

STEL U HEEFT EEN PROBLEEM

Dan maakt u hiervan toch een uitdaging!

Kennismaken met Appreciative Inquiry (AI) en krachtige vragen

Peter Rooze

Het doel van het artikel is het introduceren van Appreciative Inquiry (waardierend onderzoeken) ter voorbereiding van workshops of als eerste kennismaking om je later verder te verdiepen. Naast de bestaande vier fasen (Discover, Dream, Design en Destiny) wordt het model aangevuld met twee extra fasen te weten Define en Cultivate. Stil wordt gestaan bij de betekenis van krachtige vragen. Krachtige vragen zijn de start voor een dialoog. De dialoog vormt het fundament van AI.

Stel dat de organisatie moet veranderen om tegemoet te komen aan de nieuwe eisen die de klanten stellen. Intussen zijn de medewerkers druk met de dagelijkse gang van zaken. Problemen stapelen zich op en niemand heeft tijd om zich te verdiepen in deze nieuwe uitdagingen. Medewerkers hebben de indruk dat er 'niets' goed is in de organisatie en haken af. *Wat kun je dan doen?* De meest geëigende aanpak is om de problemen te benoemen. Je concentreren op wat niet werkt.

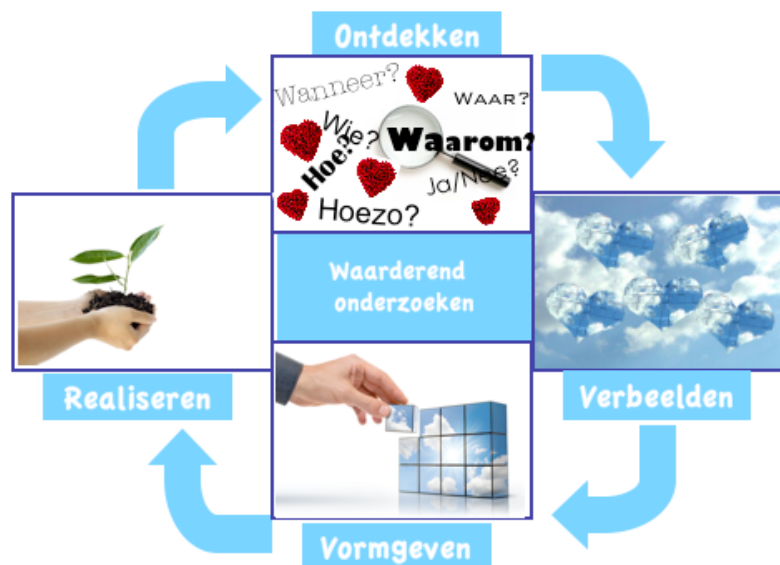
(Vaak zijn deze problemen voor iedereen zichtbaar en daarom vaak 'oppervlakkig' van karakter). Dit scheelt tijd en impliceert snelle resultaten. In veel gevallen wordt een expert van buiten de organisatie gevraagd. Informatie wordt verzameld en verschillende oplossingen worden bedacht. Een logische vervolgstap is het beoordelen van de oplossing op bruikbaarheid. Uiteindelijk wordt de meest geschikte oplossing gekozen.

Deze aanpak past prima in een ingenieursvisie: wanneer je de juiste procestappen neemt, wordt het probleem automatisch opgelost. Het is een

gesloten benadering: een stap terug in het proces is niet logisch en leidt vaak tot kritiek: "het was toch voor iedereen duidelijk", waarom dan weer opnieuw heroverwegen?" Een andere benadering werkt vanuit een positief perspectief en richt zich op de dingen die wel werken. Deze positieve ervaringen zijn bruikbaar als bouwstenen voor de toekomst. Het gaat hier om de persoonlijke ervaringen van de medewerkers. Het maken van verbindingen tussen personen is een neveneffect. De focus is op de persoonlijke successen. Hierdoor

komen unieke krachten vrij. Energie die gebruikt kan worden voor het realiseren van doelen en eventuele veranderingen. Deze participatieve aanpak voor het oplossen van problemen en het realiseren van gewenste toekomstbeelden werd ontwikkeld in de jaren tachtig

