

WAARDEREND VERANDEREN

Appreciative Inquiry in de dagelijkse praktijk van managers

SASKIA TJEPKEMA
LUC VERHEIJEN
JOERI KABALT

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

Bij Appreciative Inquiry werk je vaak op een hinkstapsprongachtige 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 goeie 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 gegechel 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 kippenveld-verhalen 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 poëtische 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.

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