

# APPRECIATIVE INQUIRY

-perspectiefwisseling  
bij vernieuwing in  
het onderwijs-



**Studie  
huis**

*reeks*

*onder redactie van*  
G.J. van Ingen  
Drs. R. Schut  
Prof. Dr. P.R.J. Simons  
Prof. Dr. W.H.F.W. Wijnen  
Dr. J.G.G. Zuylen

MesoConsult B.V.  
Tilburg

*Auteur*  
Marij Bouwmans

*Redactie*  
José Bouwmans  
Geerta Pluut  
Arjo de Klerk  
Jos Zuylen

© 2004 **MesoConsult** b.v. Tilburg

Uit deze uitgave mag niets worden veelevoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

ISSN-nummer 1384-2641

**Abonneren op de Studiehuisreeks  
of bestellen van losse exemplaren:**

**MesoConsult**

Gounodlaan 15  
5049 AE Tilburg

Tel. 013 - 456 03 11

Fax 013 - 456 32 76

E-mail: [mesoconsult@wxs.nl](mailto:mesoconsult@wxs.nl)

Internet: [www.MesoConsult.nl](http://www.MesoConsult.nl)

## WOORD VOORAF

Veel mensen geloven dat als je iets wilt veranderen of beter wilt maken, je eerst moet zoeken naar wat er aan de situatie hapert. Als je de problemen identificeert en vervolgens analyseert, bedenk je een oplossing en voer je die daarna uit. Deze probleemoplossende aanpak is onmisbaar in een medische procedure, als je bijvoorbeeld een been breekt en ook noodzakelijk bij technische problemen als bijvoorbeeld de auto niet start, maar het blijkt, als het om verandering bij mensen gaat, dat deze 'probleem-oplossende' aanpak niet meer voldoet.

Ik nodig u uit te leren over een filosofie, Appreciative Inquiry (AI), die er van uitgaat, dat in elke groep mensen er iets is dat goed werkt. In AI is het herkennen van '*dat wat goed werkt*' het beginpunt van de verandering. We analyseren geen problemen maar maken een studie van dat wat goed werkt. Dit boekje is bedoeld om nieuwsgierigheid te wekken en informatie te geven over AI. Het is incompleet. Maar als dit boekje u aanspreekt kunt u verder vertrouwd en bekend raken met deze nieuwe bron van kennis via <http://ai.cwru.edu/artifacts/videoDetail.cfm?coid=5572>

De artikelen zijn geschreven in verschillende stemmen. Onder andere wetenschappelijk, artistiek, psychologisch, organisatorisch, poëtisch, metaforisch en visueel. Dat is met opzet zo gedaan, omdat de wereld niet homogeen is. Onze samenleving is bijna op alle vlakken divers en niet meer uniform. De verschillende benaderingen en disciplines, die in dit boekje doorklinken, zijn daar een afspiegeling van.

In hoofdstuk 1 '*Woorden worden werelden*' staat de sociale psychologie naast de mythologie en een country-and-western liedje. Deze combinatie kaart aan dat we moeten oppassen met h oe we verschijnselen rondom ons heen benoemen. Want op het moment dat we iets benoemen, bijvoorbeeld: 'we hebben een probleem', bestaat een grote kans dat we alleen de problemen zien en ook een serieuze kans dat we problemen creëren. We creëren met onze woorden de wereld waarin we leven. In andere woorden, de brillen die we dragen bepalen wat we zien.

- In een voorbeeld uit de praktijk vertelt Tom Morell de nieuwe directeur van Fairfield Elementary school hoe hij kampte met de naweeën van het samengaan van drie scholen en hoe hij in een klimaat van vijandigheid en met minimale middelen Appreciative Inquiry toepaste.
- De fabel van *Het tijgerjong* herinnert ons hoe het voelt om geïnspireerd te zijn door de dingen waar we een diepe emotionele, spirituele en intellectuele band mee hebben.

Het verhaal laat ons ook zien dat we de ander nodig hebben om onszelf te herkennen, en in wat voor mentale, emotionele en fysieke staat we kunnen raken als we een scenario leven waarin ons potentieel niet goed tot uiting kan komen. Bovendien suggereert de fabel van het tijgerjong die opgroeit bij de geiten, dat we flexibel zijn als het gaat om rollen, identiteit en gedrag. En dat wat wij 'jezelf zijn' noemen afhankelijk is van de omgeving waarin we ons bevinden.

Het artikel *'Appreciative Inquiry'* geeft een beschrijving van de filosofie en methodische toepassing van Appreciative Inquiry. Waar het vandaan komt en hoe je het doet. Hierdoor geïnspireerd kunnen we te goeder trouw gaan onderzoeken wat de succesvolle praktijken in de hedendaagse scholen zijn, wat er goed werkt en wat er allemaal mogelijk is, zodat we doorbouwen op het beste van het verleden en van hieruit een positieve toekomst creëren.

In *'De Praktijk'* kunnen we vervolgens een samenvatting lezen van het AI-proces op de Benedictine University, USA. De fragmentatie en vervreemding onder de faculteitsleden was daar groot, terwijl om in de concurrentie met andere universiteiten te overleven het nodig was een gezamenlijk doel en gezamenlijke waarden te ontwikkelen. Er was een grote aanvaring ontstaan, omdat er van docenten steeds meer kwaliteiten werden gevraagd die in het bedrijfsleven thuishoren. Op de Benedictine University zagen ze dat, als ze een vitale cultuur in het onderwijs wilden bevorderen, ze iets met deze roluitbreiding van de docenten moesten doen.

Het laatste artikel *'Verstoort de gewoontes een beetje...'* ontleen ik aan Frank O. Gehry, een architect uit Californië, die wereldberoemd is geworden door het ontwerp van het Guggenheim-museum in Bilbao in Spanje. Ik gebruik zijn gebouw en werkmethodes als een metafoer om te spreken over 'samen iets doen waar we goed in zijn'. Deze metafoer geeft een antwoord op de vraag: 'Zijn er ideeën die ons inspireren en kunnen leiden om met elkaar tot een andere groepsidentiteit te komen?' Gehry's manier van werken stimuleert ons, poëtisch gezegd, om 'meerdere horizonnen' in onszelf en anderen te zien en een gesprek daartussen op gang te brengen en te houden.

Dit boekje is gegroeid omdat Jos Zuylen van MesoConsult de Nederlandse onderwijswereld kennis wil laten maken met Appreciative Inquiry. En... dit boekje zou onleesbaar zijn als José Bouwmans en Geerta Pluut mijn 'nedengels' (combinatie Nederlands en Engels) niet hadden omgezet in algemeen beschaafd Nederlands. Maar de voedingsbodem voor deze artikelen zijn en blijven de gesprekken met mensen.

Marij Bouwmans

# INHOUD

<b>Woord vooraf</b>	3
<b>1 Woorden worden werelden</b>	7
- Boy named Sue	14
- Het tijgerjong	15
<b>2 Appreciative Inquiry</b>	19
<b>3 De praktijk</b>	25
<b>4 Verstoort de gewoontes een beetje</b>	31
<b>Meer informatie over Appreciative Inquiry</b>	42
<b>Over de auteur</b>	42



## 1 WOORDEN WORDEN WERELDEN

*Een belangrijk probleem wordt zelden opgelost, maar men groeit er aan voorbij. Als er iets nieuws, iets aantrekkelijks of iets sterk emotioneels, aan de horizon verschijnt, hebben mensen de neiging daar naar toe te groeien, zoals een plant naar het licht groeit.*

Veel professionele literatuur in het veld van veranderingsmanagement heeft als uitgangspunt dat als je iets wilt veranderen je eerst naar het probleem zoekt, een conclusie trekt of diagnose stelt en vervolgens een oplossing aanbiedt. Dat is in het veranderingsmanagement van het onderwijs niet anders. De volgorde: identificatie van het probleem - analyse van de oorzaken - analyse van mogelijke oplossingen - invoeren van een plan, loopt parallel met de methodes die we hanteren in de medische en technische wereld en gaat vanzelfsprekend gepaard met een diagnostische taal, een taal die ontwikkeld is om vast te stellen wat er aan schort.

Woorden hebben niet alleen objectieve woordenboekdefinities, maar hebben ook een emotionele lading. De emotionele betekenis van de woorden en namen, die we gebruiken, heeft een effect op ons denken. Als bijvoorbeeld de primaire focus in veranderingsmanagement ligt op wat er kapot is, creëert dit een pathologisch effect, een ziektebeeld. En wat de combinatie van een pathologische grondhouding met de bijbehorende pathologische taal tot gevolg heeft, wordt sterk uitgedrukt in een interview met een directeur van een basisschool, dat ik vond in een brief van de Dienst Welzijn Amsterdam, in januari 2003. In het kader van het programma 'Onderwijs Kansen' kunnen we lezen:

*...hetzelfde bureau dat de evaluatie van het eerste jaar verzorgde, maakte de probleemanalyse voor de school. Wat leverde dat op? "Dat ik zelfmoord wilde plegen." antwoordt Mario Wormhoudt met grimmige spot. Met een aantal zaken was ik het niet eens. Dat zij de school als slecht ervaren. Het lijkt wel alsof ik niks gedaan heb. Ik heb hen verteld dat ik na ontvangst van het rapport overwoog om mijn ontslag in te dienen.*

Natuurlijk hoeven we hier de vraag niet te ontlopen of er op die school de laatste jaren niks gedaan is. En die bespreking zou te ver voeren in het kader van dit artikel. Maar afgezien van het antwoord op deze vraag word ik gegrepen door de reactie van deze directeur. Als rapporten en verzoeken om onderwijsvernieuwing dit teweeg kunnen brengen, trek ik toch op zijn zachtst gezegd mijn wenkbrauwen

even op. "Waar haalt deze man in hemelsnaam nog zijn motivatie vandaan en hoe motiveert hij zijn team?" Dit rapport moedigt hem toch zeker niet aan tot hoge prestaties?

Geholpen door denkers zoals de Fransman Michel Foucault, de Zwitser Carl Jung, de Amerikaan Kenneth Gergen en de Belg John Rijsman ben ik me door de jaren heen meer en meer gaan verdiepen in hoe de doorlopende politieke, historische en institutionele conversaties binnen een samenleving ons besef over wat mogelijk is bepalen. Mijn bevindingen wil ik aan u voorleggen. Wij zijn in ons denken over vernieuwing beïnvloed door de overheersend negatieve verhalen, gesteld in een pathologisch vocabulaire en gedragen ons naargelang, zoals blijkt uit het bovenstaande voorbeeld van Mario Wormhoudt.

Vraag: 'Als het verhaal dat we elkaar vertellen over onderwijsvernieuwing gebaseerd is op tekortkomingen en gebreken, als we het vernieuwingsproces zien als een patiënt met een chronische ziekte, is het verhaal zelf dan niet een sterke factor in de stagnatie in het onderwijs?' Is het mogelijk dat het vertrekpunt bij onderwijsvernieuwing de negatieve stand van zaken in de hand werkt? Kortom, hebben we hier te maken met een 'self-fulfilling prophecy?' Antwoord. "Ja". Om dit te zien hoeven we niet ver buiten onze klaslokalen te kijken. Iedereen die een introductie in sociale psychologie heeft gevolgd is bekend met het Pygmalion-effect. De Pygmalion-studies, uitgevoerd met schoolkinderen in een klaslokaal, demonstrenen dat het beeld dat een andere persoon van ons heeft, ons krachtig vormt in ons optreden, in ons gedrag en in onze prestaties. Leerkrachten werd verteld dat een x-aantal leerlingen een lage intelligentie had, het waarschijnlijk niet zo goed zou doen en regelmatig lastig zou zijn in de klas, terwijl andere studenten zouden schitteren, hard zouden werken en goed zouden slagen. De leerkracht geloofde dat dit onderscheid waar was, terwijl de etiketten gewoonweg lukraak waren uitgedeeld. Binnen zeer korte tijd en bijna zonder een enkele uitzondering, deden degenen waarvan weinig werd verwacht het slecht en gingen degenen waarvan de leerkracht een hoge verwachting had, heel goed vooruit. De onderzoekers ontdekten dat de leerkrachten reageerden op de studenten in overeenkomst met wat ze geloofden over de aanleg en mogelijkheden van de leerlingen. Als de leerkracht dacht dat een leerling intelligent en bekwaam was, was de lichaamstaal bemoedigend, de verbale uitwisseling ondersteunend en stond de leerkracht meer toe aan de leerling die het een dagje wat minder deed. Aan de andere kant waren de uitwisselingen tussen de leerkracht en hen waarvan hij dacht dat ze wat minder in de mars hadden, meer kortaf, vluchtig, slordig en afgewimpeld. Vervolgstudies wezen uit dat het verwachte beeld de leerlingen tot ver in de toekomst beïnvloedde. Bovendien bewees deze studie dat het beeld dat de leerkracht van de student had meer voorspelbaarheid inhield dan IQ-scores, de thuissituatie en eerder vertoont gedrag. Deze experimenten deden zo



veel schade aan kinderen die het etiket 'poor' droegen, dat de wetenschappelijke gemeenschap deze studies heeft uitgebannen.

