

DE PRAATSTOK EN DE VEER

Vanuit Amerika waaide enkele jaren geleden de benadering van *Appreciative Inquiry (AI)* over, in ons land meer bekend geraakt als Waarderend Organiseren, Waarden-dialoog of Waarderingsonderzoek. Anders dan de meer reguliere probleemgeoriënteerde benadering van veel veranderingsmodellen, gaat AI uit van de positieve kracht van mens en organisatie. Enige tijd terug was Prof. David Cooperrider in ons land voor een masterclass¹. De grondlegger van AI werkt samen met mensen als Kofi Annan, de Dalai Lama en Jimmy Carter; hij draagt zijn missie over positieve kracht en duurzaamheid op wereldniveau uit.

¹ Prof. Cooperrider was eind 2008 in Nederland in het kader van het Nationale Implementatie Congres, op uitnodiging van organisatieadviesbureau Pentascope

Een interview met Prof. David Cooperrider

WAARDERING BRENGT LEVEN VOORT

Positieve krachten op wereldniveau: wat mogen we ons daarbij voorstellen?

"Ik ben een tijd terug gebeld door Kofi Annan met de vraag of we op mondiaal niveau iets tot stand kunnen brengen op het gebied van duurzaamheid. We hebben daarop een *summit* georganiseerd met 500 CEO's uit de top van de wereld. Het was verbazend om te ervaren hoe deze mensen stuk voor stuk wilden meedenken en meewerken aan het concretiseren van duurzaamheid en wereldvrede.

Ook heb ik het geluk gehad om samen met mensen als de Dalai Lama en Jimmy Carter te kunnen werken aan een dialoog tussen religieuze wereldleiders. Dat leidde tot de oprichting van het *United Religions Initiative* met inmiddels honderden centra over de gehele wereld. Ongeacht religie, cultuur of volk blijkt het voor iedereen werkbaar en heilzaam om vanuit het positieve en vanuit ieders krachten te opereren. Dat overstijgt alle ogenschijnlijke verschillen in uiterlijk en innerlijk.

Door de benadering van AI genereer je het positieve en krachtige in ieder mens. Dat werkt op ieder niveau. Tijdens elke training – ook op zo'n mondiale *summit* – handelen we vanuit drie stadia:

- het eerste stadium betreft het vrijmaken van de kracht in ieder individu (*elevation of strength*); hier gaat het er vooral om, woorden te kunnen geven aan je eigen kracht;
- vervolgens staat het uitvergroten van die krachten centraal door met elkaar uit te wisselen en de krachten onder-

ling te verbinden. Hierdoor komt de mogelijkheid tot creëren vrij en ontstaat een soort $1 + 1 = 3$ situatie;

- tenslotte komt het aan op de doorvertaling van deze gebundelde krachten naar de groep, organisatie of samenleving.

Het blijkt dat deze manier van ontmoeten en samenwerken tot duurzame strategieën leidt."

In Nederland werken veel coaches en organisatieadviseurs al op basis van het positieve en krachtige in de mens. Wat kan de benadering van AI voor hen toevoegen?

"Mijn ervaringen, ook met deelnemers hier in Nederland, wijzen erop dat er weliswaar bekendheid is met positief denken, maar dat er toch veel aandacht blijft bestaan voor datgene wat (nog) niet goed gaat, voor probleemsituaties, voor dat wat *niet* is. De structuur van het waarderingsonderzoek helpt om de neiging daartoe steeds weer te doorbreken. De belangrijkste (start)vraag is altijd: wat brengt leven voort bij deze mens? Dat zou ook het begin van een coachingstraject moeten zijn. Een cliënt bekijkt zichzelf dan vanuit een helicopterview. Als coach dien je erop toe te zien dat het benoemen van de eigen krachten concreet wordt gemaakt: wanneer, hoe, met welke taken of activiteiten en met wie.

Ook is het belangrijk dat de coach het onderscheid bewaakt tussen datgene waar je goed in bent en datgene waardoor en waarbij je het meest tot leven komt.

Dat kunnen geheel verschillende dingen zijn. Vanuit de Universiteit van Michigan is een vragenlijst ontwikkeld die hierbij ondersteunt: de *Best-self-exercise*. Eén van de opdrachten hierbij is dat je 50 mensen een mail stuurt met de vraag op welke drie momenten of manieren je het verschil hebt uitgemaakt voor die ander en/of waar je de ander het meest in ontroerd hebt. Moet je nagaan: dan krijg je 3 maal 50 is 150 ervaringen op je bordje. Vaak blijkt dan dat je kracht in heel andere zaken schuilt dan de taken waar je goed in bent. Dat helpt om je krachtpatronen in kaart te brengen. Vervolgens ga je aan de slag met de *Dream*-fase: jezelf in de toekomst zien, eventueel met behulp van de Wondervraag.