(van de vorige eeuw) door David Cooperrider van de Case Western Reserve University. De basis van deze 'waarderende methode' is af te leiden uit de betekenis van woorden 'Appreciative Inquiry'. Appreciative wordt vertaald als waardering: het herkennen van waardevolle bijdragen van mensen, relaties, gebeurtenissen en voorwerpen in onze omgeving. Het gaat om het bekrachtigen van succesvolle ervaringen die gebruikt kunnen om



Waarderend **Organiseren**
Waarderend **Coachen**
Waarderend **Teamontwikkelen**

energie op te wekken en ambities te verwoorden. 'Inquiry' wordt vertaald als onderzoeken: verkennen en ontdekken in betekenis van het streven naar een beter begrip en het openstaan voor nieuwe mogelijkheden. De combinatie van beide begrippen 'Appreciative Inquiry' betekent dus: waardierend onderzoeken. Door te waarderen wat goed en waardevol is in de huidige situatie, is het mogelijk om wegen te ontdekken naar

positieve toekomstige veranderingen. De klassieke AI aanpak onderkend vier fasen of stappen. Discovery (ontdekken), Dream (dromen of verbeelden), Design (vormgeven of ontwerpen) en Destiny (verwezenlijken of realiseren). De praktijk leert dat het goed is het model uit te breiden met twee fasen: de fase Define (bepalen) en de fase Cultivate (verzorgen). De fase Bepalen komt voor de fase Ontdekken.

Bepalen heeft als doel het begrenzen van het toepassingsgebied als voorbereiding op de volgende fasen. Verzorgen komt na de fase Realiseren. De veranderingen die zijn geïmplementeerd hebben blijvend aandacht nodig. Dit is om te voorkomen dat er een terugval is naar de oude situatie en gedrag.

Bepalen

Het is aan te bevelen om eerst het toepassingsgebied te bepalen van het waardierend onderzoek. Deze begrenzing of definiëring (Define) levert tijdwinst op en een eerste positieve ervaring van de deelnemers. Sturing geven aan het eerste deel van het proces geeft houvast, want niet iedereen is gewend aan vrije ruimte. In de eerste fase wordt het focus aangebracht.

Het is niet de bedoeling om de vrije ruimte volledig te begrenzen. Het kan al voldoende zijn om het

onderwerp te bepalen en de thema's die daarbij spelen.

Ontdekken

In de deze fase ga je op zoek naar het beste wat is gebeurd in het verleden en wat eventueel goed kan werken in de toekomst. Met het beste wordt bedoeld gebeurtenissen die zijn te duiden als 'topervaringen'. Het is de bedoeling om te leren te be-

grijpen welke factoren deze topper- varing mogelijk hebben gemaakt. Het is een zoektocht naar krachten, kwaliteiten en talenten. De centrale vraag is: wat geeft energie? Het proces van het verkrijgen van inzicht wordt versneld wanneer gebruik wordt gemaakt van resultaten uit de Bepaal- fase, zoals themalijsten en vragenlijsten.

Kortom: de ont- dekfase is gericht

op het ontdekken en positief waarderen van wat nu reeds succesvol is, en het onderzoeken welke krachten deze successen mogelijk maken.



Voorbeelden van Bepalen

Voordat de groepsbijeenkomst start kan de procesbegeleider een inventariseren naar wat leeft bij de deelnemers. Dit kan gestructureerd en/of onge- structureerd. Deze inventarisatie kan bijvoorbeeld telefonisch. Deelnemers maken telefonisch kennis met de procesbegeleider en vertellen vrij en frank wat hun bezighoudt en wat zij aan de orde willen stellen. De procesbegeleider probeert een rode draad te ontdekken en maakt een overzicht van de thema's die het meest relevant zijn. Deze thema's worden uitgewerkt in vragen die gebruikt worden in de Ontdekfase. Een andere wijze is om korte inter- views te houden van circa 10 minuten op de werk- plek. Een groot voordeel is dat de procesbegeleider dan ook zicht krijgt op de omstandigheden waarin de deelnemers werken.