In de bovengenoemde studie wordt een basaal menselijke trekje beschreven dat in de oudheid al bekend was. De onderzoekers wisten dat ook. Vandaar dat de studie de naam draagt van een mythologische figuur, de beeldhouwer Pygmalion, die wenst dat zijn ivoren vrouwenbeeld tot leven komt. (Ovidius (43 v.C.-17 n.C.) *Meta-morfosen; tiende boek.*) Voor degenen voor wie de voorbeelden uit de sociale psychologie niet tot de verbeelding spreekt, volgt hier het Pygmalion-effect in verhaalvorm, vertaald uit het Latijn door Frederike Syoen, leerling van het Koninklijk Atheneum Ieper (België), onder eindredactie van Mark Knecht, leraar Latijn.

*Pygmalion had die vrouwen jarenlang in zonden zien leven en voelde een afkeer van het kwaad dat de natuur bij de vrouwen had ingeplant; daardoor bleef hij steeds vrijgezel. Ondertussen maakte hij wel een wit ivoren beeld met een weergaloze schoonheid en werd verliefd op zijn eigen werk.*

*Het leek op een echte jonge vrouw die graag bemind wilde worden. Pygmalion bewonderde haar en brandde van hartstocht voor dit namaaklichaam. Hij voelde steeds met zijn vingers aan het beeld en maakte zich wijs dat het geen ivoor meer was. Hij kuste haar, sprak tot haar en hield haar in de armen, drukte zijn vingers in haar lichaam en was zelfs bang voor blauwe plekken waar hij haar omarmde.*

*Hij vleide haar met verliefde woorden, gaf geschenken (schelpen of stenen, tamme vogeltjes, bloemenkransen, lelies, gevefde knikkers, barnsteenkrallen en tranen van de Heliadenbomen). Vervolgens tooide hij haar met kleren, deed ringen aan haar vingers, snoeren om haar hals, lichte parelhangars aan haar oren en behing ook rijk haar borst. Alles sierde haar, ook al was ze mooi zonder dat alles. Hij legde haar op een divan met een purperen spreij, noemde haar zijn bedvriendin en liet haar hals zachtjes in een kussen leunen, denkend dat ze dat kon voelen.*

*Het feest van Venus was begonnen. Jonge koeien met vergulde horens werden geofferd en overal kon je wierook ruiken. Na het offer bleef Pygmalion bij het altaar staan en wenste stil: 'O goden, als jullie alles kunnen geven, geef mij dan een vrouw.' Venus, zelf aanwezig bij haar feest, begreep de bedoeling van deze wens: de vlam van het offervuur laaide driemaal op en een vuurtong schoot omhoog in de lucht; zijn wens zou in vervulling gaan.*

*Zodra hij thuis kwam haastte hij zich naar zijn beeld en kuste haar op de mond. Ze leek erdoor te smelten en weer kuste hij haar en raakte haar borsten aan met een vingertop: het aangeraakte ivoor werd week, de kilte verdween. Verbijsterd liet hij eerst geen vreugde toe, bang voor bedrog. Verliefd streekte hij steeds weer, steeds meer vrouw dan beeld: zijn strelingen doen haar bloed veel sneller stromen!*

*Daarna sprak Pygmalion, held van Paphus, dankwoorden uit voor Venus diep uit zijn hart, en drukte zijn lippen op de lippen van het meisje dat zijn kus voelde, begon te gloeien en haar ogen schuchter opsloeg. Op dat moment keek ze haar minnaar aan.*

Dit Pygmalion-effect heeft door de eeuwen heen de aandacht gevraagd van kunstenaars, schilders, schrijvers, filmmakers, dichters en componisten. Het zou in het kader van dit artikel veel te ver voeren de uitgebreide lijst te bespreken, maar hier zijn een paar interessante voorbeelden voor de liefhebbers. De Ierse toneelschrijver en criticus Bernard Shaw schreef een stuk genaamd Pygmalion (1913), waarin hij de mythe gebruikt om de betrekkelijkheid en kunstmatigheid van de klassenstructuur aan te geven. Door middel van taal- en spraaklessen verandert het sociale en economische welzijn van een cockney bloemenverkoopster. Dit toneelstuk is verfilmd (1938) en later op muziek gezet en verwerkt als de Broadway musical My Fair Lady (1964). Een muzikale bewerking van een 'self-fulfilling prophecy', Boy named Sue, door Shel Silverstein en bekend geworden door Johnny Cash, is ook nog even wat aandacht waard. Op een 'wildwest'-achtige manier illustreert het liedje een variant op het wetenschappelijke Pygmalion-effect. We hebben hier te maken met een tegenreactie op een etiket. In het liedje beschrijft een jonge man dat zijn vader hem een meisjesnaam geeft en daar is hij vreselijk kwaad over. Het feit dat zijn vader een dronkaard is die zijn moeder en hem zonder een cent achterlaat, is voor hem niets vergeleken bij het feit dat hij zijn leven lang wordt uitgelachen en geplaagd door meisjes en jongetjes.

*I tell ya, life ain't easy for a boy named Sue<sup>1</sup>*

Als de Boy named Sue zijn vader uiteindelijk opspoort en zijn woede op hem uitleeft, zegt de vader:

*... "if a man 's gonna make it he's gotta be tough,  
and I know I wouldn't be there to help ya along.  
So I give ya that name and I said good-bye,  
I knew you'd have to get tough or die,  
And it's that name that helped to make you strong." ...*

<sup>1</sup> Zie pagina 14 voor de volledige tekst.

De nietsnut van een vader had toch het goede voor met zijn zoon. Intuïtief beseft hij dat de naam die hij zijn zoon gaf, de toekomst voor zijn zoon zou beïnvloeden.

Naast de Pygmalion studies zijn er nog meer fenomenen die aantonen hoe sterk onze mentale verwachtingen werkelijkheden creëren, zoals het Placebo-effect, opgeschreven rond 1955. Het Placebo-effect suggereert dat we soms beter worden omdat we gelóven dat we een goede behandeling krijgen. Ongeveer de helft van de patiënten vertoont lichamelijke en emotionele verbetering omdat ze simpelweg geloven dat ze een effectieve behandeling krijgen. En het effect is nog sterker als de dokter zélf gelooft dat het medicijn of de behandeling die wordt gegeven zal helpen. Er zijn medische studies die aantonen dat als je de operatiekamer ingaat met de gedachte dat je de beste dokter hebt die voor deze klus beschikbaar is, dat de techniek die gebruikt wordt goed en veilig is en je kansen op herstel uitstekend zijn, je veel en veel sneller beter wordt dan degene die op de operatietafel ligt met dominerende gevoelens van angst en bezorgdheid. Uit deze studies blijkt dat de ratio van positieve versus negatieve gedachten bij voorkeur 2:1 moet zijn om te voorspellen wat het welzijn van de patiënt zal zijn.

Ook in de wereld van de sport kunnen we leren hoe positieve beelden, die we over onszelf vormen, onze prestaties ten gunste beïnvloeden, onze gezondheid verbeteren, ons gevoel van welzijn vergroten en zelfs onze relaties met anderen positief beïnvloeden. De meeste van ons geloven echter dat wanneer je falen elimineert ("nee, niet in het net slaan") dit de prestatie verhoogt, terwijl exact het omgekeerde plaatsvindt. De Pygmalion-studie stelt dat als we denken in tekortkomingen, in het bijzonder als de evaluatie komt van iemand met autoriteit, we bijna met zekerheid kunnen zeggen dat deze tekortkomingen tot ver in de toekomst zullen doorwerken. De placebostudies stellen dat ons denken invloed heeft op onze gezondheid. De gezondheidspsychologie en sportpsychologie suggereren dat een cynische houding redelijk voorspelbaar een teleurstellend resultaat tot gevolg heeft. Deze studies helpen ons beter te begrijpen wat voor een effect een positief uitgangspunt op de toekomst van het Nederlands onderwijs heeft. Als we deze kennis toepassen, als we aannemen dat wij gedeeltelijk de wereld om ons heen creëren, waar een redelijke hoeveelheid bewijs voor is, dan volgt hieruit dat we voor een keuze staan, namelijk wel of niet de kans te benutten veranderingen te zien als doorlopende processen, die plaatsvinden in elk gesprek dat we hebben. Als we deze studies verbinden met verandermanagement is er een mogelijkheid om met elk onderzoek dat we doen, elke actie die we uitvoeren en elke vraag die we stellen, de toekomst van het onderwijs positief te beïnvloeden. Er is een wereld van verschil, of moet ik zeggen: 'Wij maken verschillende werelden' met vragen als: 'Wat zijn de tekortkomingen in ons onderwijs?' of 'Wanneer zijn we op ons best?'

Een ivoren beeld verandert door middel van de wensen van de maker in een vrouw van vlees en bloed. Een arme bloemenverkoopster transformeert zich op sociaal, economisch en cultureel gebied. Positieve verwachtingen verhogen de prestaties van leerlingen. Positieve terminologie stuurt ons denken in een positieve richting. Verwachtingen, die we van het bestuur, ministerie, collega's, teams, leerlingen en adviseurs hebben, bepalen de kwaliteit van onze toekomstige scholen. Stel je voor dat binnen het onderwijssysteem iedereen naar de ander kijkt met de wetenschap dat hij of zij iets positiefs bijdraagt en dat het de taak van een ieder is uit te vinden wat dat is. Als we die kwaliteiten die op termijn tot succes kunnen leiden met elkaar verbinden, hoe klein ze ook zijn, dan kan dat toch alleen maar tot meer kwaliteit en dus tot meer succes leiden.

### **De praktijk**

Tom Morell is de nieuwe directeur van Fairfield Elementary school. Hij kampt met de naweeën van het samengaan van drie scholen. In een klimaat van vijandigheid en minimale middelen belt hij Bernard Mohr, een pionier in de toepassing van Appreciative Inquiry. AI is een filosofie en een veranderingsmethode. Er wordt uitgegaan van de volgende vooronderstellingen:

- in elke groep werkt er iets goed;
- waar we op letten wordt onze werkelijkheid;
- er zijn meerdere werkelijkheden mogelijk;
- het stellen van een vraag beïnvloedt de groep op een bepaalde manier;
- mensen hebben meer vertrouwen en voelen zich meer op hun gemak om de toekomst te plannen als ze zaken uit het verleden kunnen meenemen;
- als we zaken uit het verleden meenemen naar de toekomst, dan moeten we het beste van het verleden meenemen;
  - het is van belang om verschillen te waarderen;
- de taal die we gebruiken creëert onze werkelijkheid.

*Bernard Mohr: "Wat Tom (de nieuw aangewezen directeur van Fairfield Elementary School) mij over zijn situatie vertelde liet mij achter met het gevoel hoe stom het was om deze baan aan te nemen."*

Fairfield Elementary telt 600 leerlingen en 60 teamleden, inclusief administratieve krachten. De reacties op het 'samengaan' liepen uiteen van vijandigheid, verwarring en lusteloosheid tot en met diepe gevoelens van verlies van de intimiteit van een kleine school en onverschilligheid ten opzichte van Tom Morrel, die de plaats had ingenomen van een zeer geliefde ex-directeur. De middelen die Tom had om de situatie te verbeteren waren drie teambijeenkomsten van elk twee uur in een periode van zes weken. En er was genoeg geld voor één dag externe begeleiding.

