

Whitepaper

Appreciative Inquiry voor leidinggevenden



Zoetermeer, mei 2017

Mens- en Organisatie Ontwikkeling





Appreciative Inquiry

Appreciative Inquiry (A.I.), ook wel Waarderend Intervenieren, is een filosofie en methode die zeer krachtig is in het realiseren van positieve verandering. De laatste jaren wint Appreciative Inquiry snel aan populariteit, ook in Nederland. Appreciative Inquiry combineert een waarderende benadering met klassieke interventiekunde. Wat Appreciative Inquiry aan het bestaande arsenaal toevoegt, is: een nieuwe manier van binnenkomen (entering), met een gerichte, positieve focus die bijna altijd zorgt voor energie en goede gesprekken. Deze gesprekken en deze energie worden vervolgens aangewend om zorgvuldig aandacht te besteden aan de issues die spelen. Een waarderende benadering helpt individuen, groepen en organisaties om op een prettige manier productief te worden. In coaching, tijdens trainingen en bij organisatieontwikkeling, zorgt Appreciative Inquiry voor een helder proces, dat gebaseerd is op een aantal praktische en zorgvuldige principes.

De principes van Appreciative Inquiry

1. Het positieve principe: positieve vragen leiden tot positieve verandering, versterken de positieve kern van zaken, verruimen het denken en openen de geest;
2. Het sociaal constructionistische principe: we zien dingen zoals ze zijn, woorden creëren werelden, er is niet zoiets als een objectieve realiteit en de werkelijkheid wordt gecreëerd door middel van taal;
3. Het poëtische principe: organisaties bestaan uit en door de rijkheid aan verhalen (storytelling), het verhaal van een organisatie is een co-creatie proces (we creëren ons eigen verhaal als individuen, teams en de organisatie als geheel) en organisaties zijn meer dan een fabriek;
4. Het simultane principe: verandering begint bij de eerste vraag die wordt gesteld en het stellen van vragen beïnvloedt de groep of organisatie altijd op enige manier;
5. Het anticipatoire principe: positieve beelden creëren een positieve toekomst, visie is noodzakelijk, visie dient vooraf te gaan aan het nemen van een beslissing.

A.I. ontstond als methode in het begin van de jaren '80, toen David Cooperrider, een Amerikaanse hoogleraar, ontdekte dat het stellen van vragen over zaken die goed werken zoveel meer energie genereert dan meer traditionele vragen die gaan over dat wat er aan de hand is en niet werkt. In de jaren daarna werd A.I. uitgewerkt tot een filosofie en methode.

Empirisch/traditioneel	Waarderend
Definieer het onmiddellijke probleem	Zoek naar oplossingen die al bestaan
Los op wat niet werkt	Versterk dat wat werkt
Richt je op wat minder wordt/wat er mist	Richt je op dat wat energie geeft - groei
Welke problemen heb je?	Wat werkt er goed?
Leer van fouten	Leer van dat wat werkt
Wie is er schuldig?	Wie bekrachtigt/versterkt?

Verskil in opvattingen tussen de meer empirische/traditionele en waarderende manier van kijken/handelen.



Toepassing: A.I. als leidinggevende

Hoe kun je er als leidinggevende nu voor zorgen dat mensen leren van hun fouten, maar groeien van hun successen? Uiteraard moeten fouten en problemen niet genegeerd worden en behoeven deze gepaste aandacht. A.I. is voor een leidinggevende een andere manier van kijken naar dingen dan zoals we dat gewend zijn te doen. Als mensen zijn we vaak geneigd ons te focussen op problemen en zaken die niet werken. Wat we vaak doen als leidinggevende is het identificeren van het probleem, het analyseren van de oorzaken, het genereren van een oplossing en tot slot het ondernemen van actie.

Een voorbeeld is de leidinggevende die het gesprek aangaat met zijn team hoe het toch komt dat er onderling niet effectief gecommuniceerd wordt. Bij A.I. gaat het om het waarderen van het 'goede' dat al bestaat, het bedenken van de mogelijkheden, het vernieuwen wat er vernieuwd moet worden (welke gaten moeten overbrugd worden om van A naar B te komen) en vervolgens het kiezen voor dat wat men energie geeft.

