

VERHALEN DIE ONS MOTIVEREN



**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
Karin van Herpen
Jos Zuylen

© 2006 **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

Internet: www.MesoConsult.nl

WOORD VOORAF

De opnameapparatuur klinkt aan. Gerammel van koffiekopjes. Twee mensen in gesprek, zoekend naar het begin van een dialoog, zoals dat is wanneer twee vreemden elkaar ontmoeten. De deur van het kamertje, waar de twee zitten, zwaait open. Een jongen van een jaar of 15 komt binnen en zegt zonder inleiding: "Ik wil van richting veranderen."

Zo begon het gesprek over Appreciative Inquiry (AI) op het Stedelijk Lyceum in Enschede. Een filmmaker zou een documentaire over AI met deze scène beginnen, omdat de synchroniciteit van deze vertoning en de theorie van AI zo artistiek is. AI is net zo onschuldig en radicaal. Het zegt: "Laten we van richting veranderen. Stop met vragen hoe problemen worden opgelost. Dat creëert alleen maar meer problemen. Voer in plaats daarvan dialogen die de mogelijkheden van mensen de vrije teugel geven, want menselijke systemen groeien in de richting waarover we vragen stellen."

In deze brochure bespreken we hoogtepunten en positieve bijdragen van AI in Nederland. Hiervoor heb ik gesprekken gevoerd met dertien mensen. Er werd veel verteld. Het resultaat was dat het manuscript voor dit boekje het formaat van een Russische familieroman aannam. Ik moest snoeien tot 15.000 woorden en daarom komen er slechts enkele mensen aan het woord, maar de volledige tekst is rijk gekleurd door al de interviews die ik ervoor heb gevoerd. Ik ben veel dank verschuldigd aan de deelnemers die zo vrij en warm hun tijd hiervoor hebben gegeven: Sijmen Vrolijk, John Rijsman, Jan van den Braak, Frank van Ree, Paul Spierings, Marieke van Schayk, Olga Wortman, Rachel Hunt, John Goedee, Karim Benammar, Henk Verbeeten, Edith Owell, Annet Bruggeman, Fokke Nieuwenhuis en medewerkers van de Pontes Pieter Zeeman scholengroep. Ook dank aan mijn zus, Jose Bouwmans. Zij zette mijn 'ned-engels' om in leesbaar Nederlands.

Degenen die niets weten van AI kunnen het best met het laatste hoofdstuk beginnen. Het is een korte, al eerder gepubliceerde uiteenzetting over wat Appreciative Inquiry is en hoe je het gebruikt. Die voorkennis is nodig om de andere artikelen te begrijpen. Daarna is de volgorde niet van belang.

Marij Bouwmans



VERHALEN DIE ONS MOTIVEREN



INHOUD

Woord vooraf	3
1 De touwtjes-truc	7
1.1 AI principes	7
1.2 Van richting veranderen	9
1.3 Hoogtepunten in het werk	10
1.4 Nieuwe producten	12
2 Het scheppen van een band	17
Richtlijnen voor een AI-interview	
3 Is het glas half vol of half leeg?	21
3.1 AI staat in de kinderschoenen	21
3.2 Waarde van positieve emoties	22
3.3 Onbewuste werkethiek	24
3.4 "Je ziet en doet andere dingen als je andere voorstellingen maakt."	25
3.5 Van perspectief verschuiven	27
3.6 Wederzijdse afhankelijkheid	29
4 De vraag is betrouwbaar!	31
4.1 De vraag bepaalt de groeirichting	31
4.2 Een AI-evaluatie is een doorgaand leren	33
5 Casus: Pontes Pieter Zeeman	37
5.1 Inleiding	37
5.2 Doel van Appreciative Inquiry voor PPZ	37
5.3 Werkwijze	38
5.4 Vragenlijst voor volwassenen	41
5.5 Vragenlijst voor leerlingen	42
5.6 Wat hebben we geleerd over AI?	43
5.7 Groeien in een samenwerkingscultuur	44
5.7.1 Oog voor de ander	44
5.7.2 Als je een band hebt met iemand, doe je graag een stapje meer	45
5.7.3 Vakmanschap is meesterschap	46
5.7.4 Wederzijdse afhankelijkheid	47

6	Wat is Appreciative Inquiry?	49
6.1	Inleiding	49
6.2	Waar komt AI vandaan?	51
6.3	Hoe gebruiken we AI?	51
6.4	Voordelen van AI	54
6.5	Tot slot	54

I have reached no conclusions, have erected no boundaries
shutting out and shutting in, separating inside
from outside: I have
drawn no lines:
as
manifold events of sand
change the dunes' shape that will not be the same shape
tomorrow,

so I am willing to go along, to accept
the becoming
thought, to stake off no beginnings or ends, establish
no walls

A.R. Ammons, *Carson's Inlet*

1 DE TOUWTJES-TRUC

Ik zoek naar verhalen over Appreciative Inquiry (AI), omdat ze inspireren iets met AI te gaan doen. Met Henk Verbeeten heb ik samengewerkt aan de eerste Appreciative Inquiry interventie in het Nederlandse onderwijs. Wij vormden samen met professor Wynand Wijnen het onderzoeksteam in het evaluatieonderzoek op Het Stedelijk Lyceum Enschede naar de voortgang van de vernieuwing in het schooljaar 2004-2005. Het was de bedoeling aan de hand van persoonlijke interviews en vragenlijsten te inventariseren waar de vernieuwing bloeit en groeit en waar deze knelt. De oorspronkelijke opzet volgde de gebruikelijke aanpak bij een beleidsondersteunend onderzoek met kwalitatieve en kwantitatieve elementen. In het kwalitatief gedeelte van het onderzoek was ook plaats ingeruimd voor Appreciative Inquiry. Ik vreesde dat het AI-onderdeel door de traditionele onderzoeks aanpak ondergesneeuwd dreigde te raken, wat zou gebeuren als AI alleen maar gebruikt zou worden voor het verzamelen van de data. AI is namelijk een praktische filosofie, een flexibel proces, om mensen te betrekken in het bouwen van organisaties waar ze in willen leven en werken. Het is een vorm van organisatieontwikkeling die zich baseert op de in de volgende paragraaf beschreven principes. Toen het onderzoek in Enschede klaar was, bleek dat mijn zorg ongegrond was. Het totale onderzoek was evenwichtig. Het bleek de weerslag te zijn van een dialoog tussen mensen over vernieuwing. Als zodanig was het een wezenlijke bijdrage aan het vernieuwingsproces. De meningen van mensen telden, al werden er in een afsluitend hoofdstuk ook meningen geteld.

1.1 AI PRINCIPES

David Cooperrider, de grondlegger van AI noemt drie principes die aan de basis liggen van AI.

Het constructionistisch principe

We construeren de werkelijkheid waarin we leven veel meer dan we denken. We maken als 'managers' constant analyses en hoe goed we dat onderzoek doen, wordt bepaald door onze bekwaamheid. Het succes hangt af van hoe goed we de wereld rondom ons heen kunnen interpreteren. Het constructionistisch principe zegt dat de manier waarop we de werkelijkheid zien, en de wijze waarop we analyseren, ons geeft wat we zoeken.

¹ Zie Studiehuisreeks 63. 'Onderzoeken van onderwijsvernieuwingen, stand van zaken in een vernieuwing'. MesoConsult, 2005. Tilburg.

Het gelijktijdigheidsprincipe

Heel vaak denken we dat analyse en verandering, of onderzoek en verandering, twee verschillende dingen zijn. Eerst doen we een onderzoek en dan ontwerpen we een veranderingsplan. Het gelijktijdigheidsprincipe zegt dat het niet zo simpel ligt en dat in feite onderzoek en verandering gelijktijdig plaatsvinden. Onderzoek is verandering. Onderzoek is een van de machtigste methodes om verandering voort te brengen. Het zaad van de verandering wordt geplant door de eerste vraag die we stellen.

Het poëtische principe.

Wij zijn opgevoed met de metafoor dat organisaties machines zijn, die we kunnen meten, bestuderen, voorspellen en controleren. Een betere metafoor is dat een organisatie een gedicht is, open voor eindeloze en veelvuldige interpretaties en herinterpretaties. Zoals we een gedicht kunnen interpreteren, zo kunnen we een organisatie interpreteren. We kunnen bijvoorbeeld kiezen om momenten van hoop, moed en creativiteit te bestuderen of de aandacht te vestigen op fragmentatie en de te lage moraal. Dat betekent dat de vraag die we over onze organisatie stellen en de manier waarop we een organisatie benaderen niet afhangt van de buitenwereld. We kunnen bestuderen wat we willen. We onderzoeken op een manier waarop we het gewend zijn en het geleerd hebben. Ergens in het verleden zijn we gaan denken dat organisaties niet alleen maar problemen hebben, maar problemen zijn en dat managen identiek is aan problemen oplossen en dat goed onderzoek het identificeren van échte problemen is.

Bij AI wordt de aandacht gericht op collectieve groei. Die ontstaat als je werkt vanuit een aantal vooronderstellingen²:

1. In elke maatschappij, organisatie of groep werkt er wel iets goed.
2. Waar we ons op richten, wordt onze realiteit.
3. De werkelijkheid is gecreëerd in dit moment, en er zijn talrijke werkelijkheden.
4. Het stellen van een vraag, in een organisatie of groep, beïnvloedt de groep op een bepaalde manier.
5. Mensen hebben meer vertrouwen en voelen zich beter in staat om vooruit te gaan (het onbekende) als ze bekende dingen uit het verleden (het bekende) mee kunnen nemen.
6. Als we zaken, ideeën, gedachten uit het verleden meenemen naar de toekomst, dan moet dat het beste uit het verleden zijn.
7. Het is belangrijk om verschillen te waarderen.
8. De taal die we gebruiken, creëert de werkelijkheid.

² Vertaald uit 'The Thin Book of Appreciative Inquiry', Sue Annis Hammond, 1998. Thin Book Publishing.

AI is een levenshouding. Het is als koken. Een kok kan koken of hij/zij kan een recept volgen. Beide koks komen waarschijnlijk tot een goed eindresultaat. Het verschil is pas merkbaar als er onverwacht meer mensen blijven eten en er geïmproviseerd moet worden in de keuken.

1.2 VAN RICHTING VERANDEREN

In de onderzoeksopzet in Enschede noemde Henk Verbeeten de traditionele poot 'de roze lijn' en noemde mijn positieve actieonderzoek (AI) 'de blauwe lijn'. Door deze symbolische handeling werd ik op een komische manier gerustgesteld. Met dit grapje, wat het omdraaien van die kleuren per slot van rekening is - een jongetje hoort in een blauwe wieg en een meisje in een roze - wisselde Henk humoristisch van perspectief, en dat schept speelruimte. Deze flexibiliteit, met betekenissen kunnen schuiven, is waar je naar zoekt in een AI-samenwerking. Henk kreeg zijn eerste AI-voorproefje dus tijdens ons werk in Enschede; las daarna, zoals dat bij hem past, een fiks aantal originele AI-publicaties (zie bijvoorbeeld AI-commons op <http://appreciativeinquiry.case.edu>) en ging een jaar later naar een AI-conferentie in Amsterdam. Het is de dag ná deze conferentie dat ik bij hem op de stoep sta, gretig op zoek naar zijn verhaal. Terwijl hij mij iets inschenkt, zegt hij: "Ik heb in lange tijd niet zo'n goede bijeenkomst bijgewoond. Niet dat ik intellectueel iets nieuws hoorde, maar omdat ik zoveel mensen uit zoveel hoeken hoorde vertellen over de (uit)werking van AI. Ik kan er niet meer om heen, als ik hoor dat Nokia in de negentiger jaren AI heeft binnengehaald en dat de directeur na een introductie van één middag besloot om een afvaardiging van zijn medewerkers (top, midden en werkvloer) uit de hele wereld drie dagen in een AI-bijeenkomst bij elkaar te zetten. Die man moet erdoor gegrepen zijn en is ervoor gegaan. In de grote onderwijsvernieuwingen van de laatste jaren zie ik dat veel 'top-down' of 'van buiten naar binnen' wordt aangeboden. De door buitenstaanders nuttig en praktisch bedachte producten, programma's en nieuwe instrumenten vormen de hefboom bij vernieuwing. Ze komen echter vaak te laat en zijn tijdrovend. De ontwikkelingen staan op deze manier los van de mensen die ze moeten uitvoeren. Ik wil naar een ander model."

