

# WAARDEREND VERANDEREN

*Appreciative Inquiry in de dagelijkse praktijk van managers*

SASKIA TJEPKEMA  
LUC VERHEIJEN  
JOERI KABALT

## ONTDEKKEN MET WAARDERENDE INTERVIEWS

Het waarderende interview is misschien wel de meest gebruikte interventie in Appreciative Inquiry en één die in veel soorten en maten en op veel momenten kan worden ingezet. En eigenlijk is het daarmee veel meer dan alleen een vorm. Diana Whitney en Amanda Trosten-Bloom (2010) noemen het zelfs de essentiële succesfactor van elk AI-proces. Het raakt de kern van AI: het delen van (persoonlijke) verhalen, nieuwsgierigheid naar de ander en het onderzoeken van energierijke situaties om er gezamenlijk nieuwe kennis rond op te bouwen. Redenen genoeg om het waarderende interview eens goed onder de loep te nemen: hoe werkt het? Wanneer zet je het in? En hoe kom je tot een goed ontwerp?

### DISCOVER OF DEFINE

Bij een waarderend interview (eigenlijk waarderend-onderzoekend interview) nodig je mensen uit om een onderzoekend gesprek te hebben rond een belangrijke positieve vraag. De archetypische toepassing is die bij de Discovery-fase. Stel, je wilt in een school een onderzoek opzetten naar 'wederzijds leerzame en energiegevende interactie tussen de leerkrachten en de studenten'. Dan zou je leerkrachten kunnen uitnodigen elkaar te interviewen rond momenten dat ze een dergelijke uitwisseling ervaren. En studenten natuurlijk ook. Met behulp van een korte leidraad kun je mensen met elkaar in gesprek laten gaan en hen uitnodigen om verhalen uit te wisselen en die samen te onderzoeken. Zie het kader voor een voorbeeld, maar je kunt hier natuurlijk je eigen variant op maken.

---

### WAARDEREND INTERVIEW - OPZET

*Interview – in tweetallen*

Kies een situatie:

Een moment waar je positief op terugkijkt, en waarin je – doelbewust of per ongeluk – [positief doel uitgebreid benoemen]. Een mooi voorbeeld dus van [positief doel], waar je energie van kreeg.

Bevraag elkaar aan de hand van de volgende vragen:

- Schets de situatie kort (wie, wat, waar).
  - Wat *deed* je in die situatie (met name: wat deed je dat werkte)?
  - Wat was het *effect* van jouw handelen (op anderen, op jou zelf, op het werk/groei/prestaties)?
  - Waar zat jouw *voldoening* in die situatie? Waar ben je trots op/tevreden over/krijg je energie van?
  - Wat zegt dat over jouw *kwaliteiten* als het gaat om [positief doel], en over wat belangrijk is om in gedachten te houden? Wat zijn *bouwstenen voor succes*?
- 

Waarderende interviews kun je ook al heel goed inzetten in de Define-fase, op zoek naar het positieve thema. Bij een OR die in een slechte samenwerking was beland, stelden we de vraag: wat ging er door je heen op het moment dat je hoorde dat je in de OR kwam? Wat wilde je destijds in de OR gaan doen? We nodigden mensen vooral uit om ook te vertellen over hun sleutelmoment: werden ze gebeld, lazen ze in een mail dat ze waren gekozen, was de eerste vergadering voor hen het instapmoment? En wat waren toen hun dromen en ambities? Waarom waren ze blij dat ze gekozen waren? Door met elkaar over die drive te spreken, werd al vrij snel helder waar ze voor stonden als OR en dat werd ons positieve thema voor het vervolg van het onderzoek. Een tweede waarderend interview met een Discovery-insteek ging vervolgens over het delen van een moment dat daar een voorbeeld van was.