Bernard Mohr: "Toen ik tegen Tom zei dat alles wat ik aan te bieden had, een gezamenlijk avontuur was in een gebied dat vol lag met valkuilen, nam hij dit met open armen aan."

De strategie was simpel. Nodig de leiding van de drie scholen uit op vrijwillige basis een compleet systeemonderzoek te sponsoren. Het doel was 'het beste' vast te stellen van de samengevoegde schoolculturen. Ontwerp vervolgens de nieuwe school met als vertrekpunt het beste uit het verleden en maak een plan om dat uit te voeren. Dit alles in drie bijeenkomsten van twee uur. En dat hebben ze gedaan met verbazingwekkende resultaten.

### **Fragmenten uit e-mails van Tom aan Bernard**

Een week na de derde bijeenkomst

*"Bernard, de aandacht van de mensen is gericht op wat er goed werkt of anders gezegd op de kernen van de mogelijkheden in tegenstelling tot het maken van lijsten met tekortkomingen." (Tom)*

Twee maanden na de derde bijeenkomst

*"Bernard, ik heb doelbewust gekozen voor een meer op consensus gerichte besluitvorming. (Hierdoor worden de wensen van de mensen meer in acht genomen.) De teamleiders gebruiken AI voor het halfjaarlijkse rapport en voor het bemensen van taken. Dit heeft een betere samenwerking tot gevolg, verhoogt de communicatie, de samenwerking en de planning. Het 'primary team', heeft aan de hand van een AI-proces vastgesteld wat de condities zijn waaronder ze zo goed mogelijk functioneren en heeft vandaar uit het leerplan voor het volgende jaar geschreven... het resultaat was een gevoel van saamhorigheid, energie en focus... wat voorheen afwezig was." (Tom)*

Drie maanden na de derde bijeenkomst

*Bernard, ik kan niets anders dan oprecht bekennen dat er een significante verandering in mijn kijk op dingen heeft plaatsgevonden als een gevolg van AI. Persoonlijk zie ik met regelmaat de buitengewone momenten en goede prestaties. Ik kijk zo naar de wereld en naar de mensen met wie ik dagelijks omga. (Tom)*

Het lijkt mij, als dit artikel tot uw verbeelding spreekt, dat we hiermee zijn aanbeveland bij de taak om een risico te nemen in het onderwijs. We kunnen te goeder trouw gaan onderzoeken wat de succesvolle praktijken in de hedendaagse scholen zijn, wat er goed werkt en wat er allemaal mogelijk is, zodat we doorbouwen op het beste van het verleden en van hieruit een positieve toekomst creëren. Als we voor zo'n veranderingsproces Appreciative Inquiry gebruiken, kan er een conversatie losbranden die gevuld is met aspiratie, nieuwe ideeën en geïnspireerde acties.

**BOY NAMED SUE**

My daddy left home when I was three,  
 And he didn't leave much to Ma and me...  
 Just this old guitar and an empty bottle of booze.  
 Now, I don't blame him cause he run and hid,  
 But the meanest thing that he ever did  
 Was before he left, he went and named me 'Sue'

Wee, he must o'thought that is was quite a joke,  
 Ant it got a lot of laughs from a'lot of folk.  
 It seems I had to fight my whole life through.  
 Some gal would giggle and I'd get red,  
 And some guy'd laugh and I'd bust his head  
 I tell ya, life ain't easy for a boy named 'Sue'.

Well, I grew up quick and I grew up mean,  
 My fist got hard and my wits got keen.  
 I'd roam from town to town to hide my shame.  
 But I made a vow to the moon and stars  
 That I'd search the honky-tonks and bars,  
 And kill that man that gave me that awful name.

Well, it was Gatlinburg in mid-July  
 And I just hit town, and my throat was dry.  
 I thought I'd stop and have myself a brew.  
 At an old saloon on a street of mud,  
 There at a table, dealing stud,  
 Sat the dirty, mangy dog that named me 'Sue'.

Well, I knew that snake was my own sweet dad  
 From a worn out picture that my mother'd had,  
 And I knew that scar on his cheek and his evil eye.  
 He was big and bent and grey and old,  
 And I looked at him and my blood ran cold,  
 And I said: "My name is 'Sue!' How do you do! Now you gonna die!"

Well I hit him hard right between the eyes,  
 And he went down, but to my surprise,  
 He come up with a knife and cut of a piece of my ear.  
 But I busted a chair right across his teeth

And we crashed through the wall into the street  
Kicking and a'gouging in the mud and the blood and the beer.

I tell ya, I've fought tougher men,  
But I really can't remember when,  
He kicked like a mule and he bit like a crocodile.  
I heard him laugh and then I heard him cuss,  
He went for his gun and I pulled mine first,  
He stood there lookin' at me and I saw him smile.

And he said: "Son, this world is rough,  
And if a man's gonna make it, he's gotta be tough,  
And I know I wouldn't be there to help ya along.  
So I give ya that name and I said good-bye.  
I knew you'd have to get tough or die,  
And it's that name that helped to make you strong."

He said: "Now you just fought one hell of a fight,  
And I know you hate me, and you got the right  
To kill me now, and I wouldn't blame you if you do.  
But ya ought to thank me, before I die,  
For the gravel in ya guts and the spit in ya eye  
Cause I'm the son-of-a-bitch that named you 'Sue'."

I got all choked up and I threw down my gun  
And I called him my pa, and he called me his son,  
And I come away with a different point of view.  
And I think about him, now and then,  
Every time I try and every time I win,  
And if I ever have a son, I think I'm gonna name him  
Bill or George! Anything but Sue! I still hate that name!

## HET TIJGERJONG

Op een dag kwam een hoogzwanger tijgervrouwtje, terwijl ze op zoek was naar eten, een kudde geiten tegen. Ze nam een reuzensprong om een geit te pakken te krijgen. Maar de inspanning van deze sprong bracht de geboorteweeën op gang en ze overleefde de zware bevalling niet. De geiten, die uit elkaar waren gerend, kwamen terug en keken met grote verbazing naar het tijgerjong. Bevend en angstig stond het tegen het dode lichaam van zijn moeder gedrukt.

De geiten adopteerden het jong en brachten het groot alsof het hun eigen jong was. De geiten zoogden het tijgerjong samen met de jonge geitjes en met het verstrijken van de tijd leerde het de taal van de geiten. Het paste zijn stem aan aan het geitengeblaas. In het begin kon het met zijn scherpe tanden moeilijk van de dunne grassprietjes eten, maar langzaam leerde het hoe het dat moest doen. Het vegetarische dieet hield hem mager en zijn temperament bleef rustig.

Op een nacht, toen er een aantal jaren voorbij was gegaan en het tijgerjong bijna volwassen was, viel een sterke volwassen tijger de geitenkudde aan. De geiten renden alle kanten op, maar het tijgerjong was niet bang. Het had nog nooit in zijn leven een tijger gezien en het staarde de aanvaller vol verbazing aan.

Plotseling brulde de volwassen tijger: "Wat doe jij hier bij deze geiten? Wat ben jij daar aan het eten?" Het jong keek op, blaakte een beetje en ging toen verder met grazen. De volwassen tijger brulde opnieuw: "Wat is dat voor geluid dat jij maakt? Het lijkt wel of je denkt dat je een geit bent."

Toen nam de volwassen tijger het jong bij zijn nekvel, schudde het een paar keer goed door elkaar en droeg het naar de rand van het meer. Terwijl hij het jong neerzette, dwong hij het naar zijn spiegelbeeld te kijken. "Hier, zie je nu dat wij op elkaar lijken? Jij hebt het gezicht van een tijger en ja, je bent een tijger. Waarom denk je dat je een geit bent? Waarom sta je daar zo dom te blaten en van die grassprietjes te eten?"

De jonge tijger wist niet wat hij moest zeggen. Hij keek naar zijn spiegelbeeld en naar het spiegelbeeld van de volwassen tijger. Ongerust verplaatste hij zijn gewicht van zijn ene poot op de andere en blaakte nog eens bibberig. De oude tijger nam hem weer bij zijn nekvel en droeg hem naar het tijgerhol. Hij gaf de jonge tijger een stuk rauw vlees. Het jong werd misselijk bij het zien van dit vlees, draaide zich om en blaakte. De oude tijger trok zich niets aan van zijn gehuil en dwong het jong zich om te draaien. Raap op, eet en slik het door," brulde de oude tijger.

Eerst waren de onbekende smaak en het gevoel van vlees op zijn tong volkomen onverdraaglijk voor de jonge tijger. Hij kauwde zo goed en zo kwaad als hij kon, maar de spieren van zijn kaken waren onderontwikkeld en zijn tanden waren niets anders gewend dan gras. De oude tijger hield vol en terwijl de jonge tijger doorkauwde, proefde hij voor het eerst in zijn leven de smaak van bloed. Dat was heel vreemd voor hem. Gretig nam hij nog wat meer en een onbekend gevoel maakte zich van hem meester. Hij voelde zijn spieren, zijn aderen en zijn hele lichaam volstromen met kracht. Opwinding en een dronken gevoel van plezier vulden zijn hart. Hij likte eens langs zijn snorharen en gaapte eens goed alsof hij uit een lange win-



terslaap ontwaakte. Zijn staart zwiepte van rechts naar links en toen kwam er diep uit zijn longen een enorme energie vrij die zich omzette in de luide en triomfante-lijke brul van een tijger.

Terwijl de brul door het dal echode, zei de oude tegen de jonge tijger: "Weet je nu wie je bent? Kom, we gaan jagen."



## 2 APPRECIATIVE INQUIRY

*"To face the future freely, one must give up both optimism and pessimism and place all hope in human beings, not trust in tools." Ivan Illich*

In dit hoofdstuk beschrijf ik allereerst wat Appreciative Inquiry is, waar het vandaan komt en hoe je het doet. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een samenvatting van het AI-proces op de Benedictine University, USA. Ik blijf de Amerikaanse term Appreciative Inquiry gebruiken omdat de vertaling 'Waarderend Onderzoek' niet echt sterk is.

### **Wat is Appreciative Inquiry?**

Appreciative Inquiry (AI) wordt in de literatuur beschreven als een veranderingsmethode die systematisch zoekt naar de meest effectieve en de meest levendige momenten van een organisatie. Het zoekt systematisch naar 'wat goed werkt', naar 'het beste' in de mensen, in hun organisatie en in de wereld om hen heen. Het systematische van AI zit hem in feit dat we deze ontdekkingen doen in vier stappen (zie figuur 1 op pagina 23).

AI suggereert dat we stoppen met het oplossen van problemen en ons volledig richten op de mogelijkheden die mensen met elkaar kunnen ontplooiën. Het is een frisse benadering die alle betrokkenen motiveert om door te groeien.

Voordat ik verder kan uitleggen wat AI is, wil ik eerst even stilstaan bij het woord 'veranderingsmethode'. Wat mij betreft past het niet bij AI. Waar denkt u aan bij het woord 'veranderingsmethode'? Denkt u dan ook... 'oh weer een andere methode... oh en uit Amerika ook nog... oh we moeten zonnig weer veranderen?' Woorden zijn zo bepalend. Gebaseerd op onze persoonlijke ervaringen vormen we een beeld in ons hoofd bij het horen van een woord en dit beeld zet ons ongevraagd op een eigen spoor. Zou het voor de verandering niet heerlijk zijn als we eens niet hoeven te veranderen, niet anders hoeven te worden..., niet hoeven te worden zoals anderen, maar net zoals kinderen... mogen groeien? We veranderen kinderen niet, we voeden ze op. We zorgen dat ze de juiste 'voeding' krijgen, biologische, psychologische, intellectuele, creatieve, emotionele en spirituele voeding. Het kind groeit, ontwikkelt zijn talenten, volgt zijn interesse enzovoorts. We zorgen voor een stimulerende, veilige omgeving en prijzen en loven. Dat wel! Zo'n omgeving is ook voor volwassen mensen die willen groeien, aantrekkelijk.