Als coach moet je er wel bedacht op zijn dat menselijke ontwikkeling geen één-op-één kwestie is. Mensen zijn altijd onderdeel van groepen, een team, een organisatie en een samenleving. Coaching moet je daarom inbedden in het totaal."

Hoe werkt AI door in machtsstructuren (zowel op persoonlijk als op organisatieniveau)?

"Je ziet hier twee ontwikkelingen. Allereerst doorbreekt de aanpak van AI de hiërarchie binnen organisaties. De CEO praat met de machineman, de koffiedame met de bestuursvoorzitter. Allemaal hebben ze hun eigen gedachten over en ervaringen met momenten van kracht en creativiteit. Daarover uitwisselen werkt verbindend en bevordert de gelijkwaardigheid. De mooiste momenten in iemands leven gaan altijd buiten de hiërarchie en machtsverhoudingen om.



Prof. David L. Cooperrider, hoogleraar sociaal ondernemerschap aan de Weatherhead School of Management is medegrondlegger van de Appreciate Inquiry methode, een methodologie die erop gericht is om de energie en passie van mensen in te zetten rondom een gedeelde visie, om van daaruit een gemeenschap of organisatie op te bouwen. Daarnaast heeft hij als adviseur en onderzoeker voor een breed scala aan organisaties gewerkt, zoals de Verenigde Naties in samenwerking met Kofi Annan, World Vision en American Red Cross. Al het werk van Cooperrider is geïnspireerd op zijn Appreciate Inquiry methodiek, waarover hij negen boeken en tientallen artikelen schreef en al diverse awards voor heeft ontvangen.

Ga voor meer informatie naar Cooperriders pagina op de site van de Weatherhead School of Management: www.weatherhead.case.edu/research/faculty/profile.cfm?id=5411

De tweede beweging die we altijd waarnemen is dat leiders met deze aanpak hun eigen machtsstrevens durven loslaten. Door de ontmoeting met de onderlagen van de organisatie ontstaat ontroering en vertrouwen dat de organisatie ook loopt – zelfs beter draait – zonder dat de CEO alles bepaalt. Het blijkt zelfs dat er op alle niveaus meer power (meer gevoel van macht) ontstaat, ook bij de CEO zelf. Deze power gaat echter over innerlijke macht. En die verzacht of elimineert de uiterlijke macht.

Voor leiders is het overigens goed te beseffen dat een organisatie het beste draait als zwaktes zoveel mogelijk uit het systeem verdwijnen. Dat moet je dan niet betrachten door probleemanalyses te verrichten en zwakke leden uit de kudde te elimineren, maar door zwaktes irrelevant te maken. Uit onderzoek onder 1,5 miljoen mensen is gebleken dat 80% niet of nauwelijks van de eigen kracht uitgaat. Voor individuele mensen en dus ook voor organisaties blijft zo een enorm potentieel aan mogelijkheden en succes onbenut. Uitgaan van positieve kracht is de enige weg om verder te komen. Zwakte verdwijnt dan vanzelf.”

Maar kan een mens dan wel bestaan op basis van louter positieve intentie en een krachtbestendige attitude? Zijn angst, argwaan, twijfel en negatieve gedachten niet onlosmakelijk met ons leven verbonden?

“Die vraag is erg belangrijk en kan zowel met ja als nee worden beantwoord. Ik denk dat de ‘deficit-based approach’ (de benadering die uitgaat van tekorten en

problemen) voortkomt uit het tijdperk van de westerse industrialisatie in de 18e eeuw. Men ging steeds meer met machines werken. Als het productieproces haperde, dan haperde er een machine. Het proces kon worden vlotgetrokken door het probleem op te lossen. Ook de wetenschap kan last hebben van deze reductionistische visie. Vermoedelijk zijn veel mensen zich gaan identificeren met deze kijk op de werkelijkheid. In elk geval heeft het management van veel organisaties en samenlevingen de probleemgeoriënteerde aanpak meestal als uitgangspunt genomen. Lees ook de kranten er maar op na: we berichten graag van oorlog en misère, zelden van geluk en vrede.