#### WAARDERENDE INTERVIEWS OP CURAÇAO

Je kunt waarderende interviews zo groot of klein maken als je zelf wilt. Als eerste opstapje of als interventie op zich. Een voorbeeld van een uitgebreider proces met waarderende interviews is een project over de toekomst van Curaçao dat wij enkele jaren geleden begeleidden (Kabalt, 2012). Over de eilandbewoners wordt gezegd dat zij een gebrek aan zelfvertrouwen, identiteit en interesse en vertrouwen in de toekomst van hun land hebben. Met een waarderend-onderzoekende benadering probeerden we een ander soort gesprek over de toekomst van het eiland te voeren. Vijftig Curaçaose jongeren ondersteunden het project; ze volgden een korte training waarderend interviewen en hielden elk waarderende interviews met vijf medebewoners van Curaçao, variërend van voormalig minister-president tot opa. Zij stelden vragen als: 'Wat is je mooiste herinnering aan Curaçao?' 'Wat zou je willen veranderen aan het eiland?' en 'Hoe zou je willen dat Curaçao er over een generatie uitziet?'. De jonge interviewers kwamen bij elkaar om te delen wat zij hadden gehoord en geleerd in de gesprekken. Ze waren met name verbaasd

over al de mooie verhalen en voorbeelden die ze hadden meegekregen: ‘Normaal hoor je alleen maar negatieve verhalen, maar we kunnen onszelf en elkaar dus wel waarderen’. Opvallend genoeg was hun eigen beeld van het eiland en zijn inwoners veranderd door de gesprekken. Ze waren trots geworden op het eiland, hadden ontdekt dat de bevolking veel meer één was dan gedacht en keken anders naar andere bevolkingsgroepen die ze spraken. En: ze raakten geïnspireerd om zelf iets te doen voor Curaçao.

### EEN WAARDEREND INTERVIEW MAKEN

Eigenlijk kun je over elk mogelijk onderwerp een waardierend interview houden. Als het onderdeel is van een groter AI-proces, dan is het positieve thema vaak het onderwerp van het interview. Maar het kan net zo goed gaan over de samenwerking van een team tijdens een teamdag of over momenten waarop je helemaal in je element bent als leider van een organisatie. Belangrijk is wel dat er een duidelijk focuspunt is. Als een waardierend interview te algemeen wordt (‘Vertel eens over een succes’) kan er wel een mooi en energiek gesprek ontstaan, maar is het minder effectief als veranderinterventie. Juist door het interview te koppelen aan het thema waarop je stappen wilt zetten, wordt het krachtig.

Stel je voor dat je AI wilt inzetten om te werken aan je teamontwikkeling. Een goede centrale vraag kan dan zijn:

‘Vertel me over je topervaring van samenwerken in dit team: wanneer was je het meest gelukkig, het meest trots, vol energie en voelde je je echt gesteund door je teamgenoten?’

Maar de volgende kan ook werken:

‘Vertel me over de meest uitdagende ervaring die je ooit had in dit team – je voelde je uitgedaagd, je kreeg constructieve feedback en inspiratie.’

Een serie van andere vragen is ook mogelijk. Welke vraag raak is, hangt vooral af van waar dit team aan wil werken. Voor welk positief thema kiest men? Wat ervaart men als de moeite waard, wanneer is het team op zijn best?

In de *Encyclopedia of Positive Questions* (Whitney e.a., 2002) vind je een uiteenlopende verzameling van onderwerpen waar je een waardierend interview over kunt houden – van klanttevredenheid tot strategische planning. Het boek bestaat feitelijk uit een grote verzameling interviewvragenlijsten die in projecten

over de hele wereld zijn gebruikt. Hoewel de inhoud verschilt, valt een aantal overeenkomsten op:

- De interviewleidraad start telkens met een introductie over het thema waarin dit in een aantal regels op een positieve manier wordt geïntroduceerd.
- Het aantal vragen is redelijk beperkt, gemiddeld drie tot vijf vragen in totaal.
- De vragen nodigen uit om persoonlijke ervaringen en verhalen te delen.
- De vragen zijn gericht op het identificeren en onderzoeken van concrete situaties en anekdotes. Dit om te voorkomen dat mensen in algemeenheden gaan praten (ik werk nu eenmaal graag met veel verschillende mensen). Je wilt dat mensen verhalen delen.

Het waarderend interview staat of valt dus met de vragen die we stellen en de aandacht waarmee dat gebeurt.