Omdat ik AI geen 'veranderingsmethode' wil noemen, wil ik u vragen eens vanuit een kunstzinnige hoek naar dit woord te kijken. Een vriend van mij, een succesvolle kunstschilder, zegt als hij een nieuw schilderij heeft voltooid: "Het volgende werk moet beter zijn dan het vorige." Het betekent helemaal niet dat hij zijn laatste werk afkeurt of dat hij te kritisch is naar zichzelf. Het betekent dat hij zo gefascineerd is door de dingen in het laatste schilderij, die het een mooi of goed schilderij maken, dat hij daar meer mee wil doen in een nieuw schilderij. Met andere woorden: de man is gemotiveerd om 'meer te doen van dat wat werkt.' En hij is al zeventig jaar gemotiveerd om elk doek te willen schilderen op een nieuw niveau van meesterschap.

AI is geen trucje. AI stelt voor om de wereld, de ander en jezelf zo te zien dat een nieuw niveau van meesterschap kan worden bereikt. De beeldspraak 'kinderen opvoeden' en 'het maken van een goed schilderij' kan dienen als metafoor om over ontwikkeling of innovatie in een organisatie te denken. Zo denkt AI tenminste. En er zijn vele andere beeldspraken mogelijk. En ook nodig! Want we hebben nog geen werkwoorden of zelfstandige naamwoorden die beschrijven wat we doen als we *samen meer doen van waar we goed in zijn*. In een vlaag van creatief schrijven (en ik beken, het was diep in de nacht) heb ik het doel van AI wel eens metaforisch vergeleken met het loslaten van een groep jachthonden die, bij het horen van de hoorn, jankend van verlangen elkaar voor de poort staan te verdringen om te gaan doen waar ze voor leven... Dat zou wat zijn... als AI iets van deze energie bewerkstelligt als de schoolbel gaat.

Zo, nu voel ik me enigszins voorbereid om in te gaan op de achtergronden van AI. Het toneel is klaar.

AI doet een systematisch onderzoek naar de dingen die goed werken in een organisatie. Bijvoorbeeld: Waar zit het leven in deze school? Waar komt de interesse voor innovatie vandaan? Wat is stimulerend en effectief (en er is altijd iets!) in deze school? Wat was het dat U aantrok tot het leraarschap? Welke leerkrachten spreken de leerlingen aan? Wat doet die leerkracht dat deze lessen zo plezierig zijn enzovoorts. Allemaal vragen die zoeken naar dat wat goed werkt. Op zich eenvoudig, maar we zijn niet zo gewend alleen maar de positieve dingen te benoemen in een situatie en dat maakt het zo moeilijk een positieve focus te behouden. We zijn al wel zover dat we het belang ervan inzien dat bij verandering we naast de negatieve ook de positieve dingen analyseren, maar daarna is het in bijna honderd procent van de gevallen zo dat we de negatieve dingen gaan verbeteren. Herkent u dat in evaluatiegesprekken?

Wat denkt u hiervan: "...de taak van een manager (bestuur, directeur, leerkracht, ouder, partner et cetera) is om de krachten van de mensen op een lijn te krijgen zodat de zwakheden minder van belang worden." (Peter Drucker, 94 jaar en een gerenommeerde organisatie-adviseur.) Hiermee wordt verwoord wat AI aan ons voorstelt. We benadrukken het positieve zodat het negatieve minder van belang wordt.

### Waar komt AI vandaan?

AI werd gebruikt in 1980, toen David Cooperider, een jonge doctoraalstudent op Case Western Reserve Universiteit Al Jensen hielp bij het maken van een dissertatie over leiderschap bij dokters in de Cleveland Clinic, een van de topmedische centra in de wereld. Zij vroegen dokters in leiderschapsposities om verhalen te vertellen over hun grootste successen en hun grootste falen. Toen David Cooperider de data bekeek, werd hij echter alleen maar (of slechts?) aangetrokken tot de succesverhalen. Terwijl hij luisterde naar de verhalen gevuld met krachtig en sterk leiderschap was hij verbaasd over het niveau van positieve samenwerking, vernieuwing en gelijkwaardigheid in de kliniek ten tijde dat de kliniek erg doeltreffend was. Met toestemming van zijn begeleider en de voorzitter van het bestuur besloot David door te gaan met het onderzoeken van wat er leven blies in deze leidinggevende posities. Hij vroeg mensen te vertellen over de momenten waarop ze zich het meest levendig, toegewijd en krachtig voelden. De rest (de andere momenten) werd beschouwd als niet van belang. De methode richtte zich op een systematisch en opzettelijk waarderen van alles wat waarde had om daarna vanuit deze positieve analyse te speculeren over de potentie en mogelijkheden voor de toekomst. De geschiedenis (analyse) werd gebruikt als een bron van positieve mogelijkheden voor de toekomst. Dit was de allereerste keer dat AI werd gebruikt voor een analyse van een organisatie en in een verslag voor de raad van bestuur noemde David zijn methode Appreciative Inquiry. De resultaten van deze studie brachten een zodanige beroering teweeg dat het bestuur verzocht om deze AI-methode op elk niveau van deze uit 8000 mensen bestaande organisatie te gebruiken om een verandering te vergemakkelijken. Cooperider schreef zijn dissertatie over dit hele proces en bouwde een academische logica op voor deze nieuwe vorm van actieonderzoek.

### Hoe doen we AI?

Een AI begint meestal vanuit een kernteam. Deze kern vormt, als een steentje dat in het water valt, een positieve cirkel, en nog een cirkel en nog een... en nog een. AI is een geëngageerde samenwerking die begint met een onderzoek door middel van het stellen van vier krachtige vragen:

1 beschrijf een hoogtepunt in je werk, een moment waarop je je vitaal en geprikkeld voelde?

- 2 Zonder bescheiden te zijn, wat waardeer je het meest in jezelf, je werk en jouw organisatie?
- 3 Welke factoren houden de organisatie vitaal?
- 4 Stel je voor dat je tien jaar lang slaapt en terwijl je slaapt blijven de goede dingen van de organisatie doorgroeien. Je wordt na tien jaar wakker en gaat naar school en je bent ongelooflijk trots op wat je ziet. Wat zie je?

Deze vragen zijn het begin van de vier stappen waarmee AI-ontwikkeling vergemakkelijkt. Het is het begin van het toekomstbeeld van de school. Vanuit de verhalen die deze vragen oproepen wordt de school ontworpen en de school zal zich in die richting ontwikkelen. AI herkent (gaat ervan uit) dat elke organisatie een open en organisch systeem is dat afhankelijk is van het menselijke kapitaal om de visie en het doel van de organisatie tot leven te brengen. Een organisatie kan niet bestaan zonder de steun en leiding van mensen. Sterker nog, ik durf stellen dat er eigenlijk geen organisaties bestaan. Wel groepen mensen die iets met elkaar doen.

### **Eerste stap (Discover)**

Ontdekken wat leven geeft aan de organisatie. Voorbeeld: een school kan aan de hand van de verhalen van de deelnemers ontdekken dat het boven alles waarde hecht aan een goede teamgeest. We stellen vast op welke momenten de teamgeest floreerde. Ongeacht hoe vaak of hoe weinig dit is voorgekomen, is het de taak van de organisatie om de aandacht op die momenten te vestigen en de factoren te bespreken die ervoor zorgden dat de teamgeest floreerde. 'Teamgeest' is slechts een van de onderwerpen waarop we ons binnen een school kunnen richten. De lijst van onderwerpen is eindeloos. Ik denk aan technische middelen, leiderschap, leerbeleid, curriculumontwikkeling enzovoorts. In elk geval is het de taak om in deze Discovery-fase te ontdekken welke buitengewone goede resultaten met betrekking tot het gekozen onderwerp werden geboekt en wanneer dat was. Onderdeel van deze eerste stap is gezamenlijk aan de hand van de positieve verhalen vast te stellen hoe en waarom deze momenten zo speciaal waren. We benoemen als het ware de positieve ingrediënten in buitengewone momenten. Dan vormt zich langzaam aan een beeld waarvan de deelnemers beginnen te zeggen: "Ja, dat was fantastisch toen. En ja, het zou ideaal zijn als we daar meer van hadden". Wat AI anders maakt dan andere methodes is dat het alleen maar positieve vragen stelt.

### **Tweede stap (Dream)**

Op het moment waarop de groep zegt: "Ja, dat zou ideaal zijn als we daar meer van zouden kunnen doen", beginnen we mentaal, bijna automatisch zou ik willen zeggen, een voorstelling te vormen van hoe dat eruit zou kunnen zien. Als je waardeert wat goed is in het verleden, dan leidt dat bijna vanzelf naar de hoop van een gewenste toekomst. De droomfase gebruikt de verhalen uit de discovery-fase, stelt

de positieve thema's vast en maakt van hieruit een voorstelling voor de toekomst. Hier komen creatieve activiteiten vaak goed van pas.

### Derde stap (Design)

Hoe maken we die uitzonderlijke situatie die we ons in de droomfase hebben voorgesteld tot de concrete ervaring van elke dag? Design is meer dan een visieontwikkeling. De voorstelling uit de droomfase is namelijk geworteld in de werkelijkheid, in de geschiedenis van de organisatie. We weten dat deze voorstellingen hebben bestaan en daarom ook weer zullen kunnen bestaan. Misschien in een ander jasje! AI verbetert de organisatie omdat het de successen uit het verleden van invloed laat zijn op het heden en de toekomst.

### Vierde stap (Deliver)

Op het moment dat er een gezamenlijk beeld is gevormd van de gewenste toekomst en er in de design-fase besproken is hoe dat ingepast kan worden in de alledaagse gang van zaken, gaan we manieren vinden om dat design in te voeren. We gaan spijkers met koppen slaan. Wederom, omdat de ideaalvisie gebaseerd is op ervaringen die werkelijk zijn gebeurd, is de mogelijkheid in de mensen aanwezig om het nog eens te doen. Dit is belangrijk, want het is juist door deze verbinding van de succesmomenten uit het verleden met de gewenste voorstellingen van de toekomst, dat AI de opening creëert voor positieve groei.



Figuur 1 Vier stappen die AI-ontwikkeling vergemakkelijken (discover, dream, design, deliver)

### **Voordelen van AI**

Aan de hand van deze vier stappen romantiseren we het verleden of de toekomst niet, maar gebruiken de lofzang van het verleden als springplank naar een gewenste toekomst. Hier zitten een aantal voordelen aan.

- 1 Mensen vertellen graag over positieve ervaringen en doen graag mee als ze meer mogen doen van waar ze goed in zijn. Dus minder weerstand.
- 2 Door het goede uit het verleden mee te nemen is er een gevoel van continuïteit en vermijden we uitgeputte reacties en onverschilligheid.
- 3 Doordat AI werkt met de positieve kern van het hele systeem, of met een goede diagonale vertegenwoordiging daarvan, zijn alle belanghebbenden mensen vertegenwoordigd. Zo voorkom je een splijtend top-down of bottom-up dilemma.

### **Tot Slot**

David Cooperider, de grondlegger van AI, zegt: "De snelste manier om in menselijke systemen verandering te mobiliseren is te schakelen tussen elk lid van dat systeem en met de positieve kern van dat systeem." Dus in plaats van veranderen stelt David voor:

- samen met anderen de successen van het verleden ontdekken;
- vanuit deze ervaringen doorbouwen;
- met de hulp van een gezamenlijke verbeelding, die wortels heeft in een positief verleden, een gewenste voorstelling maken van de toekomst;
- op de positieve voorstelling volgt dan automatisch een positieve actie.

Zo werkt AI.



## 3 DE PRAKTIJK

In het onderstaande verslag kunnen we lezen hoe een AI-interventie is toegepast op een universiteit in de U.S.A. Er zijn veel organisatorische en financiële verschillen tussen het Nederlandse onderwijs en het onderwijs in Amerika. Maar ze hebben ook een ding gemeen: de traditionele, academische cultuur, die stamt uit de Middeleeuwen, is slecht toegerust om in te gaan op de vraag om te veranderen en zich aan te passen aan de veranderde samenleving. In de onderwijswereld worden fragmentatie en vervreemding hardnekkig volgehouden, terwijl die wereld - om te kunnen overleven - schreeuwt om de ontwikkeling van een gezamenlijk doel en gezamenlijke waarden. Appreciative Inquiry nu is ontworpen om de positieve waarden van een organisatie tot uitdrukking te brengen en te bevestigen.