Van buitenaf komende factoren lijken op het eerste gezicht het tegenovergestelde van ontwikkelingen die van binnenuit worden gemaakt. Van buitenaf komt inderdaad van de andere kant dan van binnenuit, dat klinkt logisch, maar helaas hebben we zo het ene eenrichtingsverkeer alleen maar in de plaats gezet voor een ander eenrichtingsverkeer. Het tegenovergestelde van één richting is meerdere richtingen. Dat gebeurt bij AI. Aan een AI-interventie doen zoveel mogelijk mensen mee vanuit alle niveaus, zoals docenten, leerlingen, ondersteunende krachten, adminis-

VERHALEN DIE ONS MOTIVEREN

tratieve krachten, overheidspersoneel, ouders, externe onderwijsdeskundigen et cetera. Het doel is om de positieve kern, die in deze groep aanwezig is, door middel van de dialoog te activeren. Een voorbeeld: in de beginjaren van AI werd David Cooperrider en Frank Barrett gevraagd een hotel, de Medic Inn, die flink aan de grond zat, er bovenop te helpen. Hun betoog om dit met AI aan te pakken, overtuigde niet iedereen. Er werd besloten in twee groepen te werken en de resultaten later te vergelijken. De ene groep zou traditioneel een analyse van het bedrijf maken en met een voorstel voor een oplossing komen, gebaseerd op die analyse. De andere groep werd op een vliegtuig gezet naar een heel goed vier sterrenhotel met de bedoeling het personeel daar te interviewen en een onderzoek te doen naar de 'best practices' in dat hotel. Beide groepen kwamen terug. Het was opvallend hoe in de gemeenschappelijke vergadering de groep, die op bezoek in het zes sterrenhotel was geweest, op het puntje van hun stoel zat om de ideeën en ervaringen met de anderen te delen en aan de slag te gaan, terwijl de andere groep weinig initiatief toonde om over hun traditionele onderzoek te vertellen. Het werd in een klap duidelijk wat er gebeurt met het initiatief van mensen als verandering voortkomt uit de eigen mogelijkheden. Zij hadden een vliegreis gemaakt, hun eigen interviews gehouden, ze raakten geïnspireerd en ontwikkelden ideeën en stonden te trappelen ze te kunnen gaan uitvoeren. Dat is ook gebeurd. Het bedrijf werd erdoor gered.

Zoals gezegd, zoekt AI de ontwikkelingen die aansluiten bij de positieve identiteit van de mensen zelf. Bij AI vraag je je af wat er gebeurt als mensen hun successen verbinden en elkaar complementeren. Vernieuwen is dan niet 'iets anders' doen, maar verbindingen leggen tussen waar we goed in zijn. En omdat het iets is van onszelf, gaat dat goed. In paragraaf 1.3 ordenen we een aantal zaken die er bij de interventie op Het Stedelijk Lyceum in Enschede op dat moment toe deden.

1.3 HOOGTEPUNTEN IN HET WERK

We hebben allemaal wel eens van die momenten dat we weten dat we in het juiste beroep zitten. Beschrijf een hoogtepunt in je schoolloopbaan of in het leerproces, een moment, waarop je je tijdens het bezig zijn met de onderwijsvernieuwing vitaal en geprikkeld voelde. Wat zorgde voor een piekervaring? Welke mensen of factoren in de school droegen daar aan bij?

Persoonlijke waardering

Zonder bescheiden te zijn: wat waardeer je het meest in jezelf, in je werk in het vernieuwingsproces en in jouw organisatie/school? Gebruik zoveel mogelijk eigen woorden en geef eigen voorbeelden.

Factoren van een vitale organisatie

Welke factoren houden onze organisatie vitaal? Wat is de kernwaarde die leven geeft aan jouw school? Die kernwaarde, die als ze er niet was, de school een ander gezicht zou geven? Waar zit het leven in deze school? Wat maakt voor jou deze locatie sterk?

Over 10 jaar!

Hoe ziet de school er uit als je na 10 jaar slapen ontwaakt en de school bezoekt? Stel dat je tien jaar slaapt en terwijl je slaapt blijven de goede dingen in de organisatie doorgroeien. Je wordt na tien jaar wakker en gaat naar school en je ben ongeloflijk trots op wat je ziet. Wat zie je?

Naar aanleiding van deze vragen kwam o.a. het volgende thema boven drijven.

Door individuele bijdragen en talenten te waarderen, vergroot je de kracht in mensen. Op dit niveau van persoonlijke aandacht bouwen mensen relaties op met de mensen om zich heen.

Een docent vertelt

"Een moment waarbij ik me heel levendig en krachtig voelde was het museumbezoek: leerlingen waren heel enthousiast. Ook de 'vervelende, moeilijke' leerlingen waren enthousiast; daar heb je dan geen kind aan! Deze leerlingen vallen juist op door hun positieve bijdrage. Mijn bijdrage daaraan: voor die tijd heb ik tegen ze gezegd dat ik streng zou zijn, ik voerde pressie op goed gedrag. Ook het regelen van het museumbezoek was heel leuk. Personen die daaraan bijdroegen: de meneer van het museum, een ouder iemand waar ze heel veel respect voor hadden. Het was een vakman; daar nemen leerlingen iets van aan. Voor de toekomst: meer activiteiten zoals dit, bijvoorbeeld iemand uit het ziekenhuis uitnodigen. Speciale factoren binnen de school die daaraan bijdroegen: geld was geen probleem, andere collega's zijn flexibel en gaan met mijn ideeën mee, bijvoorbeeld gym is verzet. Ik kan heel gemakkelijk met collega's overleggen (korte lijnen) en dingen regelen."

Een docent vertelt

Mijn succeservaring lag bijvoorbeeld bij het eerste deel van het vak M&M: leerlingen zijn zelfstandig aan het werk, het zijn leuke opdrachten, het is niet meer frontaal/klassikaal lesgeven. Het is een doorlopend geheel van zelfstandig werken. Het valt of staat met het feit dat leerlingen het leuk vinden, dat het boeit, dat het aanspreekt. De dynamiek in deze school zie ik bij een beperkt aantal collega's die er echt voor gaan op een positieve manier. Ze stralen het uit dat ze het willen doen. Leerlingen zien dat ook. Onze locatie is sterk in de kleinschaligheid. Positief in

mijn groep vind ik op dit moment dat blijkt dat de meeste leerlingen zelfstandig kunnen werken. De meeste leerlingen weten het en doen het ook! Als er onzekerheid is, dan zit die bij hen én bij ons! Ik wil ook wel iets veranderen in mijn groep: ik wil van de weekplanner af en naar een planning op langere termijn. Bijvoorbeeld de talen: meer spreekvaardigheid. Ook meer praktijkonderwijs, meer activiteiten 'buiten' de school.

1.4 NIEUWE PRODUCTEN

Henk Verbeeten is al dertig jaar bij onderwijsvernieuwingen betrokken, aanvankelijk als curriculumontwikkelaar en tegenwoordig als innovatie- en organisatieadviseur. Hij maakt fantastische programma's en praktische hulpmiddelen. "Het punt is niet dat we niet nuttig bezig zijn, maar dat de veranderingen vaak geen betekenis hebben voor de mensen die ze moeten uitvoeren. Er zit een verkeerde volgorde in. Er moeten zoveel vertaalslagen gemaakt worden, dat de veranderingen zijn verwaterd als ze op de werkvloer belanden en je de mensen niet meer kunt bereiken. Een pasklaar model legt alles lam, er komt geen proces op gang. Nou is dit niets nieuws hoor, maar ik wil naar een systeem, dat mensen aanzet tot dialoog en waar we met behulp van gezamenlijke beelden een succesvolle toekomst vormen." Hij legt de nadruk op gezamenlijke beelden en verschuift in zijn stoel met een beweging alsof hij iets van zijn schouders schudt. "De vraag is wat we nu gaan doen? En mijn antwoord is dat ik AI ga introduceren bij de CED-Groep³. Er zijn plannen om twee afdelingen samen te voegen en zo de sterke kanten van beide groepen medewerkers te combineren. Ik onderzoek nu met een paar collega's of we de fusie tot stand kunnen brengen via AI. Dan slaan we meer dan twee vliegen in een klap. We kunnen kennismaken met AI, het toepassen op onszelf en het beoordelen als werkwijze en filosofie voor de begeleiding van scholen." Henk is ook met AI aan de gang gegaan in het project 'Leerprocesbegeleiding Online' (werktitel LOL). "LOL", vervolgt Henk, "is een project om leerlingen en docenten via een internetaansluiting te laten communiceren. Leerlingen kunnen vanaf huis inbellen, niet alleen met coachingvragen, huiswerk of werkstukken, maar ook voor het bespreken van emotionele aangelegenheden. LOL is succesvol gestart. Nadat het een aantal keren niet gelukt was om subsidie te krijgen voor dit plan, kwam er een potje vrij. Er was ergens minder geld nodig en we hadden geld over. Kun je dat geloven?"

³ CED-Groep staat voor Centrum Educatieve Dienstverlening (Rotterdam)

"Directies wilden wel deelnemen aan het LOL-project, maar het was niet begroot en omdat niemand op de werkvloer er nog van wist, was er geen brede motivatie. We moesten in vliegende vaart starten. Er was geen uitgewerkt projectplan met bijbehorende begroting. Ik heb toen tegen de directie gezegd, dat we maar niet te veel moesten regelen en gewoon met de betreffende docenten beginnen. Terwijl het jaar al begonnen was en de jaarkalender en jaartaken vastlagen, hebben we LOL als een open uitnodiging aan de docenten gepresenteerd met als duidelijk uitgangspunt 'leerprocesbegeleiding' en met de mededeling dat het in de praktijk moest worden uitgezocht. Er was dus geen plan en ik dacht bij mezelf: "Ik ga AI testen." We zijn met een studiedag begonnen, waarin we de bedoeling van het LOL-project hebben uiteengezet, evenals de mogelijkheden die er waren om het project in te richten en een globale planning. De opzet en de werkwijze had ik zoveel mogelijk geënt op de AI-werkwijze in Enschede en uit de literatuur gehaald. Die eerste bijeenkomst is bij alle betrokkenen goed gevallen en het project is succesvol gestart. Mijn collega van de CED-Groep en ik kregen complimenten en positieve reacties. Scholen zijn een dergelijke aanpak van de CED-Groep niet gewend. Wij leveren altijd zoveel mogelijk goed voorbereide en uitgewerkte producten. Dit succesje heeft alles te maken met het feit, dat niet alles zorgvuldig is uitgedokterd en geregeld en dat er veel ruimte was voor de betrokkenen om mee te denken en het project een eigen invulling te geven."

Henk is gul en ik grijp royaal uit zijn powerpointpresentatie van het LOL project. Hieronder volgen een paar dia's die werden gebruikt.

Op zoek naar de positieve kern in de eigen schoolorganisatie

CED
groep

Vernieuwingen kunnen het beste aansluiten bij het goede dat er al is.