### KENMERKEND VOOR WAARDERENDE INTERVIEWS

In al die variatie is er wel een kern. Een waarderend-onderzoekend interview is anders dan een normaal interview dat bijvoorbeeld een masterstudent afneemt voor zijn scriptie, een journaliste houdt voor een artikel of een adviseur gebruikt om tot een diagnose te komen van wat er speelt in een organisatie. Ten eerste gaat het in waarderende interviews expliciet over momenten waarop iets juist al lukte en/of iets waar je energie van kreeg (ook als dat een positieve uitzondering was). Persoonlijke verhalen die voor de betrokkene werkelijk relevant zijn. Ten tweede is het waarderend interview er – in tegenstelling tot veel andere interviewvormen – niet uitsluitend op gericht om informatie of input te verzamelen. Het gaat net zozeer om het tot stand brengen van een verbinding tussen de betrokkenen. En om het genereren van energie en zelfvertrouwen waardoor mensen tot actie willen overgaan. Het proces is dus minstens zo belangrijk als de inhoud.

### WIE INTERVIEWT WIE?

De interviews zijn het krachtigst in een één-op-één setting waarbij de interviewer met oprechte nieuwsgierigheid luistert naar het verhaal van de ander. Dat kan ook zijn in een heel grote groep, waarbij mensen allemaal tegelijk in duo's in gesprek gaan. De meest krachtige interviews zijn er expliciet op gericht om nieuwe verbindingen te laten ontstaan tussen verschillende groepen mensen. Deze ontstaan met name door mensen te interviewen die zo veel mogelijk van elkaar verschillen, of die in het dagelijkse werk of leven minder met elkaar te maken hebben of over bepaalde zaken nooit spreken.

Dit laatste punt brengt ons op de wie-vraag. Als je met waarderende interviews aan de slag wilt, heb je een aantal belangrijke ontwerpbeslissingen te nemen, die je kunt gebruiken als ontwerp vragen (Whitney & Trosten-Bloom, 2010):

- Wie bedenkt de interviewvragen?
- Wie gaan we interviewen?
- Wie houdt de interviews?

Maar ook:

- Hoeveel interviews kan elke interviewer doen? Misschien wil je het stokje wel telkens laten doorgeven.
- Wat voor training, uitleg of instructie hebben de interviewers nodig?

Met name de vraag ‘wie interviewt wie’ is heel belangrijk. Wie is er vanaf het begin betrokken bij het ontwerp van het proces? Net als bij een AI Summit is het ook hier cruciaal om het hele systeem te betrekken bij het proces. Niet letterlijk ‘getting the whole system in the room’ – maar wel in het proces. Het achterliggende werkende principe is dat er iets ontstaat tussen de mensen die het waarderend interview doen. Als twee leerkrachten uit hetzelfde onderwijsteam een gesprek hebben over ‘het meest krachtige samenwerkingsmoment met een student’, ontstaat er iets anders dan wanneer twee leerkrachten uit verschillende teams dat doen. Of wanneer je een leerkracht en een student uitnodigt elkaar te interviewen. Alledrie kunnen nuttig zijn, het is maar waar je op uit bent. Bij de ontwerpkeuzes is het dus belangrijk om te kijken naar het effect van elke combinatie van mensen.

#### WAT DOE JE NA DE INTERVIEWS?

Het houden van waarderende interviews is dus al een interventie op zich en tegelijkertijd is het – zeker als je met hele grote groepen werkt – ook waardevol om de verhalen uit de interviews te analyseren en te delen, zonder het plat te slaan. Belangrijke ontwerp vragen bij het werken met grote groepen of zelfs hele organisaties zijn dan ook:

- Hoe analyseren en delen we de data (doen we dat überhaupt?) en wie gaat daarmee aan de slag?
- Hoe communiceren we de verhalen uit de interviews naar andere betrokkenen?

Er zijn verschillende manieren om betekenis te geven aan de vele gesprekken en patronen uit de data te halen. Gervase Bushe doet dit door in kleine groepen de verhalen één voor één voor te lezen, net zo lang tot er geen nieuwe thema's

meer uit voortkomen. Een andere manier is om juist te vragen naar de verhalen en citaten die de interviewers het meest zijn bijgebleven of die hen het meest hebben geraakt, en vanuit die aanvliegroute te zoeken naar patronen. Het gaat hoe dan ook om een kwalitatieve analyse, waarin de kracht en rijkdom van de individuele verhalen behouden blijven. Vervolgens is het zoeken naar een manier en vorm om de inzichten van de interviews met de organisatie te delen: via een film, posters in de kantine, een event, een magazine. Wat je ook doet: zorg dat de verhalen bij de mensen blijven en als hun eigendom voelen.

# 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**