### **Het opstarten van een cultuurverandering op de Benedictine University door middel van Appreciative Inquiry**

Zoals gezegd zijn er veel organisatorische en financiële verschillen tussen het Nederlandse onderwijs en het onderwijs in Amerika maar ze hebben nóg een ding gemeen: van oudsher is het de functie van een docent of leerkracht om kennis door te geven. De rol van 'meester' brengt van oudsher een houding van 'ik weet het' met zich mee, omdat dat de rolverdeling is tussen de meester en de pupillen die 'het nog niet weten'. Bovendien ben je de expert op een bepaald vlak en sta je in relatie met collega's die expert zijn in hun eigen vak. Als goede leerkracht ben je - en wordt er van je verwacht - dat je een expert blijft. Zo zal de leraar scheikunde zich bijvoorbeeld niet bemoeien met de Franse les. Het resultaat: 'een hokjes'-cultuur. De individuele en gefragmenteerde identiteit van leerkrachten in scholen is vanuit deze historie heel goed te begrijpen.

Maar er dreigt ook een grote aanvaring te ontstaan. Deze authentieke en misschien wel enigszins gewenste individuele 'koppige' grondhouding van docenten botst met de hedendaagse verwachtingen van deze leerkrachten, want er wordt steeds meer om kwaliteiten gevraagd die in het bedrijfsleven thuishoren. De schoolcultuur lijkt op het bedrijfsleven in zaken zoals kostenbeheersing, het uitbesteden van ondersteunende diensten (schoonmaak van het gebouw e.d.), bezuinigen op docenten en het ontwikkelen van een visie (=bedrijfsplan). Scholen moeten hun leerlingenaantal (= omzet) behouden en voortdurend curricula ontwikkelen en methodes bedenken om in te springen op de veranderende wereld. De identiteit van een leerkracht wordt alsmaar uitgebreid. En nu we meer institutioneel en gemeenschappelijk moeten gaan denken en handelen om te overleven, is er vanuit de hokjescultuur veel frustratie, cynisme en ontevredenheid te horen. Misschien een teken van weerstand

tegen de uitbreiding van de identiteit van de leerkracht. Als we in het onderwijs een vitale cultuur willen bevorderen, zullen we met deze roluitbreiding iets moeten. Hoe kan de onderwijscultuur een omgeving creëren waar leerkrachten met vol-doening hun werk kunnen blijven doen? Hoe kunnen we de individualiteit van de leerkrachten behouden en bevorderen en tegelijkertijd een gemeenschappelijk denken stimuleren en uitbreiden. Hoewel organisatieontwikkeling in onderwijssituaties (nog) niet zo vaak wordt toegepast, zijn er organisatiemodellen die het werken met paradoxen vergemakkelijken. Appreciative Inquiry is er een van.

### **Het AI proces en de uitkomsten op de Benedictine University**

In de onderwijscultuur overstijgt loyaliteit aan het vak de betrokkenheid aan het instituut. Dit was op de Benedictine University ook het geval en het was dan ook de taak van de organisatieadviseurs Robert L. Head en Michele M. Young om een proces te ontwerpen met de bedoeling binnen de faculteit solidariteit vorm te geven.

Het is een antithema voor het onderwijs om er iets van buitenaf in te brengen. Daarom moest het veranderingsproces vanuit de faculteit zelf voortgebracht worden. Omdat Appreciative Inquiry zich richt op het laten ontstaan van verandering vanuit de hele organisatie of een goede afvaardiging hiervan, leek het hier uitermate op zijn plaats. Door deze methode te kiezen hoopten de adviseurs tegemoet te komen aan de behoefte om 'het zelf te kunnen'. Volgens Head en Young is "de cultuur in een organisatie een optelsom van houdingen, overtuigingen en gedrag van mensen". Met andere woorden: hoe stellen we ons op, wat vinden we belangrijk en hoe gedragen we ons? Verandering kon volgens deze adviseurs alleen bewerkstelligd worden door deze factoren te beïnvloeden. Maar verandering in gang zetten alleen is niet genoeg. Wat houdt het gaande? Head en Young bespreken twee belangrijke factoren die veranderingen doen beklijven. De eerste is om de negatieve overtuigingen van de leden van een organisatie te veranderen. De tweede is om de leden van de organisatie te helpen begrijpen wat de onderliggende waarden van de organisatie zijn. Zij beweren dat het samenkomen van deze factoren wederzijds vertrouwen als uitkomst heeft.

Het identificeren van de onderliggende *kernwaarden* van de Benedictine University en een consensus creëren rond deze kernwaarden werd prioriteit in dit veranderingsproces. Het werd vergemakkelijkt met een Appreciative Inquiry-interventie, waarvan het doel is te vragen naar positieve verhalen met betrekking tot de organisatie en via een analyse van deze positieve verhalen te bepalen welke kernwaarden er aan deze positieve verhalen ten grondslag liggen. AI onderzoekt dat wat leven geeft aan een levend systeem op het moment dat dit het meest effectief, levendig en bekwaam is, in economische, ecologische en menselijke zin. AI verstaat de kunst om vragen te stellen die de positieve aanleg van het systeem bewust maakt.

Zo kunnen we op dit potentieel vooruit lopen en het vergroten. AI interventies richten zich op de snelheid van de verbeelding en innovatie, in plaats van op de negatieve, kritische spiraal die ontstaat door traditionele probleemoplossende methodes die vaak gebruikt worden bij organisatie verandering. Het discovery-, dream-, design- and destinymodel verbindt de kracht van de positieve kern van het systeem met veranderingen waarvan men gedacht zou hebben dat ze nooit mogelijk zouden zijn geweest.

### **Een samenvatting van het veranderingsproces**

Hoewel er geen formeel onderzoek was gedaan, was het voor betrokkenen duidelijk dat het nodig was de cultuur te veranderen om vooruitgang te boeken in het functioneren van het instituut. Deze conclusie was gerechtvaardigd na een analyse van de notulen van de stafvergaderingen en memo's over een periode van twee jaar. Het resultaat van de inhoudelijke analyse ondersteunde de initiële diagnose dat er een negatieve moraal heerste bij de faculteit van de universiteit en dat cultuurverandering daarom nodig was. De cultuur was gefragmenteerd en er heerste veel wantrouwen. Het tekort aan vertrouwen kwam tot uiting in toenemende harde discussies rondom leidinggeven en de inzet van individuele docenten. Ook prevaleerde een taal die bol stond van hiërarchische termen en woorden die de scheiding tussen groepen in stand hielden. Kortom een schuldcultuur.

Op de eerste vergadering van het jaar werd de dialoog rond cultuurverandering gestart. Dit tijdstip werd gekozen om de volgend redenen:

- 1 nieuwe en terugkomende stafleden zijn vaak energiek en kijken uit naar het nieuwe schooljaar. De hoop was om gebruik te kunnen maken van het hoge energieniveau om een gezamenlijke wegenkaart te creëren voor verandering;
- 2 deze vergadering werd altijd gebruikt om een thema en prioriteiten vast te stellen voor het komende jaar. Symbolisch gezien leek het belangrijk om een dialoog over cultuurverandering op deze vergadering te introduceren, omdat de volle faculteit aanwezig zou zijn, inclusief de administratie en de president. Een andere tactische stap was om tijdens deze vergadering een senior staflid een korte uitleg te laten geven over AI, het doel van het onderzoek en specifieke instructies en dat er door de aanwezige stafleden besloten kon worden om AI als methode te gebruiken.

De uiteindelijke keuze voor AI was gebaseerd op de volgende overwegingen:

- 1 AI vraagt om medewerking van betrokkenen of op z'n minst een goede vertegenwoordiging hiervan. Bovendien wordt er gewerkt vanuit een positie van wat mogelijk is met de groep;
- 2 Vanwege het intellectuele ideaal van het begrijpen van de waarheid heeft AI overeenkomsten met de academische wereld;

3 aan AI liggen indrukwekkende theoretische concepten ten grondslag (Maslow, Lewin en Gergen).

Op deze jaarvergadering werd gestemd voor een AI-aanpak en er werd een ‘planning-groep’ gevormd die als taak kreeg om de AI-interventie op te zetten. Ze kozen ervoor om de faculteitsleden elkaar te laten interviewen. Op deze manier werden niet alleen de onderzoekgegevens vergaard maar tegelijkertijd zou het interview een brug bouwen tussen de faculteitsleden. De zesentachtig stafleden, die op de eerste vergadering aanwezig waren werden allen op een ná geïnterviewd. De interviews bestonden uit veel levendige verhalen over een tijd dat de Benedictine University krachtig was. Er werd gesproken over de studenten, academische doelen, de verscheidenheid en toewijding van de mensen en de morele grondvesten van een instituut dat gesticht was door de Benedictijnen. Ter illustratie volgt hier een voorbeeld uit een van de interviews.

*Een van mijn meest tevreden ervaringen op Benedictine University was het werken met de faculteit van de natuurwetenschappen, toen de verschillende disciplines een succesvolle beurs hadden weten los te krijgen. Het vernieuwende van dit voorstel was het tot stand brengen van een interdisciplinaire cursus waar alle eerstejaars tegelijkertijd zouden kunnen beginnen. Door dit zo op te zetten, zetten de faculteitsleden van biologie, scheikunde en natuurkunde hun individuele interesses terzijde en zo werden de traditionele grenzen tussen deze divisies overschreden. Dit voorstel werd beloond met een beurs van 600.000 dollar.*

De thema’s en verhalen die aan de hand van de interviews bovenkwamen werden door een groep vrijwilligers van de faculteit geanalyseerd en omgezet in een lijst van waarden. Ze bepaalden wat de verhalen gemeenschappelijk hadden en gaven daar een beknopte beschrijving van.

#### **Studenten Gemeenschap**

Een gemeenschap waar educatie centraal staat en waar uitwisseling en ontdekken van kennis gewaardeerd en beloond wordt.

#### **Benedictijnen Gemeenschap**

Een gemeenschap die de waarden gebaseerd op de regels van St. Benedictus, deelt. Een gemeenschap die de groei bevordert van lichaam, verstand en geest in elke deelnemer, terwijl we eenieder vragen om de aanwezigheid van God in zijn eigen unieke levensomstandigheden te ontdekken. Een gemeenschap die streeft naar openheid ten aanzien van veranderingsprocessen en groei binnen de context van een trouwe verbintenis met God.

### **Menselijke Gemeenschap**

Een gemeenschap die diversiteit zoekt en waardeert; waar alle leden van de gemeenschap gelijk behandeld worden en op een ondersteunende manier de kans krijgen op een betekenisvolle groei en ontwikkeling. Een gemeenschap waarbinnen sociale rechtvaardigheid begrepen wordt als de drijvende waarde voor wat er wordt onderwezen. Sociale rechtvaardigheid wordt geleefd en gemodelleerd door de leden van de gemeenschap.

### **Open Gemeenschap**

Een gemeenschap waarbinnen conflicten worden benaderd met openheid en met afwezigheid van vergelding. Een gemeenschap die zijn relatie tot de grotere gemeenschap, waarvan het een integraal onderdeel vormt, herkent; die gevoelig is om met de juiste reacties tegemoet te komen aan de verwachtingen van de grotere gemeenschap.

### **Effectieve Gemeenschap**

Een gemeenschap waarvan elke lid werkt naar een expliciet doel en gewaardeerd wordt om zijn of haar bijdrage aan de school. Een gemeenschap waarbinnen iedereen verantwoordelijkheid neemt en toerekeningsvatbaar is voor het meest effectieve gebruik van de middelen die beschikbaar zijn voor de gemeenschap.

### **Gevierde Gemeenschap**

Een gemeenschap waarbinnen de prestaties en talenten van de individuele leden worden herkend en gevierd door allen; en waar we aandacht besteden aan rituelen die zowel traditie als verandering bevestigen.

*Figuur 2 Kernwaardendocument van de Benedictine University*

In de daaropvolgende maanden ging een kleine groep door met het initiële werk dat op de eerste faculteitsvergadering begonnen was. De volledige deelname van de faculteit in het AI proces en het resultaat: het kernwaardendocument, werden ervaren als een stevig en gezamenlijk fundament. Doordat het kernwaardendocument direct voortkwam uit de positieve verhalen van alle deelnemers herkende eenieder zich erin. Met dit document had men een gezamenlijke taal waardoor de individuele loyaliteit werd erkend en ook werd overstegen. Door deze collectieve bewustwording konden de medewerkers van Benedictine University opnieuw anticiperen op een levendige gezamenlijke toekomst.