Het is de kunst om verbindingen te leggen tussen:

- Y Het persoonlijke verleden
- Y Het gedeelde heden
- Y De gezamenlijke toekomst

↓

Een gesprek over (het nog niet gedefinieerde begrip) Leerprocesbegeleiding

VERHALEN DIE ONS MOTIVEREN

Gespreksonderwerpen

CED
groep

1. Beschrijf voor jezelf een hoogtepunt in je werk, een moment waarop je je vitaal en sterk voelde
PS Dit kun je met je buurman/vrouw bespreken, maar je mag het ook voor jezelf houden.
2. Wat zijn voor jou op dit moment de meest vitale en waardevolle aspecten van jouw school, locatie, afdeling?
3. En als je kijkt naar leerprocesbegeleiding, waar zit dan de kracht van de school?
4. Doe een poging om het begrip leerprocesbegeleiding op jouw school te omschrijven of te typeren

We praten verder over wat een goed AI-interview is en ik merk op hoe weinig we aan gesprekstechniek doen in AI, terwijl we zoveel belang aan de interviews hechten. Bernard Mohr en Jane Watkins leggen ons in het boek 'Appreciative Inquiry; Change at the speed of the imagination' (2001) uit waarom dat zo is en ik vertaal: *Er is een tegenstrijdig verband tussen het hoge belang dat wij hechten aan het interview en de minimale hoeveelheid training die de 'interviewer' ontvangt tijdens AI-processen. Binnen de traditionele benadering van verandermanagement gaat men ervan uit dat een interview een poging is om een verborgen 'waarheid' bloot te leggen. De geïnterviewde zal geneigd zijn niet het achterste van de tong te laten zien. In het AI-interview kiezen we de opzet om verhalen te vertellen over 'dat wat goed was' en leggen we het accent op de positieve aard van de vragen. Dit leidt in een AI-interview snel tot een wederzijdse verstandhouding tussen interviewer en geïnterviewde. Het is onze ervaring dat duidelijkheid over het doel van het interview, de rol van de interviewer en enkele tips meestal alles is wat nodig is. Dit geldt ook in groeps gesprekken waarin elke persoon zowel interviewer als geïnterviewde is.*

In een AI-gesprek vertellen mensen elkaar verhalen van gebeurtenissen die tot een buitengewoon goed einde zijn gebracht. Ze bespreken de factoren die de vitale kern van de organisatie vormen en beraadslagen over de geschiedenis van de organisatie en over wat ze het meest waardevol vinden om mee te nemen naar de toekomst. Zo beginnen ze te ervaren dat de geschiedenis een positieve mogelijkheid is in plaats van een statische, problematische of geprezen en geromantiseerde serie van vergeten gebeurtenissen.

Tot slot heeft Henk nog een vraag over de AI-gesprekken. "Stel dat je AI gaat gebruiken om een door de centrale directie noodzakelijk geachte vernieuwing op gang te brengen. Wat doe je als de medewerkers van een school in de AI-sessies niet op het gewenste thema uitkomen?"

Het is vanzelfsprekend wenselijk, maar niet noodzakelijk dat een vernieuwingsinitiatief vanuit een centrale directie wordt aangekaart. De vraag die hier voor ons van belang is, is of de centrale directie de vernieuwing wil benaderen vanuit een AI-mentaliteit. Dat is iets anders dan AI gebruiken om een vernieuwingsagenda doorgevoerd te krijgen, of AI te gebruiken om bestaande problemen op te lossen. AI zoekt en activeert thema's die een school verder brengen. Dus als er verschillende thema's uit AI-interviews rollen, moeten we die zien als een samenhangende visie. Watkins and Mohr (2001) merken in dit verband op: "We zijn in ons werk op een punt gekomen, dat we onze klanten aanraden de vele mogelijkheden te omarmen die elk systeem heeft om zichzelf te recreëren en te herscheppen. [...] Wij geloven dat het proces om tot consensus te komen veel energie weghaalt en dat de inzet om iets te vinden waar iedereen het mee eens is, weinig heel laat van de originele dialogen. Het is aan te raden om veel mogelijkheden te hebben, omdat het veelvoudige realiteiten en beelden - en dus mogelijkheden - van een groep oplevert. En als je het nodig vindt om te stemmen, doe het dan op een manier die zo weinig mogelijk beperkt en zie het als 'onderhanden werk', waarvan het proces nog gaande is." Het gaat er dus niet om dat we meningen tellen, maar dat meningen tellen.

U heeft zich inmiddels misschien afgevraagd, wat de titel, 'de touwtjes-truc' te maken heeft met dit AI-relaas. Ik heb u verteld dat de AI-conferentie die Henk Verbeeten in Amsterdam bezocht, veel voor hem heeft betekend. Wat ik nog niet verteld heb, is dat tijdens deze conferentie de dagvoorzitter, George Parker, creatief adviseur en stand up illusionist, als magiër trucjes deed met touwtjes. Hij toverde symbolisch de verschillende onderdelen en activiteiten tijdens deze conferentie aan elkaar. Maar er is nog iets. Met deze sublieme goocheltrucs gaf hij ons informatie. In plaats van een powerpoint-presentatie met bullet points vertelde hij door middel van het goochelen over de theorie van AI. Hij maakte met zijn touwtjes duidelijk dat we in een constant veranderende werkelijkheid leven. Je ziet wat en dan is het er niet meer. Je denkt dat iets waar is en dan is het anders. Zelfs een en een is geen twee in de werkelijkheid van deze goochelaar. Hij stelt met zijn trucs de vraag: "Wat is echt? Wat is waar?" En antwoordt: "Dat hangt af van hoeveel je ziet, wat je ziet, van welke kant je het bekijkt, en hoe je (met) de werkelijkheid kunt (be)spelen." Prachtig!

VERHALEN DIE ONS MOTIVEREN

Het beeld van deze magiër heeft mij niet meer losgelaten. Hoe kan het ook anders. Wat een fraai beeld om dit gesprek met Henk Verbeeten te beëindigen, want per slot van rekening heeft hij ook iets weg van een goochelaar. Hij kan van kleur veranderen, houdt zich bezig met LOL en haalt al dertig jaar ontwikkelingen in het onderwijs uit de war om dan de eindjes weer aan elkaar te knopen.

2 HET SCHEPPEN VAN EEN BAND

RICHTLIJNEN VOOR EEN AI-INTERVIEW

De kern van AI is het AI-interview als startpunt voor de positieve dialoog. Het interview brengt positieve verhalen van een organisatie tot leven en stimuleert het denken over de positieve mogelijkheden voor de toekomst. Daarenboven geeft deze sympathieke manier van dataverzameling de deelnemers veel plezier.

Hier volgen enige richtlijnen:

- Het interview gaat er vanuit dat er altijd vitaliteit en gezondheid aanwezig is. Je zoekt door middel van de dialoog naar voorbeelden en incidenten van 'dingen op zijn best'.
- Je leeft met de ondervraagde mee door de gevoelens die de antwoorden oproepen in de luisteraar.
- Tijdens het uitwisselen tussen interviewer en geïnterviewde van de verhalen over piekervaringen is er sprake van persoonlijke opwinding, betrokkenheid en zorg.
- De intense focus die de interviewer tijdens het luisteren naar de verhalen aan de dag legt, leidt ertoe dat de ander zich volledig gehoord en – omdat de interviewer blijft doorvragen - begrepen weet.
- Het is de rol van de interviewer al vragen stellend de ander te laten zoeken in de eigen werkelijkheid. Hij heeft de eigenschap de verhalenverteller aan te moedigen en door te vragen, zonder hem in de rede te vallen.
- Dit is niet de tijd voor scepsis of vragen naar bewijs. De juiste houding is geloven in plaats van twijfelen. Het vertrouwen dat zich simpelweg ontwikkelt door met interesse en acceptatie te luisteren, is een belangrijk effect van dit proces.
- Onthoud dat het erom gaat dat de verhalen gedeeld worden en dat het niet gaat om het rapporteren van feiten. Details zijn heel waardevol! Ze staan de verteller toe op een unieke, individuele manier uitdrukking te geven aan zijn beleving van zijn of haar wereld.

Voor AI is het verhaal een instrument en dat is een bewuste keuze. Een verhaal heeft namelijk diepte, en betekenissen komen veel effectiever over als er anekdotes worden verteld. Verhalen engageren de verbeelding op een manier die door een analytische discussie niet geëvenaard kan worden. Samengevat in de woorden van een Amerikaanse auteur, Laura Simms, en ik vertaal: "Het vertellen van verhalen engageert direct het hart en de verbeelding zodanig dat een dieper luisteren is geactiveerd. De grootste waarde van een verhaal is niet de inhoud. Het diepste leren gebeurt in de geest, die de beelden samenvoegt die tijdens het vertellen van

VERHALEN DIE ONS MOTIVEREN

het verhaal worden voortgebracht. De denkende geest wordt ingenomen door de inhoud, de beelden die onze verbeelding en de intuïtieve intelligente stimuleren, zitten daaronder."

Mensen aan de praat krijgen gaat meestal vanzelf en bovenstaande richtlijnen komen hierbij goed van pas. Maar voor degenen die informatie makkelijker opnemen aan de hand van een verhaal dan aan de hand van een puntsgewijs lijstje, volgt hieronder een weergaloos lesje in gesprekstechniek.

In het boekje "De Kleine Prins" van Antoine de Saint-Exupéry ontmoet een piloot die in de Sahara pech krijgt 'een buitengewoon kereltje, dat er helemaal niet uitzag als een midden in de woestijn op duizend mijl van de wereld verdwaald jochie'. Het is de kleine prins, afkomstig van de asteroïde B612, een uiterst kleine planeet, die hij dagelijks goed verzorgde. Tot op een dag het zaadje van wat later bleek een roos, is komen aanwaaien. Hij vertelt hoe hij in de ban van haar raakte, maar ondanks zijn goedwillende liefde, al gauw zijn twijfels over haar kreeg en ongelukkig werd omdat hij haar onbelangrijke woorden ernstig had genomen. Hij wilde aan haar ontkomen. "Ik had haar tederheid moeten ontdekken achter haar armzalige streken, maar ik was nog te jong om van haar te kunnen houden." En er volgt het verhaal van zijn tocht van B612 naar de Aarde, waar hij onderweg een koning ontmoet die niet zonder onderdanen kan, een ijdeltuit, die bewonderaars nodig heeft, een drinker, die drinkt om te vergeten dat hij zich schaamt dat hij drinkt, een zakenman die alle sterren bezit, maar zelf niet van nut is voor de sterren, een lantaarnopsteker die zich aan zijn opdracht houdt, hoewel - omdat de omstandigheden drastisch veranderd zijn - hij er doodmoe van wordt, en een aardrijkskundige oude Heer die eeuwigdurende zaken vastlegt en dus geen bloemen, want die zijn vergankelijk, waarop de kleine prins zijn eerste aanvechting van heimwee heeft. "En liggend in het gras begon hij te huilen." Luistert u nu mee naar de dialoog tussen de Kleine Prins en de vos en hoe zij een protocol ontwikkelen voor een hartverwarmend gesprek.

Toen verscheen de vos.

- Goedendag, zei de vos.
- Goedendag, antwoordde de kleine prins beleefd. Hij keek om maar zag niets.
- Ik ben hier zei de stem onder de appelboom
- Wie ben jij? Vroeg de kleine prins. Je bent erg leuk.
- Ik ben een vos, sprak de vos.
- Kom met me spelen, stelde de kleine prins hem voor, ik ben zo verdrietig...
- Ik kan niet met je spelen, ik ben niet getemd.
- Ach neem, me niet kwalijk, zij de kleine prins.

Maar na even nadenken voegde hij eraan toe:

- Wat betekent dat, 'getemd'?
- Jij bent niet van hier, zei de vos, wat zoek je?
- Ik zoek de mensen, zei de kleine prins. Wat betekent 'getemd'?
- Dat wordt maar al te vaak vergeten, zei de vos. Temmen betekent het scheppen van een band.
- Het scheppen van een band?
- Jazeker, sprak de vos...
... Mijn leven is maar eentonig, vervolgde de vos. Ik jaag op kippen, de mensen jagen op mij. Alle kippen lijken op elkaar en alle mensen lijken op elkaar. Dus verveel ik me een beetje. Maar als jij mij temt, zou mijn leven als zonovergoten zijn. Dan zou ik een geluid van voetstappen kennen dat anders was dan alle andere. Andere voetstappen doen mij wegkruipen onder de grond. De jouwe zouden mij uit mijn hol lokken als een muzikje... Als je een vriend wil tem mij dan!
- Wat moet ik doen? vroeg de kleine prins.
- Je moet erg veel geduld hebben, antwoordde de vos. Je gaat eerst een beetje bij mij vandaan zitten in het gras, zoals nu. Dan bekijk ik je uit een ooghoek en jij zegt niets. Taal is alleen een bron van misverstanden. Maar elke dag kun je en beetje dichterbij komen zitten....

De volgende dag kwam de prins terug.

- Je had beter op dezelfde tijd kunnen terug komen, zei de vos. Als je bijvoorbeeld om vier uur 's middags komt, begin ik om drie uur al gelukkig te worden. Hoe meer het tijdstip dan dichterbij komt, des te gelukkiger ik word. Om vier uur ben ik dan al opgewonden en ongerust; zo leer ik de prijs van het geluk kennen. Maar als je op een willekeurig moment komt, weet ik nooit wanneer ik mijn hart erop in moet stellen. Je hebt rites nodig.....

