

NODIGT UIT OM AAN DE SLAG TE GAAN

Veranderen vindt vaak in een complex veld met veel betrokkenen plaats. Neem de stikstofproblematiek, waar de overheid, boeren en bedrijven hun belang in hebben en waar wij uiteindelijk ook allemaal wat van de uitkomsten zullen merken.

Op iets kleinere schaal, in een organisatie kan veranderen ook lastig zijn. Appreciative Inquiry speelt daarop in. Dat uit zich onder meer in andere vragen stellen om het centrale thema, de vraag, boven water te krijgen en een andere aanpak om naar verandering toe te werken. In het boek *Veranderen met Appreciative Inquiry* werken Robbert Masselink, Jeannette de Haan, Nathalie Hugenholtz, Marco van Rossum en Robert Paul Schwippert deze methode grondig uit.

HANDVATTEN

Veranderen met Appreciative Inquiry is bedoeld als werkboek voor de waarderende facilitator. Deze krijgt zoveel handvatten aangereikt, dat het mij ook voor een minder ervaren facilitator uitvoerbaar lijkt. Ik heb het nog niet zelf kunnen uitproberen, maar de stappen geven mij vertrouwen dat ik hiermee aan de slag kan. Aan dit boek schreef een groot aantal auteurs, onder leiding van Robbert Masselink, Jeannette de Haan, Nathalie Hugenholtz, Marco van Rossum en Robert Paul Schwippert.

METAFOREN

In het eerste deel gaan de auteurs in op de theorie achter Appreciative Inquiry (AI). AI is ook wel bekend als 'waardierend actieon-

derzoek'. Waardegedreven staat voorop, dus zichtbaar maken waar mensen (medewerkers) waarde aan toekennen. Een verandering wordt eigenlijk al in gang gezet als medewerkers naar elkaar luisteren, vooral als een verhaal emoties oproept. AI ziet een gesprek meer als een dans, waarbij de spelers steeds op elkaar reageren, dan op een typisch zender-ontvanger communicatiemodel. Het zijn mooie metaforen die de auteurs gebruiken, zoals dans, dromen, daardoor weet je als lezer al dat dit geen 'gewone' veranderingsmethode is.

ONGEMAK

Deel 2 bespreekt de voorbereidende activiteiten. De facilitator gaat met de opdrachtgever in gesprek over het ongemak dat de opdrachtgever ervaart. Dit ongemak is niet perse negatief, wanneer de opdrachtgever een probleem of gemis ervaart. Het kan ook positief zijn, als er sprake is van een wens naar iets wat er nog niet is. AI gaat niet uit van een gat dat naar voren komt uit een analyse van de gewenste en huidige situatie, dat vervolgens overbrugd moet worden. AI neemt veel meer de huidige situatie als startpunt en help onderzoeken welke richting verandering gewenst is. Het gesprek met de opdrachtgever leidt tot een onderzoeksthema en een onderzoeksopzet.

VIER D'S

In deel 3 gaan we echt aan de slag. In dit deel worden de vier D's uitgewerkt, te beginnen met Discover. In Discover zoeken we naar verhalen over het onderzoeksthema. Daartoe houden de deelnemers waarderende gesprekken. Waar Discover over het verleden gaat, gaat de volgende stap, Dream, over de toekomst. Hoe zien we de toekomst voor ons? We presenteren de toekomst hier op een creatieve manier, denk aan een rollenspel, tekenen, film. Enthousiasme en hoop voor de toekomst staan voorop. Bij de volgende D, Design, maken we een concretiseringsslag en beschrijven de kansen en mogelijkheden. Ook reflecteren we: zijn we bereid de consequenties van de verandering te aanvaarden? Het resultaat zijn keuzes waaraan we ons committeren. Ten slotte zetten we in Deliver activiteiten in gang die de verandering realiseren. Dit is een iteratief proces, want we gaan experimenteren en wat daaruit komt weer bijstellen, zodat een actie leidt tot een nieuwe actie.

VOORBEELDEN

Het laatste deel tenslotte geeft een groot aantal praktijkvoorbeelden. Deze laten zien dat AI breed toepasbaar is. Een voorbeeld is AI in de kerk, oftewel een waarderende gemeente-



Een verandering wordt eigenlijk al in gang gezet als medewerkers naar elkaar luisteren.

opbouw, waarbij verhalen werden verzameld over de kerk als bron van kennis. Een ander voorbeeld is een waarderende coach die bij motivatieproblemen kan helpen, door de motivatie te helpen reframen. Verderop lees ik een voorbeeld over kwaliteitszorg bij de HAN University of Applied Sciences. Het zijn stuk voor stuk inspirerende voorbeelden. Ik was nog weinig bekend met AI voordat ik aan dit boek begon. Al snel merkte ik dat ik ging nadenken over de vragen die ik zelf stel in gesprekken met klanten of hoe ik in een ge-

sprek sta. *Veranderen met Appreciative Inquiry* is echt een leer- en praktijkboek ineen. Het boek bevat veel informatie, gaat flink de diepte in. Daarnaast werken de auteurs de 'hoe'-kant uitgebreid uit, tot en met details over bijvoorbeeld hoe de facilitator tot een groepsindeling kan komen. Het is een boek dat inspireert en uitnodigt om meteen aan de slag te gaan.

Carla Verwijs is managementconsultant met een specialisatie in kennismanagement.

VERANDEREN MET APPRECIATIVE INQUIRY

Robbert Masselink, Jeannette de Haan, Nathalie Hugenholtz, Marco van Rossum, Robert Paul Schwippert

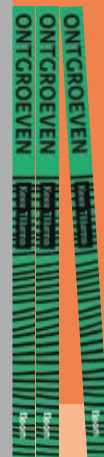
Paperback, 336 blz., 1e druk, 2020,
Boom Uitgevers Amsterdam
9789024429691

€ 37,50

ADVERTENTIE

ORGANISATIEONTWIKKELING VANUIT EEN ANDER PERSPECTIEF

Patronen. Ze zijn er altijd en overal. Als je ze herkent, kun je daar bij organisatieveranderingen rekening mee houden. **Danielle Braun** neemt je bij de hand om patronen te observeren, vast te leggen, te communiceren én te veranderen. Met prachtige beelden en verhalen.



Hoe kunnen organisaties en leiders zich ontwikkelen door juist gebruik te maken van het onverwachte, het ongeplande en de volatiliteit van alledag? Hoe kunnen zij sterker worden van wanorde? **Kees Tillema** werkt deze vraag uit voor iedereen die creatieve risico's durft te nemen.