## Conclusie

De organisatie-adviseurs concludeerden:

- de deelname van de hele groep docenten ondersteunde de keuze, de manier en de inhoud van het onderzoeksprotocol;
- de data werden op tempo verzameld en verwerkt;
- de intellectuele isolatie inherent aan enkele docententeams was overbrugd. De teamvorming van de docenten en het delen van waarden door middel van het interviewproces leidde tot het opheffen van isolatie van enkele docententeams;
- de focus op het positieve en op wat mogelijk was produceerde een 'up beat'-toon die vreemd is voor docentenbijeenkomsten;
- de AI-interventie produceerde een omgeving waarin cynisme opzij werd geschoven en waarin de docenten de problemen overstegen en de kracht van de organisatie eerden;
- de thema's die vanuit de interviewdata waren ontwikkeld, reflecteerden op gezamenlijke waarden en verbinding met een gezamenlijk doel van de faculteitsleden. De thema's die door de docenten ontwikkeld waren, waren bijna hetzelfde als de thema's die in een voorafgaande AI-interventie door de administratieve staf waren ontwikkeld. In de daaropvolgende maanden ging de universiteit door met het ontwikkelen van het werk dat was begonnen. Hoewel de adoptie van de kernwaarden die door middel van deze AI interventie van Benedictine University ontwikkeld zijn verre van compleet is, belooft het goede resultaten.

## 4 VERSTOOR DE GEWOONTES EEN BEETJE

Of we het nu willen of niet, we gebruiken onze verbeelding elke minuut van de dag. Stel je maar eens voor wat er verandert in je gedrag als je een vergadering voorziet, je voor de klas staat, je viool speelt, een minnaar ontmoet, of bij je moeder op bezoek gaat. Wij spelen een rol die we aanpassen aan de hand van de relaties waarin we ons bevinden. We worden in de verschillende rollen anders aangesproken: "maar meneer de voorzitter", "och liefste". We spreken anders: "laten ons agenda's trekken", "wanneer zie ik je weer?" En we gedragen ons anders. De een slaat met een hamer, de ander streelt een dij. We hebben een beeld van onszelf in relatie tot de ander en gedragen ons daarna. We maken bewust of onbewust de hele dag door keuzes. We spelen rollen en dragen scripts voor en geven zo vorm aan onze realiteit. Het idee dat we scripts schrijven die we met elkaar in stand houden is een belangrijke vooronderstelling voor het volgende betoog.

Wat geldt voor het individu geldt ook voor een groep. Groepen hebben ook een beeld van zichzelf, hebben ook een script en gedragen zich navenant. Ik herinner me hoe ik als jonge onderwijzeres deel was van een team. In de teamvergadering waren we vaak ontevreden, cynisch en vingerwijzend. Datzelfde team was tijdens een volleybaltoernooi voor scholen ondersteunend, vrolijk en solidair. Wij werkten hard en gaven set-ups, zodat de ander kon scoren. Competitie in de lerarenkamer, eenheid op het volleybalveld! Er zit dus aardig wat rek in een groep. En wij waren geen uitzondering. Maar zoals minnaars in hun rol blijven en niet met de hamer op tafel slaan om het vertrek aan te kondigen, maar het script volgen en met een affectief gebaar afscheid nemen, zo blijven wij als groep ook in onze rol. Automatisch en uit gewoonte. Denk maar aan mijn voorbeeld: in de lerarenkamer cynisch en ontevreden, op het volleybalveld een front. Nu willen we altijd van die negatieve scripts af en de vraag is 'Waarom zijn die scripts toch zo koppig en worden het gewoontes die 'passen als een paar oude schoenen' en klinken als 'hetzelfde liedje'? We zijn enerzijds begrensd door scenario's die we met elkaar spelen en anderzijds hebben we de mogelijkheid ons aan te passen en te improviseren. En we maken van uur tot uur, weliswaar compleet onbewust, keuzes. Zo zijn we tegelijkertijd vrij en beperkt. Dit is een stevige paradox.

Het is gebruikelijk bij de begeleiding van teams, die vast zitten in een scenario, veranderingssessies te organiseren waarin de mensen elkaar nu eens 'echt' vertellen waarom de ander zich eigenlijk anders zou moeten gedragen. Maar lees dit eens.

- Op het moment dat je uitlegt en verklaart waarom je Jan lastig vindt, versterkt

- jouw negatieve mening over Jan. Dus het feit dat je weet en verklaart waarom je Jan lastig vindt, bevestigt je geloof. Nu vind je hem nog lastiger.
- Stel je voor dat die lastige Jan jou op een dag uitnodigt voor een kopje koffie. Hij gedraagt zich nu aardig, zoals jij zou willen. Maar raad eens... jouw negatieve kijk op Jan verandert niet. Die kijk wordt versterkt omdat jij denkt: 'Hij is aardig omdat hij iets van me wil'.
  - Tel hierbij op dat als mensen zich bedreigd, onzeker of angstig voelen (en wie is dat nu niet als we tijdens de 'echte' sessies te horen krijgen wat er aan ons schort), ze de neiging hebben hele delen van hun wereld te laten vervagen, met het gevolg dat de 'echte' afspraken en voornemens, die tijdens die teambesprekingen worden gemaakt, worden vergeten en de negatieve cirkel opnieuw begint.

Maar als die sessies om nou eens 'echt' over de problemen te praten niet helpen, wat kunnen we dan wel doen? Hoe bevorderen we een positieve verandering als de scripts vastliggen en door goed bedoelde teamgesprekken ongemerkt vaster draaien? Hoe creëren we een ondersteunend model voor samenwerken versus een vingerwijzend model? Wat voor conversaties zouden we kunnen hebben als we de traditionele interventies om scripts te veranderen in een team loslaten? Zijn er wel ideeën die ons inspireren en kunnen leiden om met elkaar tot een andere groepsidentiteit te komen? Cooperider en Barrett schrijven:

*"In een omgeving waarin managers voelen dat er een gevoel van onzekerheid, weinig betrokkenheid en competitie leeft, is het bijna zeker dat er scenario's zijn ontwikkeld die de negatieve atmosfeer in stand houden. Traditionele probleemoplossende methodes versterken deze negatieve scenario's en zetten ons in een houdgreep. Hierdoor wordt het erg moeilijk innovatieve processen op gang te krijgen. Om de paradox te doorbreken is het nodig een waarderende grondhouding te hebben. Bovendien helpt het de aandacht te verplaatsen naar een situatie die voldoende hetzelfde is en toch net iets anders. Er moet een omgeving worden ontworpen die ondersteunend werkt om nieuwe scenario's te kunnen ontwikkelen die leden aanmoedigen en de aandacht wegtrekken van bekende stimuli en gewoontes. Een aanstekelijke metafoor kan ons daarbij helpen. Het verbreedt het automatische kader, vergemakkelijkt leren, versterkt een groepsgevoel en voorziet een groep van een subtiele dynamiek, zodat relaties kunnen worden gebouwd en er een binding ontstaat rond een gezamenlijke visie."*

*Uit: Generative Metaphor Intervention: A New Approach for Working with Systems Divided by Conflict and Caught in Defensive Perception*

## Een metafoor

Aangezien we hier een gesprek op gang willen brengen over het ontwikkelen van nieuwe sociale scenario's vraag ik me inderdaad af hoe we een omgeving kunnen ontwerpen die ondersteunend werkt zodat het leden aanmoedigt en de aandacht wegtrekt van bekende stimuli en gewoontes. Het voorstel van Cooperider en Barrett



een aanstekelijke metafoor te zoeken om ons daarbij te helpen, diepen we wat verder uit.

Een aanstekelijke metafoor is een uitnodiging om de wereld op een andere manier te zien en kan vervolgens goed gebruikt worden als een interventie voor verandering. Problemen worden opgelost zonder direct aan het probleem te werken. Een voorbeeld van een metafoor is: onderwijsvernieuwing wordt vandaag de dag vaak ervaren als een hydra, een tweehoofdig mythisch monster. Als je de twee vuurspuwende hoofden afhakt komen er vier voor in de plaats. Dan sla je die eraf. Tel maar uit. Van twee naar vier, van vier naar zestien, van zestien naar ... vuurspuwende hoofden. (Voor degenen die met een hydra willen afrekenen is het goed om te weten dat je dat doet door het zwaard met kracht door het hart te steken.)

- Een metafoor kan heel snel iets uitleggen en ons ook heel snel iets leren. Er wordt daarom in veranderingstheorieën, die gebruik maken van metaforisch denken, gesproken over 'veranderen met de snelheid van de verbeelding'
- Een metafoor is hetzelfde maar is ook zo anders.
- Een metafoor wijkt net iets af waardoor nieuw denken kan ontstaan.
- Een metafoor helpt om jezelf en de ander te zien in een andere context.
- Een metafoor helpt onze nieuwe dingen denken.
- Een metafoor conformeert zich niet aan ons automatisch denken en onze waarneming.

### **Het gebouw en de bouwer**

Wat is nu zo ongeveer hetzelfde maar ook anders dan een schoolteam, een groep mensen die voortdurend in moeten springen op veranderingen, nieuw materiaal moet ontwikkelen, samen moet werken, goede resultaten moet boeken voor de leerlingen en moet werken binnen wetten en regels die vastliggen? Welke metaforische voorstelling kunnen we vormen, zodat de complexiteit en volheid van hun situatie in een oogwenk begrepen kan worden en ons bovendien de mogelijkheid biedt hen en anderen in een andere context te zien?

Ik stel u voor aan Frank Gehry en zijn baanbrekend gebouw, het Guggenheim-museum in Bilbao, Spanje (1991-1996). Omdat Gehry zichzelf en zijn team bevrijdt van automatische beperkingen neemt zijn ontwerp vormen aan van een ongehoorde en weergaloze soort en gedaante. Door het samen brengen van onstabiele ronddraaiende massa's en overhangende gevels geeft het Guggenheim-museum je een gevoel van verschuivende ruimtes. Een schoonheid die een reflectie is van onze complexe tijd.



*Het Guggenheim-museum in Bilbao, Spanje*

Gehry lijkt mij een goed onderwerp van studie.

Als ik drie dingen zou moeten opsommen die zijn aanpak definiëren dan zijn dat:

- kleine stimulerende verstoringen;
- minimale structuur die veel autonomie toestaat;
- sociale improvisatie.

Hiermee houdt hij zichzelf fris en vergroot hij zijn vermogen om met veel flexibiliteit in te gaan op een complexe, veranderende omgeving. Bovendien komt hij zo tot baanbrekende nieuwe ontwerpen. Het Guggenheim-museum in Spanje zit vol met tegenstellingen, dingen die niet logisch kloppen, oude stijlen, nieuwe stijlen, sublieme technische foefjes, goed handwerk et cetera. Ik heb maar twee seconden nodig om de overeenkomst te zien tussen dit gebouw en een schoolteam.

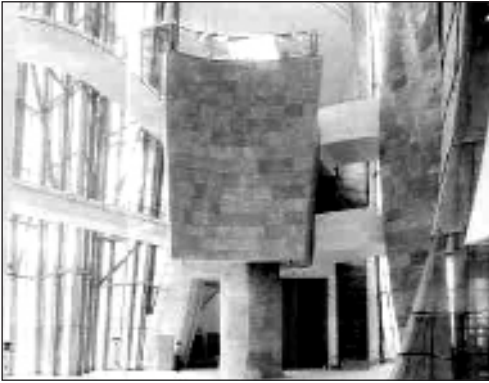
Ze zeggen dat dit gebouw zoveel mensen aantrekt, ( de inkomsten van Bilbao zijn met 500% gestegen sinds het museum is geopend) omdat het ons een spiegel voorhoudt, waarin we onszelf en de geest van onze tijd herkennen. Heel veel mensen vinden het Guggenheim mooi en net zoveel mensen vinden het lelijk. Ik vind het een reflectie van een complexe hedendaagse organisatie. Of voor dit doel, een onderwijsteam. Maar laten we eens kijken hoe Gehry dit gebouw tot stand heeft gebracht en een gesprek op gang brengen hoe zijn gebouw en zijn werkwijze een metafoer is voor het verbreden van een automatisch kader, hoe hij bekende stimuli en gewoontes in een andere context plaatst waar ze opeens een nieuwe betekenis krijgen, als het ware een andere taal beginnen te spreken.