Zo temde de kleine prins de vos. En toen het uur van vertrekken naderde, zei de vos:

- Ach, ik ga huilen.
- Dat is jouw fout, zei de kleine prins, ik wilde je helemaal geen kwaad doen, maar jij wilde dat ik je zou temmen.
- Natuurlijk, zei de vos.
- Maar je gaat huilen! zei de kleine prins.
- Natuurlijk, zei de vos.
- Dus heb je er niets bij gewonnen!
- Ik heb er wel bij gewonnen, zei de vos.....Als je terug komt om afscheid te nemen zal ik je een geheim cadeau doen.

VERHALEN DIE ONS MOTIVEREN

En hij ging terug naar de vos;

- Vaarwel, zei hij...
- ...Vaarwel sprak de vos . Hier heb je mijn geheim. Het is erg eenvoudig: alleen met je hart kun je goed zien. Het wezenlijke is onzichtbaar voor het oog.
- Het wezenlijke is onzichtbaar voor het oog, herhaalde de kleine prins om het goed te onthouden.
- Het is de tijd die jij aan je roos besteed hebt die jouw roos zo belangrijk maakt.
- Het is de tijd die ik aan mijn roos besteed heb...zei de kleine prins om het goed te onthouden.
- De mensen zijn de waarheid vergeten, zei de vos. Maar jij moet die nooit vergeten. Jij blijft altijd verantwoordelijk voor wat je getemd hebt. Jij bent verantwoordelijk voor je roos.
- Ik ben verantwoordelijk voor mijn roos...herhaalde de kleine prins om het goed te onthouden.

En uiteindelijk keert de kleine prins, tot zijn en verdriet van de piloot, terug naar zijn planeet, want "weet je... mijn bloem... daarvoor ben ik verantwoordelijk,- is zo kwetsbaar! En ze is zo kinderlijk. Ze heeft vier doorns van niks om zich tegen de wereld te verdedigen..."

Het Appreciative Inquiry proces vraagt van de deelnemers de meest creatieve en levengevende verhalen tot in detail te vertellen en met elkaar te delen. Dat creëert een omgeving van vertrouwen en wederzijds respect.

3 IS HET GLAS HALF VOL OF HALF LEEG?

Op de Hogeschool van Amsterdam werkt een groep docenten onder leiding van Dr. Karim Benammar aan 'Waarderende Reflectie'. Dit instrument komt voort uit de theorie en praktijk van Appreciative Inquiry. Het doel is: beter leren door grondig te reflecteren op de ervaring in onze beroepspraktijk. In een gesprek met Dr. Benammar en zijn teamleden (Sijmen Vrolijk, Marieke van Schayk en Olga Wortman) overdenken we het AI-model en wisselen we uit hoe het is om in een professionele wereld het AI-paradigma te introduceren.

3.1 AI STAAT IN DE KINDERSCHOENEN

Het is de connectie tussen het succesvolle verleden en de gewenste toekomst, dat AI onderscheidt van andere visies of planningmethodes. AI zegt: "Als je een toekomstbeeld van je organisatie bouwt op de succesvolle wortels van het verleden, weef je een web dat continuïteit, nieuwigheid en transitie kan verdragen. Als organisaties fuseren, veranderen, vernieuwen, reorganiseren, krimpen of uitdijen, is het de tijd om je te verwonderen en je af te vragen wat het grootste potentieel van de organisatie is. Het is de tijd om conversaties te hebben over mogelijkheden; mogelijkheden over positie, potentieel, roeping, en de unieke bijdrage die jouw organisatie kan leveren aan bijvoorbeeld het Nederlandse onderwijs in het bijzonder en de Nederlandse samenleving in het algemeen."

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 diagnoses stelt en vervolgens een oplossing aanbiedt. Dat is in het veranderingsmanagement van het onderwijs niet anders. We zijn daar aan gewend en weten niet beter. De vraag 'wat zijn hier de problemen?' wint het met een straatlengte van de vraag 'wat werkt er goed hier?' Appreciative Inquiry onderzoekt echter wat er goed werkt, AI verbindt consequent de mogelijkheden van medewerkers en vermijdt probleetaal. AI doet dit succesvol, al twintig jaar, zowel in de profit- als non-profitsector. Het is mijn ervaring dat AI in eerste instantie een 'zweverig' gevoel geeft. Dit verandert echter op het moment dat mensen de theoretische grondslagen leren en uitgenodigd worden voor een Appreciative Inquiry, want gevraagd worden naar bijdragen waar je goed in bent maakt de sfeer elektrisch.

Er is geen waterdicht argument voor AI, maar ik heb wel een paar goede suggesties waardoor AI meer wordt dan een populaire illusie of geromantiseerde wens. De *Pygmalion studies*, uitgevoerd met schoolkinderen in een klaslokaal, demonstrenen dat het beeld, dat een ander persoon van ons heeft, ons krachtig vormt in ons optreden, in ons gedrag en in onze prestaties. Het stelt dat als we denken over tekortkomingen (in mensen en groepen), 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 worden waar gemaakt.

Placebo-studies uit de medische wetenschap stellen dat ons denken invloed heeft op onze gezondheid. 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 als je gelooft dat 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. In deze studies is het de conclusie 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 *sportwereld* kunnen we leren hoe positieve beelden, die we van onszelf vormen, onze prestaties gunstig 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 dit de prestatie verhoogt, terwijl exact het omgekeerde plaatsvindt. Kijkt u zelf maar wat de opmerking 'Nee, niet in het net slaan' met u doet in plaats van 'Ja, over het net!'

3.2 WAARDE VAN POSITIEVE EMOTIES

Voor ons gesprek over Appreciative Inquiry komt het ook van pas om de waarde van positieve en negatieve emoties kort te bespreken. Negatieve emoties - angst, depressie en boosheid - zijn onvermijdelijk en soms zelfs nuttig. Er hangt wel een hoog prijskaartje aan. Zeer recent onderzoek bevestigt dat het cultiveren van positieve emoties de neergaande spiraal van negatieve emoties kan doorbreken. Onderzoeker Dr. Barbara Frederickson toont aan hoe negatieve emoties er toe neigen ons handelingenrepertoire in te krimpen. Als we ons depressief voelen bijvoorbeeld, hebben we de gewoonte om onszelf af te sluiten en onze activiteiten op nul te zetten. Bovendien lijkt het wanneer we de 'blues' hebben, (we zwaarmoedig zijn) dat we weinig keuze hebben in de situatie. Frederickson stelt, dat positieve emoties juist tegenovergesteld werken. Een blij gevoel geeft ons bijvoorbeeld het idee dat

we veel mogelijkheden hebben, dat we willen spelen, onze verbeelding gebruiken, ons vrij voelen van opgelegde regels. Of kijk naar wat tevredenheid en aanverwante emoties als kalmte en rust met ons doen, hoe men dan geneigd is om het moment te vieren, de dag te plukken en zich één te voelen met anderen in de wereld, waardoor het beeld over onszelf en de wereld zich kan uitbreiden. Maar het belangrijkste is, dat positieve emoties reserves opbouwen. Positieve gevoelens gaan weg, maar ze laten in hun kielzog kracht achter. Frederickson haalt onder andere studies aan van getrouwde mensen waarvan de ongelukkige echtparen veroordeeld lijken te zijn tot een leven van starre, voorspelbare wijze van omgang, terwijl gelukkige echtparen neigen naar veel spelen en spontaniteit, en in hun interacties onvoorspelbaarheid vertonen. Zij bouwen interne voorraden op, zodat de effecten van negatieve emoties, die onderdeel zijn van het normale leven, worden beperkt. Daarbij komt dat het delen van positieve gevoelens positieve emoties en medelevende relaties voortbrengt. Frederickson stelt, dat als we positieve emoties toelaten, de negatieve emoties niet zo vast komen te zitten. Negatieve emoties verkleinen de horizon en de aandacht gaat naar specifieke doelwitten. Positieve emoties verbreden de horizon en het zicht wordt weids. Experimentele resultaten laten o.a. zien dat positieve emoties inderdaad de unieke mogelijkheid hebben om negatieve effecten op hart en bloedvaten omlaag te brengen of te verminderen. (From: Barbara L. Frederickson, (2000)⁴ "Cultivating Positive Emotions to Optimize Health and Well-Being," Prevention and Treatment, Vol. 3)

Het onderzoek naar het belang van een positieve houding bij ziekte, in de sociale omgang en bij sportprestaties heeft, via Appreciative Inquiry weerslag op het veranderingmanagement van het onderwijs. AI vraagt: Hoe zou het zijn als we het behoud van positieve identiteit, waar we zo hard aan werken voor onze leerlingen en studenten, toepassen op onszelf, op docenten, op organiseren en op vernieuwingstrategieën?

⁴ Barbara L. Frederickson is de directeur van het Positieve Emoties en Psychofysiologisch Laboratorium aan de Universiteit van Michigan.

VERHALEN DIE ONS MOTIVEREN

Traditioneel verandermanagement	Appreciative Inquiry
Er is een tekort	Wat is het beste wat er nu is?
↓	↓
Analyse van de oorzaak	Hoe zou het kunnen zijn?
↓	↓
Mogelijke oplossing	Hoe zou het moeten zijn?
↓	↓
Implementeren van oplossing in stappen	Hoe zal het zijn?
↓	↓
Uitgangspunt: Verandering is een probleem dat opgelost moet worden	Uitgangspunt: Verandering is het ontdekken van oneindige mogelijkheden

Vrij naar Cooperrider and Shrivastva (1987) *Appreciative Inquiry Into Organizational Life*

3.3 ONBEWUSTE WERKETHIEK

Dr. Karim Benammar⁵ herkent de afwijzende reactie ten aanzien van AI. Het klopt volgens hem dat naast de onbekendheid van AI, er iets in mensen zit dat maakt dat problemen hebben en problemen oplossen ons tevreden stelt. Daarbij gaan we volgens hem er ook vanuit dat werk pijn moet doen en dat 'belangrijk zijn' bewezen wordt door 'hoe druk we het hebben'. Volgens hem is deze werkethiek onbewust en wordt ook onbewust in stand gehouden, ofschoon iedereen erover lamenteert. Karim: "We gedragen ons als in die computerspelletjes. Je blust het ene brandje en een ander brandje breekt uit. Ook dat brandje blussen we, en er breekt weer ander brandje uit enzovoorts. Een vertrouwd patroon waar iedereen over klaagt." In een

⁵ Karim Benammar is geboren in Duitsland uit Algerijns/Nederlandse ouders. Hij groeide op in Nederland, studeerde filosofie in Groot-Brittannië, de Verenigde Staten en Japan en deed onderzoek naar de kracht van taal in Brazilië. Karim Benammar is als filosoof en lector 'reflectie op het handelen' verbonden aan de Hogeschool van Amsterdam en auteur van het boek *Overvloed* (2005).

lezing over reflectie vertelde hij over het verschil tussen problemen oplossen (iets proberen weg te krijgen – red.) en focussen op de oplossing (iets tot groei laten komen – red.) en hij stelde voor om met zo'n oplossingsgerichte methode te oefenen. De opdracht was om aan de hand van een Appreciative Inquiry interview met een collega te kijken naar de topervaringen in hun carrière. En die ervaringen te gebruiken als database voor de verdere ontwikkelingen in het bedrijf. Hij vroeg in andere (AI) woorden: Wat kunnen we leren van ons succesvol verleden om daar op door te bouwen naar de toekomst? Hij kreeg enorm veel weerstand. De mensen zeiden: Dat is veel te simpel gesteld: kijk naar het positieve en dan is het opgelost! We hebben belangrijke problemen in onze organisatie die we eerst moeten oplossen.

"Het zit hem in de associatie", merkt Karim op. "Werk moet 'pijn' doen. Die associatie zit heel diep. Ook bij mij. Ik heb er al moeite mee om een kopje koffie te gaan drinken als de groep die ik train aan het werk is. Toen ik als trainer begon gaf ik aan een stuk door lezingen, zeven uur achter elkaar, van negen tot vijf met een uur pauze. En maar vertellen. Mijn associatie is dat ik als trainer niets doe als ik de groep een opdracht geef en aan het werk zet. Hoe kan ik daar nu geld voor vragen? Het heeft me veel moeite gekost om die positieve samenhang tussen werk en lijden los te wrikken."

3.4 "JE ZIET EN DOET ANDERE DINGEN ALS JE ANDERE VOORSTELLINGEN MAAKT."