Zicht verkrijgen op wat er speelt bij de deelnemers kan ook door het verspreiden van een 'online' enquête. Voordeel is het plaats- en tijdsafhankelijk invullen van de enquête. De enquête is samengesteld uit bijvoorbeeld open vragen en/of meerkeuzevragen. De enquête kan gebaseerd zijn op bestaande thematiek en vragen. Bijvoorbeeld vragen ten behoeve van een medewerkertevredenheidsonderzoek, levensfasebewust personeelsbeleid en teamontwikkeling.

Verbeelden

In deze fase dromen de deelnemers over de toekomst. Zij proberen een beeld te scheppen van de toekomst van de geagendeerde thema's. De centrale vraagstelling in deze fase is: Wat is de gewenste situatie? Het is vanzelfsprekend om de toekomst te schetsen aan de hand van de 'bouwstenen' die zijn gevonden in de Ontdekfase. Kortom: de Verbeelfase is een fase waarin mensen zich een gewenste toekomst voorstellen.

Vormgeven

Voortbouwend op de Verbeelfase wordt in deze fase gekeken naar de praktische aspecten die nodig zijn voor het realiseren van het toekomstbeeld. Het gaat om de hoofdvraag: Waarmee realiseren we de gewenste situatie? In groepen wordt gezamenlijk een ontwerp gemaakt. Ook hier is de dialoog een middel dat versterkt. Verschillende hulpmiddelen kunnen hierbij gebruikt worden. Het opnieuw uitvinden van het wiel is niet nodig. Voorkeur gaat uit naar hulpmiddelen die al in de organisatie worden gebruikt of waarmee de deelnemers bekend zijn. Bijvoorbeeld modellen die gebruikt worden voor teamontwikkeling, procesmodellering, taakbeschrijvingen e.d.. Maar ook modellen voor het beschrijven van organisaties zoals het INK-model, HKZ-model en 7S-model. Kortom: in deze fase wordt de toekomst vertaald naar de werkelijkheid.

Realiseren

De realisatiefase is de implementatiefase. Centrale vraag is: Op welke wijze wordt de toekomst gerea-

liseerd? Het is de fase waar het aankomt op het concretiseren: het maken van een planning! De planning bestaat uit een beschrijving van de activiteiten, opleverdata, betrokken personen en benodigde middelen. Veranderen kost tijd. Zorg voor voldoende capaciteit voor de uitvoering. Wanneer betrokken personen teveel in beslag worden genomen door hun dagelijkse werkzaamheden, is de kans groot dat er niets terecht komt van het gemaakte plan.

Verzorgen

Een organisatie heeft onderhoud nodig. Centrale vraag is: Is het gerealiseerde nog van toepassing?

De door gesprekken en observaties vindt controle plaats op de verandering. Het kan geen kwaad om periodiek bijeenkomsten te organiseren over de stand van zaken. Door voortschrijdend inzicht of veranderingen in de omgeving kan het noodzakelijk zijn om afspraken aan te passen. Niets is zo veranderlijk als de mens. Houd rekening met de 'beperkte rationaliteit' van mensen. Je kunt niet alles overzien. Kortom: Verzorgen betreft het onderhouden en het toetsen op relevantie van de de geïmplementeerde veranderingen.



Krachtige vragen

Krachtige vragen bestaan uit drie dimensies: de taalkundige constructie, de scope (toepassingsgebied) en de veronderstelling(en). De taalkundige constructie bepaalt of de geest wordt geopend of dat de mogelijkheden die we kunnen overwegen worden verkleind: komt de geïnterviewde in beweging of verstart hij. Zijn het open of gesloten vragen. Kun je alleen antwoorden met ja of nee. Is de vraag gesteld in de wie, wat, hoe, waar, wanneer vorm? De keuze van de vraagvorm is van invloed op de rest van het proces. Het toepassingsgebied is belangrijk voor de effectiviteit. De begrenzing wordt bepaald door de behoefte aan informatie die relevant is. Gaat het om de gehele organisatie, de afdeling, het team of een bepaalde bedrijfsfunctie zoals het logistieke systeem. Bij iedere vraag hoort een veronderstelling. Deze veronderstelling is impliciet of expliciet aanwezig in de vraag. Bijvoorbeeld: Hoe kunnen

we werken in teams stimuleren. De veronderstelling is dat de betrokkenen het eens zijn over het stimuleren van werken in teams. Het zou best kunnen zijn dat dit nog ter discussie staat. Het is dus aan te bevelen om aan te sluiten bij bestaande - mainstream - veronderstellingen of te kiezen voor een andere formulering van de vraag. De effecten van krachtige vragen zijn:

- * Genereren nieuwsgierigheid bij de luisteraar.
- * Stimuleren diepgang in de conversatie.
- * Provoceren de gedachte.
- * Brengen onderliggende veronderstellingen aan de oppervlakte.
- * Nodigen uit tot creativiteit en nieuwe mogelijkheden.
- * Genereren energie en voorwaartse beweging.
- * Kanaliseren aandacht en richten zich op onderzoeken en ontdekken.
- * Blijven dicht bij de deelnemers.
- * Raken diepere (zinvolle) betekenissen.

Voordelen van AI

AI heeft voor de gebruikers verschillende voordelen, zoals:

1. AI is een ontwikkelmethode die dicht bij de mensen staat. Het werkt vanuit bestaande krachten, niet uit tekortkomingen.
2. Mensen delen graag successen wanneer hier naar wordt gevraagd.
3. AI richt zich op de aanwezige kennis en vaardigheden. Wat nog moet worden ontwikkeld wordt gezamenlijk vastgesteld.
4. Mensen bouwen graag voort op positieve ervaringen. Positieve ervaring stimuleert zelfvertrouwen.
5. AI is te integreren met ander methoden.
6. De fasering biedt de mogelijkheid om enkele fasen te gebruiken. Bijvoorbeeld om snel tot een gedragen 'definitie' te komen.
7. AI is cyclisch en niet lineair van karakter.
8. Iedereen kan meedoen aan het proces. De top van de organisatie en de uitvoerende echelons. Hiermee wordt top-down en bottom-up op een speelse manier gecombineerd.

Ten slotte

AI is een praktische aanpak met een open karakter. Iedereen kan leren deze methode succesvol toe te passen. Wellicht is er 'koudwatervrees'. Twijfel niet neem gerust een duik in het diepe. Wanneer je

eenmaal 'door' bent, voelt het water aan als een warm bad.

Een vraag naar **wanneer** vraagt naar tijd of duur.

Een vraag naar **waar** vraagt naar een plaats.

Een vraag naar **wie** vraagt naar identificatie.

Een vraag naar **hoe** vraagt naar een instructie of procedure.

Een vraag naar **wat** vraagt naar een beschrijving.

Een vraag naar **waarom** vraagt naar een verklaring.

Bronnen en verder lezen:

- * Waarderend organiseren, Appreciative Inquiry: co-creatie van duurzame verandering, Robbert Masselink, Rombout van den Nieuwenhof, Joep de Jong, e.a. Gelling Publishing.
- * The art of powerful questions, Catalyzing Insight, Innovation, and Action, Eric E. Vogt, Juanita Brown, and David Isaacs, Whole Systems Associates 166 Homestead Boulevard Mill Valley, CA 94941.
- * Asking Effective Questions, Olivier Serrat, Asian Development Bank 6 ADB Avenue, Mandaluyong City 1550 Metro Manila, Philippines.
- * Werken vanuit je talent, Talentenwerkboek Stephan Marchant – Linne, De Loof – Agentschap voor overheids personeel, België.
- * Encyclopedia of Positive Questions: Using Appreciative Inquiry, To Bring Out the Best in Your Organization, Whitney, D., Cooperrider, D., Trosten-Bloom, A., and Kaplin, B.S. (2002). Euclid, OH: Lakeshore Communications.
- * Appreciative Inquiry: Rethinking Human Organization Toward a Positive Theory of Change. Champaign, Cooperrider, D., Sorenson, P. Jr., Whitney, D., and Yager, T. (2000) Ill: Stripes Publishing.
- * Vrije ruimte, filosoferen in organisaties. Jos Kessels, Erik Boers, Pieter Mostert. Boom/SUN.
- * Effectief probleemoplossen in groepen, hoe is het mogelijk, Henk Korevaar en Frank Kwakman, Kluwer Bedrijfs wetenschappen.
- * Handboek groepsdynamica, een inleiding op theorie en praktijk, Jan Remmerswaal, Uitgeverij H. Nelissen, Baarn.