Bilbao is een stad in Noord-Spanje, Baskenland. Het project begon in 1991 toen Gehry uitgenodigd werd om een oud pakhuis te bekijken. De museumcommissie dacht dat dit oude pakhuis in de stad wel omgebouwd zou kunnen worden om de uitgebreide collectie moderne kunst in onder te brengen. Dit voorstel werd afgekeurd en een plek langs de rivier de Nervion werd ideaal bevonden. Het werk begon. In een mooi geïllustreerd boek, genaamd Gehry Talks, kun je uitgebreid lezen over en kijken naar het gebouw en de werkwijze van Gehry. Hij praat zoals hij eruit ziet. Met het nonchalante witte haar van een zeventiger, ontspannen en met opgerolde hemdsmouwen somt hij op: "Het programma was simpel: 30.000 m2 waarvan 15000 m2 voor de tentoonstelling van kunst en de andere 15000 m2 voor administratieve ruimtes zoals, winkel, restaurant documentatiecentrum etc. De brug die over de rivier de Nervion loopt moest in het project worden opgenomen. Met andere woorden: we zetten het gebouw niet vijfhonderd meter naar rechts, maar we zetten het juist daar, waardoor de brug het gebouw in twee stukken snijdt. Bovendien moesten de galerijen waar de kunst tentoongesteld zou worden tegelijkertijd eer doen aan een fijne tekening van Picasso en een 220 ton roestig stalen sculptuur van Richard Serra.



*Richard Serra 'de slang'*

De galerijen zijn zo ontworpen dat fijne Picasso-tekeningen naast een 220 ton roestig stalen sculptuur tentoongesteld kunnen worden.



*Entree hal van Guggenheim museum, geïnspireerd door Europese kathedralen*

De opdrachtgever voor het Guggenheim museum had ook een grote liefde voor de oude, Europese kathedralen. De ingang en de entreehal van het museum moesten een moderne vertaling worden van de sfeer in deze Europese kathedralen. Een vleugje spiritualiteit dus.

Toen ik de voorwaarden voor deze opdracht voor het eerst las moest ik glimlachen. Deze anekdote geeft mij een nieuwe definitie van wat 'simpel' is,

want ik moest denken aan de momenten dat ik groepen begeleidde en, metaforisch gesproken, 200 ton roestig stalen sculpturen probeerde te verschuiven en met fluwelen handschoenen een fijne Picasso-tekening verhing.

Terug naar het gebouw. Het lijkt alsof het Guggenheim-museum zeilt in de wind, beweegt terwijl het stil staat, mooi en lelijk is. Vanuit elke hoek ziet het er anders uit, het heeft meervoudige perspectieven, is onvoorspelbaar en maakt geluid en verandert van kleur afhankelijk van het weer. Omdat het gebouw beslagen is met duizenden titaniumplaatjes die zo dun zijn als een blaadje papier, maakt het een zacht ratelend geluid op een winderige dag. De wind kan tussen die dunne laagjes titanium komen en het lijkt alsof het gebouw in en uit ademt naar gelang de wind erdoor blaast. Dit organische effect was niet voorzien door de architect en zijn ingenieurs, maar was een fantastische verrassing. Zoals soms onvoorziene effecten ontstaan in nieuwe samenwerkingsvormen. Het gebouw glanst bij mooi weer zoals de zilveren schubben van een vis. Maar als de lucht grijs is en vol met wolken, wat veel voorkomt in Noord Spanje, verandert de reflectie van het titanium, en hult het gebouw zich in een warme koperachtige gloed. Alsof het gebouw, net als wij, gemoedsveranderingen ondergaat. Er zijn geen twee elementen hetzelfde in dit gebouw. Het is uiterst boeiend om te bestuderen hoe Gehry al die onderdelen tot een geheel heeft kunnen vormen, en daarbij de contrasten waarborgt.

Het geheim is dat hij onderdelen niet als onafhankelijke delen ziet maar denkt in termen van relatie. De onderdelen zijn als het ware met elkaar in gesprek. Of ze nou netjes passen of niet, ze communiceren met elkaar, er is een uitwisseling. Het ontwerp handhaaft de complexiteit van paradoxen en gebruikt de ogenschijnlijke tegenstelling. Het Guggenheim-museum geeft ons de mogelijkheid om te zien en te ervaren dat in geval van tegenstellingen we niet altijd naar een grijze consensus hoeven te zoeken. Het is juist vernieuwend contrasten te laten bestaan, enorm suc-



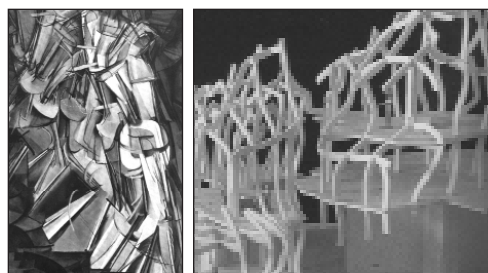
Onderdelen voor een model op een prikbord



Mourner from the tomb of Phillip the Bold en Claus Slutter 1406 alabaster 16 and half inches als inspiratie voor Experience Music Project in Seattle, Washington.



Madonna and child composition, Bellini; 1430-1516 oil on panel en het model voor de toren van het Guggenheim-museum.

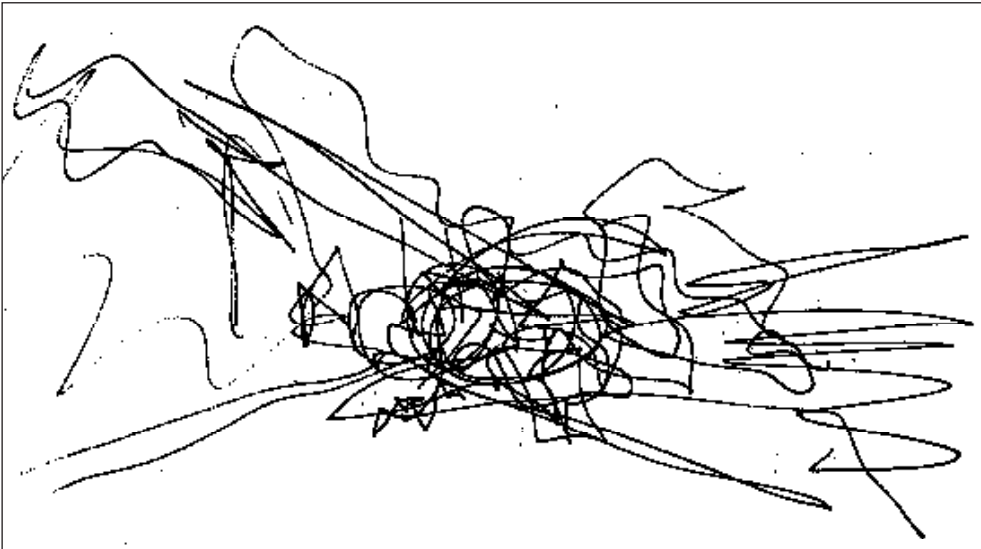


Nude descending a staircase. Duchamp 1912 en model voor Telluride residence 1995 Telluride Colorado.

cesvol en gewenst. Het gebouw vraagt ons om ons emotionele repertoire ten aanzien van controversie uit te breiden.

Frank Gehry begint zijn opdracht met de gedachte dat hij ook niet weet hoe het moet, maar stopt daar niet, want hij leeft in een wereld van andere proporties lijkt het wel. Zoals u al eerder kon lezen is wat hij simpel noemt, voor de meesten van ons gigantisch. Niet weten hoe iets moet zet velen van ons abrupt op de handrem, terwijl het voor Gehry een beginpunt is. Een verstorning brengt hem juist op gang. Hierdoor staat hij bekend als een architect die een groter vertrouwen heeft in het proces dan welke architect ook. Dus als we hem gebruiken als een metafoor voor het verbreden van kaders en het doorbreken van gewoontes is het de moeite waard om hem nog wat langer te volgen. Nadat het moment van 'ik weet ook niet hoe het moet' gepasseerd is, laat hij zijn gedachte de vrije loop en gaat virtueel of echt op bezoek bij zijn favoriete schilderijen, beelden, verhalen, personen en plaatsen en bij ontwerpen uit het verre verleden die tand des tijds hebben doorstaan. Hij zoekt vrij associërend naar een beetje structuur, waarbinnen hij zijn autonomie kan behouden. Zo min mogelijk regels dus. Hij vindt structuur in de dingen zoals kleding van de monniken, de maagd Maria met kindje Jezus, kubistische kunst en de 'urban junkyard' van Los Angeles. Zo laat hij nieuwe ideeën voortkomen uit goede oude ideeën.

Dan ontstaat er een schets. Zoiets als een driejarig kind zou doen. Zonder verwachtingen en autonoom. Gehry wordt bestuurd door zijn verbeelding en zijn ervaring. Hij kan natuurlijk wel een liniaal gebruiken en perspectief tekenen, maar terwijl Gehry enigszins voor zich ziet wat hij met die schets bedoelt, is het voor hem het begin van een intens en langdurig interactief proces. De schetsen zijn met opzet vaag. Hij praat hierover met mensen, collega's, klanten, vrienden, kunstenaars en ingenieurs, niet om uit te leggen wat deze krassen voorstellen, maar om de mogelijkheid van wat deze schets kan worden, te vergroten.



*Schets voor Guggenheim –museum Frank Gehry*

'Vaag schetsen' betekent hier 'open voor veelvuldige interpretaties'. Het staat de ander toe er zijn of haar uitleg aan te geven. Gehry vraagt om meervoudige interpretaties, want die vergroten de kans om samen tot een uniek gebouw gevormd te worden. Hij zoekt ook naar input en verstoringen omdat het hem fris houdt, zodat zijn kaders, waarbinnen hij ontwerpt, niet statisch worden en zijn mening over wat hoort en niet hoort uitgedaagd blijft. Het perspectief van het Guggenheim-museum geeft het gevoel dat er meer horizons tegelijkertijd bestaan en heeft daarom in de wereld van de architectuur een vernieuwend en baanbrekend effect gehad. We zien moderne rechte strakke lijnen aan een kant van het gebouw die dan een hoek vormen met plooiende curven aan de andere kant van het gebouw. Stijlen die historisch eigenlijk niet samen kunnen gaan, maar die hier leiden tot unieke nieuwe visies. Voor de huid van het gebouw kwam zijn inspiratie onder andere van de organische vorm van de vis, zijn levenslange enthousiasme voor het zeilen op een schip, de film *Metropolis* en de studio van Brancusi, een beeldhouwer in Parijs. Mis-

schien kunnen we hieruit concluderen dat zijn inspiratie begint bij de dingen waar hij een diepe emotionele en intellectuele band mee heeft.

*Waar begint inspiratie? Voor Gehry begint inspiratie bij de dingen waar hij een diepe emotionele en intellectuele band mee heeft.*

Zowel in het gebouw als in Gehry's ontwerpproces vinden we het werken met meerdere perspectieven terug. Wat zichtbaar is in en aan het gebouw, (meerdere stijlen naast elkaar laten bestaan) is ook zichtbaar in de manier waarop hij werkt. Hij waakt over de minimale structuur, brengt kleine veranderingen aan en blijft praten met andere disciplines. Het is een vorm van inclusief denken, diversiteit uitnodigen. Ik noem het wel sociale improvisatie of ook wel kruisbestuiving; je ideeën laten bevruchten door anderen.

Als je aan Gehry zelf vraagt hoe hij het doet is hij heel kort.