Als filosoof en lector bestaat Dr. Benammar 's werk uit het stimuleren van bewustwording bij studenten en docenten. Hoe kunnen we beter leren door grondiger te reflecteren op onze ervaring in onze beroepspraktijk? In zijn cursussen stelt hij ondermeer de vraag: Vanuit welk perspectief opereer jij en vanuit welk perspectief opereert de ander? Welke vooronderstellingen liggen er aan jouw conclusies en gedragingen ten grondslag? Hoe leid jij de gesprekken waarbij de ander in zijn waarde wordt gelaten? Hoe kun jij je opstellen zodat de ander een optimale bijdrage kan leveren? In de Kenniskring 'Reflectie op het handelen', gevormd op de Hogeschool van Amsterdam, heeft hij met zijn ploeg een reeks reflectie-instrumenten ontwikkeld om bovengenoemde bewustwordingsprocessen op gang te helpen. Een van de belangrijkste ontdekkingen is dat er meestal op negatieve ervaringen in het verleden gereflecteerd wordt, terwijl het juist motiverend is om op positieve ervaringen te reflecteren met oog op de toekomst. Zie de website www.reflectietools.nl. "Bewustwording van je perspectieven en je vooronderstellingen bevordert samen-

VERHALEN DIE ONS MOTIVEREN

werking. AI kan daarbij helpen", denkt hij, en hij heeft AI daarom omgebouwd tot een reflectie-instrument onder de naam 'Waarderende Reflectie'.

Karim is een zeer geanimeerde verteller en ik kan me voorstellen dat hij makkelijk zeven uur volpraat en dat je makkelijk zeven uur naar hem luistert. Hij heeft een innemende manier om zijn filosofische ideeën over de sociale werkelijkheid toe te lichten met intieme, voorbeelden en gebeurtenissen uit werksituaties. Hij illustreert hoe hij zijn eigen vooronderstellingen onderzoekt en tot andere, verrassende resultaten komt. Bij hem krijgen we dus boter bij de vis! "Ik heb lang in Japan gewoond. Na mijn studie kreeg ik een baan als docent aan de universiteit van Kobe en ging op zoek naar een nieuwe flat. Omdat ik wist dat iets nieuws vaak gelijk is aan 'iets meer, iets beter, iets groter enzovoorts' besloot ik die aanname achterwege te laten. Mijn huur was al opgezegd en ik had nog drie weken om iets anders te vinden. In plaats van meer-beter-groter maakte ik een lijstje van wat voor woonruimte ik wenste en maakte zelfs, met veel aanmoediging van een vriendin, een tekening van die droomruimte. Een huis met veel glas op een heuvel en uitkijkend over het water. Iedereen zei dat zulke huizen niet bestaan in Japan. Maar ik was koppig en gunde mijzelf de tijd, en uiteindelijk vond ik dat huis! Het was gebouwd naar het model van een Amerikaans zomerhuis, vandaar dat het huis heel veel grote ramen had. Toen ik introk hing ik de tekening die ik gemaakt had naast het raam, en het was precies hetzelfde beeld."

Ik ben blij met zijn frivool verhaal voor dit artikel want het illustreert de positieve relatie tussen ons voorstellingsvermogen en onze acties. Dit is een basisgedachte van AI. In deze individuele huizenjacht zien we hoe de verbeelding het uithoudingsvermogen opkrikt en zorgt dat er selectief en methodisch gezocht wordt naar een bevredigend resultaat. In zijn indrukwekkende artikel *Positive Image, Positive Action: The affirmative basis of of Organizing* (Appreciative management and leadership 1999) concludeert Dr. David Cooperrider dat dit verschijnsel (ons voorstellingsvermogen leidt onze actie) ook in groepen, organisaties en hele culturen plaatsvindt. Volgens Cooperrider wordt *elke* sociale verandering in de collectieve verbeelding geboren. Hij zegt dat organisaties producten zijn van menselijke interacties die geconditioneerd en geprogrammeerd zijn door verwachtingen en aannames. Cooperrider is ervan overtuigd dat het maken van een gezamenlijke voorstelling het sterkste middel is om een organisatie naar een succesvolle toekomst te leiden. Hij adviseert stellig om deze kennis bewust en positief te gebruiken in verandermanagement. "We will no longer be focused on the reduction of symptoms or the removal of something negative and instead begin to see cultures respond to what the mind imagines as possible".

Het Stedelijk Lyceum, Enschede

In een Appreciative Inquiry op het Stedelijk Lyceum in Enschede, spraken achtenvijftig deelnemers met elkaar over 'waar het leven zit' in de school. Want als je weet waar het leven zit kan men zich van daaruit een geestelijke voorstelling maken over de toekomst. En als het meezit trekt de voorstelling die men zich van de toekomst maakt, je vooruit en maak je zo de zelf voorgestelde toekomst waar. Twee belangrijke thema's die we in de verhalen vonden, heb ik samengevat en haal ik hier aan.

"Als mensen voelen dat hun persoonlijke kwaliteiten er toe doen, groeit het zelfvertrouwen en dit leidt tot zelfstandig stappen zetten. Hierdoor voelen docenten zichzelf bekwaam om grenzen te verleggen. In het bijzonder geldt dit voor nieuwe leerkrachten, die voelen dat ze verantwoordelijkheid krijgen voor zaken die misschien een beetje hoog gegrepen zijn."

"Mensen herkennen een goede mentor. Als hij iemands aanleg ziet en dit kenbaar maakt voelen mensen zich geraakt. Hierdoor ontstaat grote loyaliteit."

Waar richt uw mentale aandacht zich nu op als u dit leest? Wat voor personeelsbeleid ziet u voor zich als we het baseren op bovenstaande bevindingen? Waar komt de aandacht te liggen in curriculumontwikkeling als we dit in acht nemen? Als positieve identiteit de bron van werktevredenheid is, wat schrijven we dan in een CAO? Het is geen onredelijke gedachte dat medewerkers en ook leerlingen die zichzelf zien als bekwaam en succesvol, hoge prestaties zullen leveren. Als we dit breder toepassen, dan zorgen we ervoor dat we onze leerlingen in staat stellen te geloven dat ze er toe doen en we belonen docenten die weten hoe je dat in leerlingen voortbrengt.

AI doet dat als volgt:

- 1 Kies een positief uitgangspunt.
- 2 Informeer naar verhalen gevuld met levengevende krachten.
- 3 Lokaliseer thema's en licht de overheersende thema's in de verhalen eruit en onderzoek deze topics verder.
- 4 Vorm gezamenlijke beelden van een toekomst waaraan we de voorkeur geven.
- 5 Vind innovatieve wegen om die toekomst te creëren.

3.5 VAN PERSPECTIEF VERSCHUIVEN

Als we vanuit een traditioneel probleemoplossend model overgaan op Appreciative Inquiry stappen we in een ander kader. We richten ons niet meer op het bedwingen

VERHALEN DIE ONS MOTIVEREN

van symptomen of op het verwijderen van iets negatiefs, maar in plaats hiervan beginnen we op te letten op de relatie tussen wat we denken wat mogelijk is en wat er als gevolg daarvan verandert.

"Maar wat gebeurt er met je wereld als je de hoofdaannames loslaat?" stelt Karim retorisch. "Bij *reframing* laat ik de deelnemers een lijst maken van de hoofdveronderstellingen waar ze vanuit gaan. Bij mensen uit de sportwereld bijvoorbeeld kwam aan de hand van de in kaart gebrachte vooronderstellingen als doel naar voren: de mensen in beweging brengen. De aanname hierachter is dat bewegen gezond en leuk is. Ja, zij vinden dat leuk en er zijn weinig mensen die dat niet gezond vinden. Maar als je je doelgroep wilt bereiken is het wel belangrijk dat jij je in hun uitgangspunt kunt verplaatsen. Stel, je wilt iemand die sporten niet leuk vindt, verleiden tot bewegen. Hoe communiceren we nu? Vaak is de hoofdaanname de blinde vlek in het werk. Door deze oefening kun je kijk krijgen op wat je tegen je klanten moet zeggen, want jij moet ze iets uitleggen of verkopen wat zij niet kennen. Dus wat doe je als je het meest voor de hand liggende eraf haalt? Wat gebeurt er dan met je wereld? Het perspectief verschuift."

Een mooi voorbeeld is Vodafone. De mensen daar hadden de uitdaging aangenomen om het factureren, dat tot dan toe drie dagen duurde, in te korten tot een dag. De groep was enthousiast maar het vuurwerk begon pas echt toen er iemand riep: "Als we terug kunnen naar een dag, dan kunnen we ook terug naar een uur", waarop een ander riep: "Als we het nu eens in een seconde doen?" Jackpot! Bij verandering gaat men, zoals hierboven al eerder aangehaald, vaak uit van de standaardaanname dat iets 'beter, meer, sneller enzovoorts moet', maar in dit voorbeeld van Vodafone verschoof het hele denkraam. Als eerste was er de gedachte: 'factureren in een seconde', daarna kwam de actie: een ict-infrastructuur die elke handeling met Vodafone onmiddellijk verwerkt, wat met een computerchip makkelijk kan: veranderen met de snelheid van de verbeelding. Naast het feit dat gemaakte kosten onmiddellijk in rekening worden gebracht, heeft dit plan een aardige bijwerking opgeleverd, want Vodafone heeft een heel nieuwe markt gecreëerd. Zij verhuren op vliegvelden nu telefoonsystemen aan reizigers van wie het eigen draadloze systeem niet werkt op de buitenlandse frequentie en iemand kan tijdelijk een mobiele telefoon huren."

Wat gebeurde er met de wereld van Vodafone en wat hebben wij eraan voor ons AI-gesprek?

De wereld van Vodafone veranderde omdat ze ophielden met brandjes blussen (van drie terug naar twee, terug naar een dag). Het nieuwe concept ontstond, omdat de hoofdaanname (meer urgentie, harder werken, meer stress, van 3 naar 2 naar 1) werd losgelaten. Ze brachten iets nieuws voort in plaats van het tijdsprobleem op

te lossen. Door de aandacht te richten op de mogelijkheid om iets uitdagends te doen, wordt het tijdsprobleem compleet ondergeschikt en terloops opgelost. Karim verwoordt het als volgt: "Als je de vooronderstelling hebt dat je een probleemoplosser bent, probeer je problemen op te lossen en moet je er voor zorgen dat je problemen hebt en blijft houden. Maar als je vanuit de vooronderstelling leeft dat je iets gaat uitvinden, zie je een wereld van mogelijkheden en blijf je zoeken."

Een verhaaltje

Charlene Pratt, een business consultant en pedagoog, begeleidde op een middelbare school in Cleveland een experiment met AI als leerproces. Shaw Highschool had het etiket: educatieve nood situatie. Er zakten meer studenten dan dat er slaagden. Nadat Mrs. Pratt bij het schoolteam AI had geïntroduceerd, besloot ze dat er snel meer nodig was en zette ze een AI-kamp op, dat drie weken zou gaan duren. De studenten die hier aan mee mochten doen, moesten voldoen aan de volgende voorwaarden:

- a drie keer gezakt zijn;
- b de docenten moesten geloven dat zij nooit naar 'college' zouden gaan;
- c leerlingen moesten vrijwillig mee willen doen.

Wat Charlene deed was simpel. De leerlingen moesten leraren, directieleden, ouders en andere mensen, die academisch geslaagd waren, interviewen. In de interviews werd gevraagd naar de verhalen over hoe mensen leerden en studeerden, wat voor baantjes je kunt krijgen als je een 'college-degree' hebt en wat dat voor verschil maakt in je leven. De verhalen en bevindingen werden uitgewisseld en aan de hand van deze informatie maakten de leerlingen presentaties en legden het aan elkaar uit. Er waren 31 studenten geselecteerd, 29 maakten het programma af en 28 leerlingen slaagden aan het eind van het programma en maakten plannen om zich in te schrijven voor 'college'. Het zelfvertrouwen van deze leerlingen was enorm gestegen en hun academische resultaten waren voldoende. Appreciative Inquiry hielp deze leerlingen om hun eigen theorie op te bouwen. Ze veranderden door te leren van de meest positieve en buitengewone momenten uit de verhalen die ze hoorden van elkaar en van de mensen uit de gemeenschap.