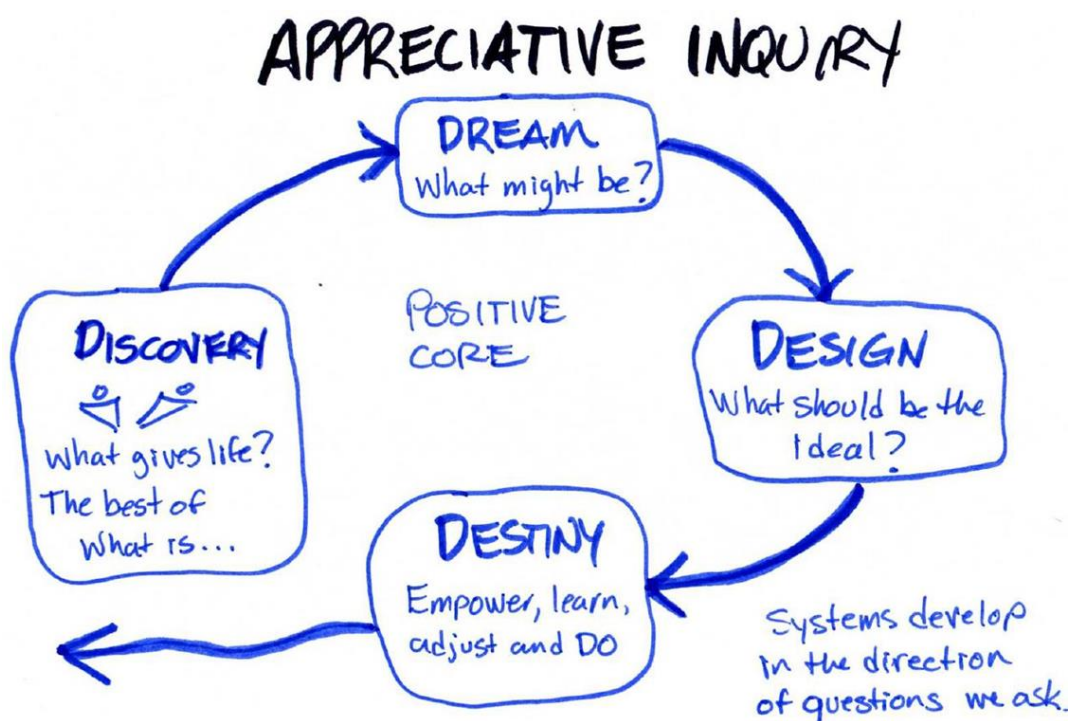
Een leidinggevende die gebruikmaakt van A.I. focust zich op de momenten waarop het wel goed ging en stelt bijvoorbeeld de vragen: 'Kunnen jullie me vertellen wanneer jullie onderling optimaal effectief communiceerden met elkaar?' en 'Welke condities en factoren maakten dat er zo effectief gecommuniceerd werd?'. Vervolgens kan de manager vragen: 'Stel je ons team voor in de toekomst waarbij de communicatie optimaal is, op elke manier, hoe zou dat eruit zien? Door dit gesprek te voeren worden er antwoorden gevonden over dat wat werkt. Een groot voordeel is dat men spreekt over positieve situaties, iets dat altijd tot meer energie leidt dan het spreken over momenten die niet succesvol waren.

Vijf kern strategieën voor waarderend leiderschap

1. Inquiry: stel positieve, krachtige vragen en formuleer positieve wensen
 - Stel meer vragen en vertel minder ('If we were meant to talk more than listen, we would have two mouths and one ear' – Mark Twain);
 - Sta voor wat je wilt. Gebruik de juiste woorden. Praat over dat wat je wilt en niet over dat wat je niet wilt ('moving towards the positive, instead of moving away of the negative'); Voorbeeld: In plaats van te zeggen: 'Ik wil minder werkdruk in mijn team' kun je zeggen: 'Ik wil meer werkplezier in mijn team'.
2. Illumination: haal het beste naar boven in mensen en situaties
 - Zie en waardeer de ideeën, vaardigheden en aspiraties van mensen;
 - Praat positief over jezelf en waardeer jezelf;
 - Merk de krachten van mensen op in hun bijdrage in het geheel;
 - Begin meetings met een waarderende check-in (laat mensen successen vertellen);
 - Kijk naar de oorzakelijke verbanden van succes, laat zo de positieve kern van een team oplichten.



3. Inclusion: houd je bezig met mensen om samen te toekomst te creëren
 - Iedereen hoort er bij en doet er toe;
 - Sta in goed contact met jezelf als leidinggevende: luister naar jezelf;
 - Betrek alle stakeholders, zonder uitzonderingen;
 - Laat elke stem gelden, geef iedereen de ruimte te participeren;
 - Verbind de mensen aan elkaar die normaalgesproken weinig contact met elkaar hebben.
4. Inspiration: Laat de creatieve geest ontwakken
 - Dit voorziet mensen in een gevoel van richting;
 - Praat in verhalen en laat mensen verhalen vertellen;
 - Wees genereus met waardering;
 - Deel hoop en dromen.
5. Integrity: maak beslissingen in ieders belang



Source: Cooperrider et.al



Literatuurlijst

- Cooperrider, David L. (1990), *Positive image, positive action: The affirmative basis of organizing*. In: Cooperrider, David L., Sorensen, Jr., Peter F., Whitney, Diana & Yaeger, Theresa F. (eds), *Appreciative Inquiry: Rethinking human organization toward a positive theory of change*. Champaign, Illinois: Stipes Publishing, 2000, pp. 29-53.
- Cooperrider, David L. & Srivastva, Suresh (1987), *Appreciative Inquiry in organizational life*. In: Cooperrider, David L., Sorensen, Jr., Peter F., Whitney, Diana & Yaeger, Theresa F. (2000, eds), *Appreciative Inquiry: Rethinking human organization toward a positive theory of change*. Champaign, Illinois: Stipes Publishing, pp. 55-97.
- Masselink, Robbert, Nieuwenhof, Rombout van den, Jong, Joep C. de & Iren, Annemarie van (2008), *Waarderend organiseren: Appreciative Inquiry: Cocreatie van duurzame verandering*. Nieuwerkerk aan den IJssel: Gelling.
- Mintzberg, Henry (2010), *Managing*. San Francisco, CA, USA: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Seligman, Ph.D., Martin E.P. (2002), *Authentic happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Watkins, Jane M., Mohr, Bernard, Kelly, Ralph (2011), *Appreciative Inquiry: change at the speed of imagination*. San Francisco, CA, USA: Pfeiffer.
- Weick, Karl E., *The social psychology of organizing*. New York: McGraw-Hill, 1969, 1979.