Als een organisme, een mens of een organisatie sterker worden, dan komen vanzelf ook de spanningen en negatieve kanten naar boven. Er lijkt een natuurlijke verhouding tussen kracht en zwakte te bestaan van 3 : 1. Zoals ik net al zei: het gaat er dus niet om dat je zwakte en negatieve krachten elimineert, maar dat je ze irrelevant maakt. Dat doe je door continu bezig te zijn met het cultiveren van sterke verbindingen tussen mensen en in organisaties.”

Is het ooit genoeg? Moeten we blijven streven naar nog beter en nog positiever? Is dat niet een erg westerse houding?

“Ik denk dat de behoefte aan groei een biologisch gegeven is. Het leven wil gecontinueerd worden. In die zin is het nooit genoeg. Door dit streven behoud je de creativiteit. Maar dat is niet hetzelfde als steeds meer en steeds vernieuwen. Misschien is het daarom wel beter om het te



hebben over levensbrengende patronen dan over kracht.

In AI streven we een combinatie van continuïteit en verandering na. Het eerste geeft ruimte voor behoud van het goede, van dat wat je graag duurzaam wilt maken, dat wat leven geeft. Die zaken dus die je wilt beschermen in de snel veranderende wereld. De vraag wat je wilt continueren moet altijd worden gesteld. Hierin komen we een paradox tegen. Want wat blijkt? Hoe beter je de vraag kunt beantwoorden, des te meer ruimte er ontstaat voor vernieuwing en transmissie.

Ook gaat het niet noodzakelijk om economische groei. Het gaat om duurzame groei. En de mogelijkheden daartoe zijn oneindig. Zo kun je telefoons produceren die je in de grond kunt stoppen als ze hun tijd hebben gehad; ze worden dan omgezet in nuttige nutriënten voor de bodem. Ook zijn er vele mogelijkheden om overtollig geproduceerde energie in fabrieken terug te laten vloeien naar de gemeenschap. Het concept van 'afval' kan feitelijk geheel worden geëlimineerd. Als je de krachten van denkers, ontwerpers en beslissers bijeenbrengt zijn de mogelijkheden eindeloos en realiseerbaar."

Naschrift

Voor de lezer die meer wil weten over AI zijn er verschillende boeken beschikbaar, zoals:

- Cooperrider, David et al (2008). *Handbook Appreciative Inquiry*. Crown Custom Publishing, 2e druk; ISBN 9781576754931;
- Masselink, Robert, Rombout van den Nieuwenhof, Joep C. de Jong, en Annemarie van

Iren (2008). *Waarderend organiseren. Appreciative Inquiry: co-creatie van duurzame verandering*. Reed Business; ISBN 978-90-352-4203-6.

- Domburg van, Ronald (2008). *Het waarderend oog. Een introductie in Appreciative Inquiry*. Creatie Atelier; ISBN 9789460000010

Verder kan men googlen op 'appreciative inquiry commons' of een bezoek brengen aan de site www.nyenrode.nl/facultyandresearch/EMDC/Pages/Default.aspx; contactpersoon bij Nyenrode voor AI is dr. Danielle Zandee.

Over Appreciative Inquiry (AI), in Nedeland bekend onder namen als Waarderend Organiseren, Waarderingsonderzoek of Waardendialoog:

In tegenstelling tot de gangbare probleemgeoriënteerde benadering van veranderingsprocessen bij mens en organisatie, neemt AI de kracht van beide als uitgangspunt. Via vraagstelling en storytelling op elk niveau van de organisatie, streeft AI duurzame positieve verandering na, waarbij dat wat reeds goed gaat wordt verankerd en verder uitgebouwd.

AI werkt met de zogenaamde 4D-cyclus. In chronologie gaat dat om:

Discovery: Wat brengt leven voort in deze mens of in dit systeem? (waardering van wat is)

Dream: Hoe kan het goede verder worden uitgebouwd? Wat zou er kunnen? (voorstellen en visualiseren)

Design: Hoe zou het kunnen? (ontwerpen)

Destiny: Wat zal er dan zijn? (verwezenlijken, duurzaam maken)

De benadering van AI is ondermeer gebaseerd op grondprincipes over positief denken en anticipatie, alsmede op de theorie van het sociaal constructionisme.

Aan AI is een uitgebreid programma van aanpak gekoppeld, met aandacht voor individu en groep.