3.6 WEDERZIJDSE AFHANKELIJKHEID

Om van het traditionele verandermanagement over te stappen naar Appreciative Inquiry is niet zo simpel als het lijkt, want we zijn zo vertrouwd met een model van tekortkomingen. En wat we gewend zijn, blijkt hardnekkig en laat zich niet zomaar aan de kant zetten. Kennis over de kracht van onze mentale processen, het belang

VERHALEN DIE ONS MOTIVEREN

van ons voorstellingsvermogen en de waarde van positieve emoties kan het verschuiven van paradigma vergemakkelijken.

AI gaat uit van een ander perspectief. Bij veranderingen vestigt het de aandacht op de mogelijkheden in individuen, groepen en organisaties zodat mensen het werk kunnen blijven doen waar ze het beste in zijn. AI adviseert: 'Stop met symptomen verwijderen. Richt je consequent op de levengevende krachten in menselijke systemen. Ga een dialoog aan met alle betrokkenen en geef de verbeelding de vrije teugel. Vorm een gezamenlijke verhaaltrant waarin zoveel mogelijk medewerkers vertegenwoordigd zijn en zich positief herkennen.'

AI doet een beroep op vrije wil, keuzes en verbeeldingskracht. Het vraagt ons zodanig te organiseren dat we van elkaar blijven leren. Het heeft weinig te maken met de vraag of het beter is om op het positieve te letten of om het negatieve te vermijden. Of anders gezegd met de vraag of een glas half vol of half leeg is. AI stijgt boven deze polarisatie uit en stelt metaforisch: Omdat we van elkaar afhankelijk zijn, doen we er goed aan om op te letten dat er niemand droog komt te staan.

4 DE VRAAG IS BETROUWBAAR!

4.1 DE VRAAG BEPAALT DE GROEIRICHTING

"Op het moment dat je een vraag stelt, beweegt het systeem zich in de richting waar de vraag de aandacht op richt." U kunt deze aanname gemakkelijk zelf testen. Hoe reageer je op de vraag 'nadenken over oorlog' en hoe op de vraag 'nadenken over vrede'? Wat is het verschil? Of om dichterbij huis te blijven: Wat merk je op bij jezelf na het stellen van de vraag 'Vertel eens over een tijd toen ondersteuning van een collega leidde tot groter zelfvertrouwen in je werk' en wat bij 'Vertel eens hoe de samenwerking met collega's vastloopt?'" Het voornemen van AI is om de kracht in de organisatie te bezielen en een AI-evaluatieproces is daarbij belangrijk. Omdat de vraag die we stellen de 'groeirichting' bepaalt, informeren we in een evaluatie, net als in de andere onderdelen van AI, naar succesmomenten. Bijvoorbeeld: "Vertel eens een anekdote waaruit blijkt dat jouw kennis van AI de situatie in de school vooruit hielp." Indien we de waarde van een Appreciative Inquiry-interventie op een school of bedrijf willen nabespreken, ligt het in de natuurlijke lijn van AI om dat te doen door middel van een Appreciative Inquiry.

Voor de evaluatiegesprekken op Het Stedelijk Lyceum zette ik dan ook een dialoog op met zoveel mogelijk mensen die allen betrokken zijn bij en belang hebben in deze AI-onderneming. In de uitnodiging heb ik het accent gelegd op het organisch laten ontstaan van de conversatie. Mijn bedoeling is om met deze gesprekken de lezers een indruk te geven wat voor vormen AI aanneemt en hoe misschien vanuit deze verhalen al pratende, als bonus, nieuwe ideeën over AI gaan ontstaan. Hieronder volgen impressies van conversaties die ik voerde met drie medewerkers van het Stedelijk Lyceum in Enschede. Ze hebben deelgenomen aan een AI-workshop op 4 november 2004 en vertellen hoe die korte introductie in AI deel uitmaakt van hun huidige werk en aansluit bij hun visie over onderwijsvernieuwing.

In een AI-evaluatie kijken we terug naar levengevende momenten, momenten waar we met trots over willen vertellen.

Edith vertelt: "Door middel van je eigen vuur het vlammetje van de ander laten branden, zal ik maar zeggen. Dan ben je goed bezig."

"Ik vond het eerst een zweverig onderwerp, maar dat veranderde naarmate we meer door het proces heen gingen. Ik vind dat AI aansluit bij hoe je met een groep kinderen begint in de school. Het leerproces stopt als er niet juist met ze omgegaan

VERHALEN DIE ONS MOTIVEREN

wordt. De veiligheid en de geborgenheid moeten goed zijn, anders komt het tot niets. De eerste weken ben je op school druk bezig met het scheppen van een veilige omgeving. Het lokaal wordt een soort huiskamer, een ruimte waar ze zich thuis kunnen voelen. Dan pas kunnen ze zich ontwikkelen en relaties vormen.

Leerlingen en leerkrachten moeten zich allemaal happy voelen. Dat is in de eerste weken van het schooljaar het meeste werk. Pas daarna, als het met ons en met henzelf goed gaat, komt het presteren in beeld. AI is een methode die kijkt wat er werkt. Het stelt persoonlijke vragen, zodat je kunt vertellen hoe jij het ziet. In de AI-methode staat veiligheid centraal. Er is interesse in jouw gedachten. De vraag: 'Vertel eens over een succes in je werk?', geeft je een rustig gevoel. Als je moet vertellen over wat er hapert word je snel defensief; misschien ben je bang, omdat de vraag persoonlijke gevolgen kan hebben. Als mensen over successen mogen praten, kan er een goed netwerk tussen mensen ontstaan. In mijn eigen groep (tijdens de workshop) was dat merkbaar. We kenden elkaar alleen maar van gezicht. Waar moet je dan over praten? De opdracht bevatte vier vragen, die gericht waren op succeservaringen.

- 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. 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 dan?

Ik moest hard nadenken over 'succes', dat ben je niet zo gewend, maar van binnen word je blij. Het was eerst griezelig en daarna werd het leuk. Je haalt herinneringen op en door daar aan te denken word je blij. Dat ga je aan een ander vertellen, die geïnteresseerd is in het verhaal. Dan keer je het om en de ander vertelt zijn hoogtepunten, die wil dat ook graag vertellen. Daarmee krijg je een click. Jij hebt iets meegemaakt waar je tot op heden plezier van hebt. Er bleken zoveel parallellen in te zitten met mijn gesprekspartner! Met AI als insteek zijn we op ons eigen werk doorgegaan. We hebben aan verschillende collega's dezelfde vier vragen gesteld. Zij vertelden graag over goede dingen die met het onderwijs te maken hebben. Je hebt op deze manier iets gemeenschappelijks, iets om mee verder te gaan. Die betrokkenheid is belangrijk. Mijn motor is omgang en contact, met kinderen zowel als met collega's. Dat is essentieel voor mij. Je moet het met elkaar doen. Dat is de reden waarom ik me happy voel in het werk. Samen een klus klaren werkt betrokkenheid

in de hand. En nieuwsgierigheid. Nieuwsgierigheid moet je in kinderen stimuleren en dat doe je door het leermateriaal gevarieerd aan te bieden."

Marij: "Vertel eens een succesverhaaltje over hoe je nieuwsgierigheid stimuleert?"

Edith: "Je geeft ze een opdracht. Bijvoorbeeld: jullie kunnen op reis naar Nieuw Zeeland, over drie weken, met het vliegtuig of met de boot. Je hebt een budget, een aantal vaste punten die je moet bezoeken en je moet terugkomen. Ga het maar uitzoeken. Ze moeten een visum zien te krijgen, inentingen enzovoorts. Het betekent veel meer voor ze als je het aan hen zelf overlaat. Ze gaan als een groep samenwerken. Leerlingen komen tot creatieve dingen. Het gaat veel verder dan: ik pak mijn koffertje met een tandenborstel. Misschien heb je wel een winterjas nodig, dus ze gaan op zoek naar informatie over klimaat. Dit soort opdrachten zijn zoekprocessen van het begin tot het eind en de leerlingen komen erachter wat ze zelf kunnen. Het is hun eigen product en ze zijn zo driedubbel en dwars gemotiveerd. En het is niet alleen maar omdat wij het zeggen. Ze krijgen een vraag en ze zoeken daar met elkaar een antwoord op. Hoe ze er komen, mogen ze zelf uitzoeken. Leerlingen kunnen er heel veel van zichzelf in leggen. Hun nieuwsgierigheid wordt geactiveerd. Als ze later een baan hebben, dan hebben ze die eigenschap nodig. Een baas is meestal niet geïnteresseerd in hoe iets wordt gedaan, als het maar gedaan wordt. Mijn uitgangspunt is dat ik als docent een vonk wil laten overslaan. Door je eigen vuur het vlammetje van de ander laten branden, zal ik maar zeggen. Dan ben je goed bezig. Je moet niet teveel kaderen. Als je gaat kaderen beperk je de denkvrijheid. Een kind is hartstikke nieuwsgierig. Deze nieuwsgierigheid behouden, prikkelen en stimuleren... dan heb je goed onderwijs!"

4.2 EEN AI-EVALUATIE IS EEN DOORGAAND LEREN

Fokke vertelt: "We proberen de aandacht te vestigen op de hoop in de situatie. Als mensen mij vragen hoe ik dat doe, zeg ik: 'Ach, ik kijk gewoon bemoedigend'".

"Mijn collega Bert en ik hebben samen een AI gedaan met een groep van 22 collega's. Daarna heb ik deze techniek nooit meer exclusief beoefend. Wat we in AI geleerd hebben, is dat de vragensteller verantwoordelijk is voor het antwoord. In onze workshop destijds werd gezegd, dat de vraag die je stelt, datgene waar je de aandacht op vestigt, doet groeien en ontwikkelen. Een vraag stellen is zoiets als een plant in het juiste raam zetten. Daar houd ik nu bewust rekening mee. Ik heb veel gesprekken met groepen mensen, en zeker als ik het kan voorbereiden, denk ik na over de vragen. Vroeger stelde ik óf gesloten óf open vragen, maar nu vraag ik mezelf af: 'Stel als ik het op deze manier formuleer, krijg ik dan een ideaal naar

VERHALEN DIE ONS MOTIVEREN

voren? Mijn collega Bert voert dit soort gesprekken met groepen leerlingen. Over hoe zij het veranderende onderwijs ervaren. Daar komt uit dat veel kinderen het leuk vinden om naar school te gaan. Hun eerste aandacht is de sociale interactie. Onze gesprekken met kinderen gaan over 'Wat wil je hier op school doen? Wat wil je met je leven doen? Hoe kunnen we je daarbij helpen?' Soms kun je daarmee een leerling naar boven tillen. Wij willen de kinderen zelf verantwoordelijk maken voor hun leerproces. Daar zetten wij op in. Er zitten een hoop kinderen in beroerde situaties. Enschede is de tiende grootste stad van Nederland en we hebben dus 'grote-stadsproblematiek' op school. Door de bank genomen probeer je iets wakker te krijgen in de leerlingen. Ik geloof dat de school daar ooit voor is opgericht. Een manier om de zelfstandigheid in kinderen te bevorderen, is het visueel maken van de ontwikkelingslijn die ze door moeten maken, want hoe kan een kind nou weten dat hij een ontwikkeling doormaakt?" We gebruiken hiervoor reflectieformulieren waarop kinderen hun eigen ontwikkelingslijnen in kaart kunnen brengen en waarop ook de coaches hun bijdrage aan die ontwikkeling kunnen aangeven.

Als ik Fokke zijn grote notitieboek zie pakken weet ik dat de opbouwende kwaliteit van AI hem heeft aangestoken. Hij had dit boek ook bij zich tijdens de workshop vorig jaar. Hij noteert al pratend hoe het zou zijn als we een dialoog met stagebegeleiders, leerlingen, docenten en ouders op zouden zetten. Stage is een belangrijk, en ook een moeilijk onderdeel in de school. Met name de sociale aanpassing is moeilijk. Van beide kanten. Hoe zou een AI dialoog opgezet kunnen worden? Welke vragen zouden we kunnen formuleren? Wie zou er mee kunnen doen?

Marij: Sociale aanpassing heeft nogal jouw aandacht?

Fokke: Ja, als je je kunt aanpassen, heb je meer vrijheid. Het wordt moeilijker als je deze vaardigheid niet hebt.

Marij: Vertel eens.