*„Hoe begin je een project?“*

*„Met een tekening.“*

*„Waar haal je jouw ideeën vandaan?“*

*„Door heel veel met de klant te praten.“*

En sociale improvisatie vat hij samen als: *„Wij willen iets maken dat niemand van ons alleen zou hebben kunnen maken. Als je besluit om samen te werken dan stem je in om van een steile rots af te springen.“*

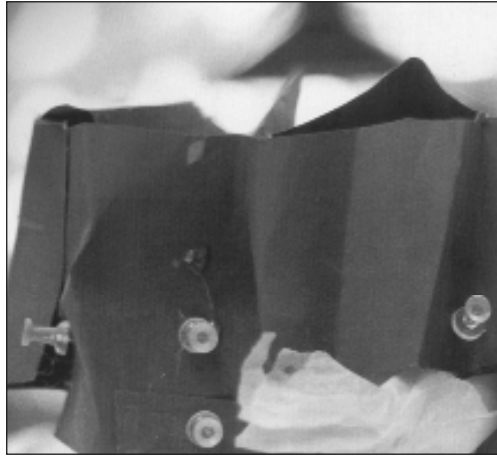
Ik zei het al eerder, Gehry denkt en beslist in andere proporties. Samen van een rots afspringen is geen stimulerende verstoring. Het heeft voor de meesten onder ons niet genoeg structuur en waarborgt te weinig voorspelbare uitkomst. Maar die sterke uitspraak van hem houdt ons gesprek hier wel gaande en zijn bedoeling is goed, want vooruitgaan zonder te weten waar we uitkomen, kunnen we wel proberen. En dat bedoelt hij waarschijnlijk met 'samen van een rots afspringen'. Hij ontwerpt zijn ideeën langzaam. Begint, zoals ik al eerder zei, vanuit een vrije associatie naar een schets en werkt dan aan de hand van verscheidene driedimensionale modellen. Hij zegt van het werk met driedimensionale modellen: *„Ik zit en kijk en verschuif dingen. Ik verplaats een muur, of verschuif een stuk papier. Ik verschuif IETS en kijk naar wat er zich ontvouwt. De computer digitaliseert het driedimensionale model dan tot in de uiterste precisie.“* De modellen die Gehry maakt zijn niet het eindmodel om aan de klant te presenteren. De modellen zijn opnieuw manieren om een ander perspectief te krijgen, andere hoeken te zien en te experimenteren met materialen, manieren om verstoringen te veroorzaken zodat nieuwe dingen zichzelf kunnen presenteren. Hij houdt dit proces gaande en gaande en gaande. Dat is de onderliggende houding. Gehry heeft een opmerkelijke gave om nieuwe dingen niet te maken, maar om de dingen zichzelf te laten maken. Hij verbreedt de kaders

waarbinnen vastliggende historische en culturele voorschriften en normen kunnen transformeren.

### Het bouwen van modellen

Tijdens de modelbouw zien we de drie tendensen, waarmee ik Gehry's werkmethode eerder definieerde, weer terugkomen. Er worden allerlei materialen gebruikt en het zaakje hangt letterlijk met punaises, plakband en paperclips aan elkaar.

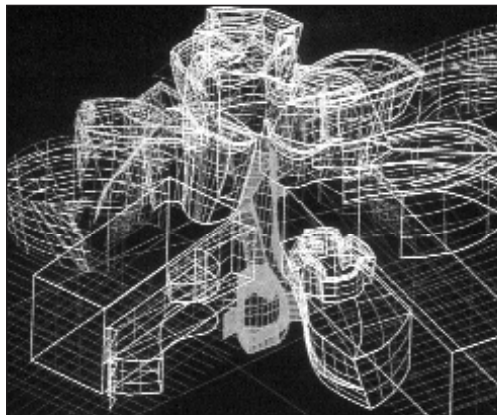
En hier opnieuw wordt er geluisterd, gekeken en gezocht of die materialen de bestaande ideeën verrijken, of ze het model naar een nieuw niveau kunnen duwen. Ik heb het hier over materialen zoals gesmolten glas, kippengaas, houten bouwblokken, constructiepapier, was, aluminiumfolie, plastic afval, draad, stukjes metaal, te heet gewassen wol enzovoorts. Het lijkt wel alsof hij zegt: „Alles kan er mee door. Probeer gewoon eens wat“. Hij blijft verstoringen binnen halen, beperkt de structuur tot het minimum en improviseert samen met anderen met het model. Het is een doorgaand leren. De modellen die Gehry en zijn team bouwen, tarten elke geometrische organisatie of aanpak. Dus ook de rekenkundige methodes en uitwerkingen onder- vinden een effect. Er moesten nieuwe rekenkundige materialen en methodes worden uitgevonden. Omdat hij zijn werk o.a. laat inspireren door de plooien in de mantel van een monnik en de maagd Maria kunnen zijn ideeën niet zomaar omgezet worden in technische tekeningen. Voor de bereke-



*Papieren model*



*Model van houten blokken en constructie papier*

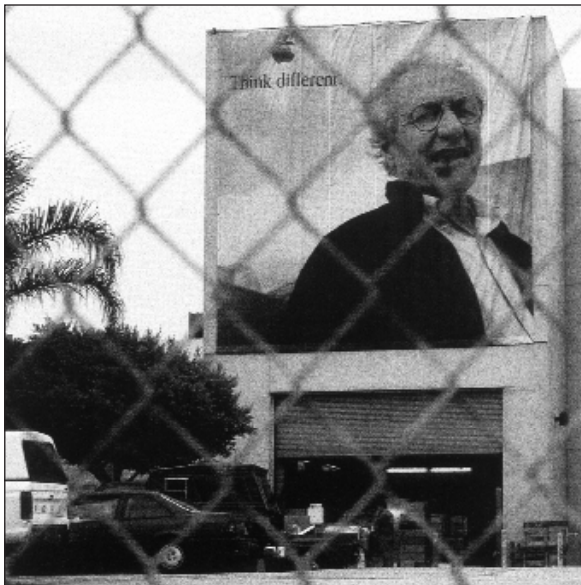


*Catia computer scan*



ningen van deze welvingen ontwikkelde een van de computeringenieurs uit Gehry's team een programma dat in de ruimtevaart wordt gebruikt.

De ruimtevaart weet hoe je welvingen kunt berekenen en hoe je daar technische tekeningen van kunt maken. Gehry's ingenieurs pasten dit aan voor het bouwen van gebouwen. En zo worden met uiterste precisie de technische en financiële details van het uiteindelijke gebouw berekend. Dat er computers zijn, heeft de manier waarop hij werkt veranderd en heeft het voor zijn medewerkers vergemakkelijkt om de excentrische vormen te maken.



Het Guggenheimmuseum bestuderen als middel om kaders te verbreden lijkt mij een levensvatbaar idee, want het gebouw schreeuwt: „Verstoort de gewoontes een beetje en zet de zaak in beweging!“ Frank Gehry's werkmethodes leiden misschien niet tot de meest comfortabele gesprekken ten aanzien van verandering en vernieuwing, want hij vraagt ons om tegenstellingen te accentueren, niet tot een grijze consensus te komen. Hij suggereert om gebruik te maken en het in tact laten van verschillen. Dat is een beetje

wennen. Geschillen en twistpunten laten bestaan... gebruiken zelfs... daar zijn we gewoonweg nog niet zo bekend mee. Gehry vraagt ons het goede van het oude te behouden en te verbinden met eigentijdse mogelijkheden en verwachtingen. Zijn manier van werken blaast leven in onze passies, zodat we verbonden kunnen blijven met waarden die ons diep raken. Hij nodigt uit daarmee voor de draad te komen en te proberen om onze waarden te verbinden met de diepe waarden van een ander. Hij stimuleert ons, poëtisch gezegd, om 'meerdere horizonnen' in onszelf en anderen te zien en een gesprek daartussen op gang te brengen en te houden. Enigszins onbekend? Ja! Oncomfortabel? Misschien! Maar wel een interessant model in het kader van het verstoren van oude gewoontes, vindt u niet?

## OVER DE AUTEUR



Marij Bouwmans was vijftien jaar werkzaam in het Nederlands onderwijs als onderwijzeres en als docente. Ze ontving een M.A. in Counseling Psychology met als specialisatie dieptepsychology van Pacifica Graduate Institute in Santa Barbara en training in organisatiepsychology. Zij is kunstschilder en heeft een praktijk voor psychotherapy in Fresno, Ca. Marij Bouwmans combineert dieptepsychology, organisatiekunde en kunst in haar internationale werk als consultant en docent en adviseert profit- en non profitorganisaties in Nederland en U.S.A. Twee keer per jaar organiseert en doceert zij de AI-workshop in Nederland.  
E-mail: [Mbouwmans@aol.com](mailto:Mbouwmans@aol.com).

## MEER INFORMATIE OVER APPRECIATIVE INQUIRY

Zie <http://ai.cwru.edu/artifacts/videoDetail.cfm?coid=5572>



## Reeds verschenen:

- 1 Het studiehuis
- 2 Werken in netwerken
- 3 Zorg om het studiehuis
- 4 De didactiek van leren leren
- 5 Ervaringen in netwerken
- 6 Toetsen in het studiehuis
- 7 Examens in het studiehuis
- 8 En nu de docent nog...!
- 9 Mediatheken en bibliotheken
- 10 Het Interactief Leergroepen Systeem (ILS)
- 11 Vakspecifieke leer- en denkvaardigheden
- 12 De hele school: één studiehuis!
- 13 Van schoolgebouw naar studiehuis
- 14 Een mediatheek in het studiehuis
- 15 Schoolboeken in het studiehuis
- 16 ICT in BVE
- 17 Planmatig werken bij onderwijsinnovaties
- 18 Het reguleren van leren
- 19 Schoolgebonden onderwijsinnovaties in samenhang
- 20 Leerlingen over het studiehuis
- 21 Omgaan met verschillen tussen leerlingen
- 22 Het examendossier
- 23 De onderwijskundig manager in de tweede fase
- 24 Zorg voor aansluiting
- 25 Mentoraat in het studiehuis
- 26 Probleemgestuurd onderwijs in zorg- en welzijnsopleidingen
- 27 Beoordelen van onderzoeksvaardigheden van leerlingen
- 28 Zelfwerkzaamheid, didactiek en instrumenten in het agrarisch onderwijs
- 29 Professionele ontwikkeling van docenten
- 30 Wat gij niet wilt dat u geschiedt..., over communicatie, collegialiteit en coaching
- 31 Naar een doorlopende leerlijn in het onderwijs, techniek als voorbeeld
- 32 Hoe gaan docenten om met zelfstandig leren? - wat ze denken en doen -
- 33 Functie- taak- en beloningsdifferentiatie
- 34 Zelfsturende teams -ontwerpen van de organisatie bij onderwijsvernieuwing-
- 35 Inspiratie en ambitie
- 36 Krachtige leeromgevingen
- 37 Literatuuronderwijs en computers: (hoe) kan dat? - een concept voor een digitale didactiek van het literatuuronderwijs in de tweede fase -
- 38 Informatie over het vmbo
- 39 De functie van toetsen en examens
- 40 De invoering van een nieuw onderwijsconcept
- 41 Toekomstgerichte leermiddelen
- 42 Van tweede fase naar hoger onderwijs
- 43 Uitstelgedrag van leerlingen
- 44 Kennismanagement in het onderwijs
- 45 Een betere school - prikkels voor kwaliteitszorg -
- 46 Leerlingen in lessen activeren - (activerende) didactiek in de praktijk -
- 47 Binding van scholieren
- 48 Competenties van docenten
- 49 Werkklimaat als aangrijpingspunt voor pedagogische en didactische adviezen aan docenten
- 50 Het Studiehuis: de branding voorbij
- 51 De didactiek van digitaal leren
- 52 Talendocenten aan zet
- 53 De invloed van leeromgevingen op motivatie en strategiegebruik voor zelfregulerend leren
- 54 Portfolio
- 55 Opvattingen van leerlingen over leren
- 56 Motivatie: psychologische verschillen tussen leerlingen
- 57 Opvattingen van docenten over leren en onderwijzen
- 58 Ontwikkelen van teamteaching -een praktijkverslag-



### De "Studiehuisreeks"

is een uitgave van  
MesoConsult b.v.  
Gounodlaan 15  
5049 AE Tilburg  
telefoon 013 - 456 03 11  
fax 013 - 456 32 76  
e-mail MesoConsult@wxs.nl  
internet www.MesoConsult.nl

### Werktitels voor volgende nummers:

Leerstrategieën  
Samenwerken en het gebruik van ICT  
Leerscenario's voor scholen  
Interactieve werkvormen bij MVT