Fokke: Als ik thuis ben met mijn vrouw, voel ik me natuurlijk het meest veilig, bekend en vertrouwd. Maar soms ga ik naar sociale bijeenkomsten die ik niet voor mezelf uit zou kiezen. Als je dan niet uit de toon wilt vallen, heb je de vaardigheid van een 'social talk' nodig. Als ik bijvoorbeeld tijdens zo'n party een bekende aan de andere kant van de kamer zie staan, die toevallig ook een fervent zeiler is, wil ik met hem over mijn hobby praten. Ik moet dan degene met wie ik op dat moment in gesprek ben, op een plezierige manier achterlaten. Tja, ikzelf heb de sociale vaardigheden met vallen en opstaan moeten leren. Ik ben heel open, maar dat is niet altijd een garantie voor een lang en gelukkig sociaal leven. Het begint al met de kleding, als ik een jasje met een stropdas aan moet..."

We bouwen door aan een verhaal over de organisatie waartoe we behoren, als een plaats die constant verandert en die door de verandering oneindig interessanter is dan we ons ooit konden voorstellen.

Annet: "Ik leerde dat je niet zeker kunt weten dat dingen gaan zoals je het je voorstelt."

"Appreciative Inquiry heeft in ons team goed gewerkt, maar hoe kan ik het als teamleider laten doorgroeien? Zijn wij als organisatie niet te log? Binnen mijn team van 17 mensen kan ik AI vormgeven, maar binnen het hele Stedelijk Lyceum vraag ik het me af. Ik denk dat het AI-proces zich te laag in de organisatie heeft afgespeeld en dat de directie geen groot onderdeel van dit proces is geweest, want beslissingen zouden dan door deze methode zijn geïnfecteerd en het leiderschap erdoor zijn beïnvloed. Ik vind dat het een beetje is blijven haperen."

Marij: Welke vraag kunnen we formuleren die ons in tijden van stagnatie kan helpen?

Annet: Ben jij wel eens in een situatie geweest dat je geraakt werd, dat je de prikkel oppakte en dat er daarna niets gebeurde? Als een lokkertje dat alsmaar buiten je bereik blijft? Een worst die je wordt voorgehouden? Hoe ben je in staat geweest je enthousiasme vast te houden? Dat is moeilijk te formuleren, lastig.

Marij: Ja, ik weet het. In een AI-interventie gaat de meeste tijd zitten in het formuleren van de vraag. Laten we het nog eens proberen, want met de vraag 'wat kan ons helpen in tijden van stagnatie?' proberen we het stagnatieprobleem op te lossen. Die vraag werkt hier niet. Hoe komen we in een AI-paradigma?

Annet: "Ik denk aan een metafoor over klei die niet hard wordt, de metafoor die mijn collega gebruikte tijdens de workshop met betrekking tot onderwijsvernieuwing. Ze stelde onderwijsvernieuwing voor als een mooie pot van klei die niet hard wordt, zodat je die kunt omvormen in een andere vorm. Zo denk ik als teamleider over ontwikkeling. Op onze locatie is de vernieuwing al een heel eind doorgevoerd, maar misschien kunnen we nog 'randjes aan de pot maken, of oortjes'.

Marij: Mmm, jij wilt meer vernieuwen, hè?

Annet: Ik denk, en daar kom ik weer met die kleipot aanzetten, dat kinderen voorheen in kleipotjes van dertig zaten. Omdat we niet meer klassikaal lesgeven zitten ze als het ware allemaal in één klomp. Wat kan er nog meer? Kunnen we de klei niet natmaken en kijken of we er iets mee kunnen modelleren?

Marij: Hoe weet jij zo goed dat je alsmaar door kunt veranderen? Dat je niet hoeft te stoppen?

Annet: Daar kan ik wel op antwoorden, wel een cliché hoor. Door het te doen! Door er over na te denken!

VERHALEN DIE ONS MOTIVEREN

Marij: Kun je daar wat meer over zeggen?

Annet: Toen ik dertig was (en met een knipoog) en dat is al een tijd geleden, dacht ik dat mijn leven af was. Ik had gestudeerd, een baan en een partner waar ik heel gelukkig mee was. Na een langdurige ziekte overleed hij. Mijn potje was in scherven gevallen. Tot dat moment dacht ik dat alles voor me vaststond. Een harde leer-school. Dingen veranderen, mensen veranderen. Naast veel verdriet heeft deze gebeurtenis me doen nadenken over hoe ik verder wilde en hoe ik mijn leven zou gaan inrichten. Ik begon te reflecteren over zaken, over hoe mensen in elkaar zit-ten en hoe relaties functioneren. Vanuit die periode weet ik dat dingen niet af zijn en anders worden, weet ik dat een vierkant, ruw steentje door de tijd heen glad, rond en zacht kan worden.

Marij: Mag ik hier iets over schrijven?

Annet: Ja.

5 CASUS: PONTES PIETER ZEEMAN

5.1 INLEIDING

Pontes Pieter Zeeman is een school waar leerlingen en personeel samenwerken aan en leren van 'het nieuwe leren'. Dit betekent dat leerlingen geactiveerd worden om samen met hun docenten na te denken over het stellen van de juiste leervragen. Deze leervragen kunnen door de docenten adequaat worden opgelost door aandacht te hebben voor ieder individu met zijn/haar leervermogen. De belangrijkste kernwaarden van de school daarbij zijn respect en verdraagzaamheid. Alleen door deze kernwaarden actief uit te dragen helpen we jongvolwassenen hun weg te vinden in onze complexe maatschappij. In een moderne leeromgeving is er voor iedere leerling voldoende mogelijkheid zich volledig te ontploien.

De school is gehuisvest in één gebouw. Door een centrale hal worden de twee vleugels van het gebouw verbonden. Op deze wijze wordt de eenheid binnen de school gesymboliseerd, maar vanuit deze centrale hal splitsen de wegen zich. Ieder gebouwdeel heeft een eigen schoolklimaat, passend bij de afdelingen die er gevestigd zijn. Pontes Pieter Zeeman is de enige scholengroep voor vmbo, havo en atheneum op Schouwen-Duiveland. Scholieren uit alle delen van de gemeente Schouwen-Duiveland en daarbuiten bevolken de school. De school telt ongeveer 1100 leerlingen. Er zijn zo'n 110 medewerkers verbonden aan de school.

5.2 DOEL VAN APPRECIATIVE INQUIRY VOOR PPZ

- De directie van Pontes Pieter Zeeman wil Appreciative Inquiry bestuderen zodat ze kan besluiten in hoeverre AI kan bijdragen aan het smeden van een samenwerkingscultuur binnen de school.
- Een tweede doel is het ontwikkelen van een AI-interview dat gebruikt wordt in een onderzoek naar een grootschalige vernieuwing. De onderzoeksopzet volgt de gebruikelijke aanpak bij een beleidsondersteunend onderzoek met kwalitatieve en kwantitatieve elementen en er is plaats voor een experiment met Appreciative Inquiry.

5.3 WERKWIJZE

Apreciative Inquiry is in vier middagen geïntroduceerd aan vijftien medewerkers (kernteam), afkomstig van de directie, management, docententeam en ondersteunend personeel. De gesprekken met de rector (Cor van Dalen) richtten zich vanaf het allereerste begin op het thema 'samen actief'. In een e-mail somt Cor van Dalen op waar hij naar op zoek is en waarom voor het motto 'Samen Actief' is gekozen.

- De school streeft ernaar leerlingen te activeren ten aanzien van het eigen leerproces.
- De school streeft ernaar dat docenten leerlingen daarbij actief helpen.
- Enkele jaren geleden is het ADSL-project gestart: Activerende Didactiek en Samenwerkend Leren. Dat project loopt nog in de vorm van intervisie met betrekking tot werken in groepen.
- In de school is een afstand merkbaar tussen leerlingen/ouders en de medewerkers (dit is erg algemeen geformuleerd, er zijn gelukkig veel uitzonderingen). 'Samen' verdient op dit punt versterking.
- Docenten hebben aangegeven (studiedag 20 mei 2005) dat zij de vernieuwingen willen aangrijpen om meer samen te werken. Tot 2004 hebben de docenten zich in sterke mate teruggetrokken in de klas.
- In het beleidsplan heeft PPZ opgenomen dat het een school wil zijn die sterke banden heeft en verder aanhaalt met de lokale samenleving. Dat gaat verder dan alleen de relatie met ouders en leerlingen. Het gaat ook over sportverenigingen, ouderen, vrijwilligerswerk en andere maatschappelijke en culturele instellingen.
- Terug naar de leerlingen: kennis wordt 'geconstrueerd'. Dat betekent dat de sociale context voor leerlingen (en medewerkers) van groot belang is voor het leren en het zich verder ontwikkelen. Hier ligt een duidelijke relatie met 'Samen actief'.

De school heeft behoefte aan samenwerking, samen werken en een actieve houding van iedereen (medewerkers en leerlingen). Cor: "Het leuke is dat ik merk dat de onderwijskundige veranderingen (projecten) nu al energie losmaken, dezelfde energie die op de studiedag (20 mei 2005) is losgekomen. Soms merk ik dat PPZ een 'doenerige school' aan het worden is. Dat vind ik bijzonder en ik juich deze ontwikkeling van harte toe. Ik hoop/verwacht dat met Samen Actief en de acties, die vanuit dat gezichtspunt ondernomen worden, dat aspect van de school versterkt wordt."

In de introductie vertelde Cor het volgende verhaal aan het AI-team: „Toen ik van de middelbare school afkwam - ik had netjes mijn eindexamen gehaald, met weinig schrammen - ging ik naar de universiteit. Ik kom uit een veilig nest en de universiteit was voor mij de wijde wereld in. Veel vrijheid, dat was heel spannend en ik heb

daar uitbundig gebruik van gemaakt. Ik zal niet in details treden! Maar het gevolg ervan was dat er weinig gestudeerd werd. Ik dacht: Nou, dat kan ik wel, ik doe die vakjes wel even, maar ... De ene onvoldoende na de andere rolde eruit. En in het weekend was het gewoon weer iedere keer feest. Dat ging niet goed. Althans dat ging een half jaar goed, en toen ging het niet goed. Niet met mij en niet met mijn studie. Toen ben ik gestopt en dat was op mijn ziel een kras, een deuk. Mijn ouders waren niet zo erg moeilijk. Die zeiden: nou het is jammer dat het verkeerd is gegaan. Probeer het nog een keer. Ik mocht opnieuw in het eerste jaar starten, het nog een keer proberen. Ik kwam toen in een clubje terecht en dat is wat ik eigenlijk wil vertellen. Ik kwam in een club terecht met een aantal studiegenoten. We vonden elkaar heel makkelijk, met een ervan ben ik zelfs getrouwd. We trokken samen op, gingen naar college, studeerden samen en we gingen samen naar de bibliotheek. Dat stimuleerde mij enorm. En dan had je bijvoorbeeld iemand, die liep voor, laat ik het maar zo zeggen. Die ging wat harder, dat stimuleerde. Als hij daar al is, en hij doet het voor het eerst, dan mag ik wel opschieten. Want ik deed het voor de tweede keer. Dat was confronterend, maar dat samen werken stimuleerde mij ook. Als iemand zei "Dat tentamen zit in het tweede semester maar dat doe ik nu al vast, daar ben ik aan toe", dan dacht ik "Dat kan ik natuurlijk ook". Samen doen, de uitdaging, onderling dingen uitleggen. Die gezonde rivaliteit heeft me geholpen om door het eerste jaar te komen en de studie succesvol af te ronden. Ik leerde dat als ik mijn best doe en samen met anderen werk, het heel goed voor elkaar kan komen. Dit was een belangrijke ervaring voor me. Nu heb ik die behoefte nog steeds aan samenwerken, niet geïsoleerd, niet apart, maar samen omdat je samen meer bent dan als je het alleen doet."

De AI-workshop richt zich naast de theoretische uitleg dus op het onderzoeken van buitengewone samenwerkingsmomenten op elk niveau. Niet 'hoe kunnen we meer actief worden', maar 'welke momenten van "samen actief" blijven je bij en onder welke omstandigheden lukt dat het best?' Het begon als volgt. In een kort gesprek in tweetallen bepaalde de groep aan de hand van vragen hoe het nieuwe AI-materiaal het best aangeboden zou kunnen worden.

- Er zijn hele goede workshops die je iedereen compleet aan zou raden. En soms heeft een workshop maar één moment waarvan je zegt: "Dat sprak me nou echt aan!" Heb je een persoonlijke ervaring met een workshop die jou stimuleerde die je nog steeds bij staat? Vertel het verhaal. Treed a.u.b. in detail!!
- Deze workshop heeft verschillende manieren om het AI-gedachtegoed over te brengen. Welke manier stimuleert jou het meest? Wat is ideaal? Hoeveel % van de tijd wil je besteden aan cognitief opnemen van de ideeën (theorie), hoeveel % tijd wil je besteden om het in je vingers te krijgen (praktijk) en hoeveel %

VERHALEN DIE ONS MOTIVEREN

van de tijd zou je via de verbeelding, metaforen en andere symbolische taal (film, video, muziek en diaprojecties) willen werken? Kom samen tot een verdeling van de taart.

De deelnemers aan de workshop geven te kennen dat ze de inhoud van een workshop het liefst ingedeeld zouden zien in:

30% verbeelding
20% cognitie
50% praktijk

100% AI workshop

Daarna werkte de kerngroep met de volgende vragen.

- 1 Vertel een verhaal over samen actief, (zover terug als je wilt) wat een verschil heeft gemaakt in je leven?
 - Wie was erbij betrokken?
 - Wat hielp hierbij? Hoe hielp jezelf?
 - Wat waren de andere omstandigheden in je leven?
 - Wat was het resultaat?
 - Vertel eens wat meer?

- 2 Deel alsjeblieft de inzichten die je hebt wat betreft samen actief binnen het professionele veld waarin je werkzaam bent.
 - Geef een succesverhaal.
 - Highlight de resultaten die er uit voortkwamen en de vernieuwingen die het bracht.
 - Bespreek de motiverende factoren in deze situatie.
 - Bespreek de voordelen die uit deze situatie voortkwamen.
 - Bespreek hoe deze ervaring je beïnvloed heeft.
 - Vertel een specifiek verhaal waarbij je gebruik maakte van deze ervaring en elementen hiervan toepaste /aanpaste in een andere situatie.

- 3 Soms heb je ervaringen waarvan je kunt zeggen: "Toen was 1+1=3", een ander manier om te zeggen dat onverwachte dingen gebeurden omdat er actief werd samen gewerkt
 - Denk eens terug aan een tijd waarin gewenste initiatieven tot bloei kwamen.
 - Hoe werd de omgeving gecreëerd om het gewenste effect te bewerkstelligen?
 - Welke invloeden waren er in het spel zodat er onverwachte dingen konden ontstaan?

- 4 Stel je voor dat over tien jaar de PPZ een omgeving voor de studenten en docenten ontwikkeld heeft, waardoor zij een top-instituut in de wereld is. De school is uitgenodigd door de Internationale Appreciative Inquiry gemeenschap om uiteen te zetten op welke ontwikkelingen ze hebben doorgebouwd om die positie te bereiken.
- Als vertegenwoordiger mag jij uiteenzetten hoe de school dit volgens jou bereikt heeft.
 - Met welke riemen heeft de school geroeid?
 - Hoe zouden de medewerkers van de school de 25.000 euro die ze voor deze buitengewone resultaten hebben ontvangen volgens jou kunnen investeren zodat het initiatief gezond blijft doorgroeien?

Uit de verhalen, die elders in dit hoofdstuk kort aangetipt worden, kwam naar voren dat de groep het unaniem eens was over de factoren die tot succesvol samenwerken leidden op PPZ. Deze factoren zijn:

- veiligheid
- iets overhebben voor iemand anders
- vakkennis
- ondersteunen van elkaars kwaliteiten
- wilskracht
- nieuwe dingen geven energie
- uitdaging
- structuur
- innerlijke kracht
- ruimte geven
- ruimte krijgen

Op basis van deze thema's ontwierp het kernteam een interview dat breder in de school zou worden ingezet. Het doel was de positieve dialoog, die in de workshop gestart was, uit te breiden. Bovendien zouden de verhalen dienen als data voor het grotere onderzoek naar de vernieuwing. De kerngroep ontwierp een vragenlijst voor volwassenen en een voor leerlingen. Tijdens deze sessie stelde de kerngroep zich symbolisch voor hoe goede samenwerking en een goede vernieuwende school er uit zou kunnen zien. Dit beeld deed dienst als introductie voor de nieuwe vragenlijst.

5.4 VRAGENLIJST VOOR VOLWASSENEN

Er staat een uniek hotel in Rotterdam, Hotel New York. Het is een oud gebouw dat vroeger dienst deed als vertrekpunt voor de boot naar de 'nieuwe wereld', Amerika. Het gebouw stamt uit 1880 en is vernieuwd en aangepast aan de hedendaagse

VERHALEN DIE ONS MOTIVEREN

behoefte van mens en milieu. Om deze renovatie te realiseren is zowat alles gesloopt, behalve de waardevolle historische delen die nog goed bruikbaar bleken te zijn. Als je gaat eten in het restaurant van hotel New York kun je in de keuken kijken. Je ziet hoe alles gedaan wordt en hoe het personeel zich onder elkaar gedraagt. Je ziet bijvoorbeeld hoe de kok de vis bakt, welk keukengerei ze gebruiken, hoe collega's elkaar helpen en soms ook wel elkaar tegenwerken. De vernieuwing van PPZ lijkt wat op het herstel van hotel New York. Op PPZ behouden we ook het goede van het oude en onderzoeken we welke tools en welke samenwerkingsvormen we naar de toekomst verder willen ontwikkelen. Om er achter te komen welke succesvolle onderdelen van PPZ we zullen handhaven en welke we zullen uitbouwen, wil ik je een paar vragen stellen....

- Vertel eens een verhaal over een contact met een leerling en/of collega waarbij je je geraakt voelde? Wat was er aan de hand? Wat was het effect op jou en de ander(en)? Wat was er zo bijzonder aan die ontmoeting? Wie was erbij betrokken? Wat deed jij? Wat deed de ander? Wat waren de omstandigheden? Vertel eens wat meer hierover.
- Vertel eens over een tijd, of een incident, toen lesgeven je een 'kick" gaf? Wat waren de omstandigheden in de school? Wat waren de omstandigheden in de rest van je leven? Wat deed jij om dit hoogtepunt tot stand te brengen? Wat droegen anderen bij aan dit succes?
- Als je, na tien jaar aan een stuk door geslapen te hebben, wakker zou worden op PPZ, en de elementen die jou plezier in je werk verschaffen zijn doorgegroeid, hoe zou de school er dan uitzien? Gebruik je verbeelding.

Aandachtspunt

Probeer met de mensen in gesprek te komen met de vraag als uitgangspunt. Zinnetjes als: "... vertel eens wat meer ... wat gebeurde er toen wat dacht je toen... kun je daar nog eens wat op doorgaan...", helpen om een gesprek gaande te houden. We zoeken naar anekdotes, verhalen met veel detail.

5.5 VRAGENLIJST VOOR LEERLINGEN

- Vertel eens over het leukste moment op school? Wie hielp daarbij? Wat deed je zelf? Vertel eens over een tijd toen je de lessen leuk vond? Wat gebeurt er in die lessen?

- Vertel eens over een tijd toen je voelde dat je iets leerde waar je wat aan had. Wat leerde je? Vertel eens hoe je dat leerde. Vertel ook eens wie daar bij betrokken waren.
- Als je zou beschikken over krachten als Harry Potter en je zou het leukste van de school duizend maal groter kunnen maken, wat zou dat dan zijn?

Aandachtspunten

- leg uit waarom je dit gesprek doet;
- help leerlingen om doorvraag-vragen te stellen;
- doe het voorstel dat ze ook een leraar kunnen vragen of iemand van het ondersteunend personeel;
- maak goede leesbare - uitgebreide - notities, bij voorkeur per e-mail.

Tijdens de vierde bijeenkomst werd een tijdslijn vastgesteld en een effectief plan gemaakt om in zes weken tijd vijftig interviews te doen (collega's, leerlingen, ouders en ondersteunend personeel). De groep kwam tot de conclusie dat de verwerking van deze nieuwe interviews het best centraal zou kunnen plaatsvinden, zodat de informatie uit deze nieuwe verhalen op tijd verwerkt kon worden in het schoolbrede onderzoek naar vernieuwing. Als aanvulling maakten we een korte video-opname van de kerngroep met de bedoeling dit filmpje te bewerken en aan de hele organisatie te laten zien.

Volgende stap

Gedurende de volgende twee maanden worden nieuwe interviews gehouden en de data verwerkt. Een vijfde bijeenkomst met dit kernteam is opgezet. Tijdens deze slotbijeenkomst frissen we de AI-kennis op. Bovendien bespreken we de interviews en nemen door of de thema's die boven zijn komen drijven de vernieuwing binnen Pontes Pieter Zeeman kunnen leiden.

5.6 WAT HEBBEN WE GELEERD OVER AI?

- De verantwoorde en tegelijkertijd bijna kinderlijk eenvoudige theorie van AI vormt altijd het uitgangspunt. Het werkt niet om AI in dienst te stellen van een probleemoplossende agenda.
- Het AI-perspectief richt consequent de aandacht op de positieve kern in een organisatie.
- Als deze AI-mentaliteit centraal staat, is het niet meer belangrijk wat voor model we gebruiken en zelfs niet of we het Appreciative Inquiry noemen.

5.7 GROEIEN IN EEN SAMENWERKINGSCULTUUR

Bevindingen tijdens de Appreciative Inquiry Workshop

Een belangrijk onderdeel van het vernieuwingsproces binnen Pontes Pieter Zeeman is het opzettelijk zoeken en ontdekken van voorbeelden van buitengewone momenten van samenwerking binnen de school. De bedoeling hiervan is om te belichten onder welke omstandigheden de mensen 'op hun best' samenwerken. Deze verhalen handelen over succesvolle samenwerking en zijn een representatieve verzameling van bevindingen van het personeel, verticaal vertegenwoordigd van rector tot conciërge en horizontaal van ondersteunend personeel naast lesgevend, leidinggevend en administratieve personeel.

Na het lezen van de verhalen kwamen vier thema's boven drijven:

- 1 oog voor de ander;
- 2 als je een band hebt met iemand, doe je graag een stapje meer;
- 3 vakmanschap is meesterschap;
- 4 wederzijdse afhankelijkheid.

De thema's worden enerzijds aangeboden als een krachtig gebied dat zich kan uitbreiden, en anderzijds als materiaal om de verbeelding te prikkelen, zodat we kunnen zien of en hoe we hiermee de hele samenwerkingscultuur binnen PPZ kunnen verlevendigen.

5.7.1 OOG VOOR DE ANDER

Als mensen zich gezien en gerespecteerd voelen, maakt het hen vrij relaties aan te gaan, initiatieven te ontplooiën en nieuwe dingen uit te proberen. Wanneer we door de ander positief worden gezien, beginnen we onszelf als competent en vaardig te ervaren. Dit vergemakkelijkt het aangaan van gezamenlijke uitdagingen. Wij onthouden de momenten, waarop de ander oog voor ons heeft gehad en waardoor wij vooruit konden stappen. Bovendien steunen we op deze gebeurtenissen en baseren ons verdere gedrag hierop.

Een teamleider/docent vertelt over een tijd van onzekerheid. Deze ervaring heeft zijn kijk op samenwerking diep beïnvloed. "Ik zat een 'dip' en had het gevoel dat ik de greep op de werkelijkheid aan het verliezen was. Iemand zag iets in mij wat ik zelf niet kon zien, maar waar ikzelf toch naar op zoek was. Door dit contact en het feit dat de ander oog voor mij had, groeide ik boven mezelf uit en ging ik mezelf anders zien. Deze voeling en positieve benadering gaf mij het geloof in mezelf terug. En ik zie dat ik in mijn werk ook anderen steeds het positieve wil laten ontdekken, zodat zij zichzelf kunnen overstijgen en over dieptepunten heen kunnen komen. Een pertinent vertrouwen in het positieve van de mens staat voor mij cen-

traal en daardoor is het mogelijk een goede samenwerking met anderen aan te gaan. Dan is $1+1=3$."

Een docente/ teamleider van de brugklas herinnert zich een voorval waarbij zij een leerling hielp een risico te nemen en te excelleren. Dit voorval versterkte haar overtuiging dat persoonlijk aandacht besteden aan iemand het beste in de ander en jezelf naar boven brengt. "Toen met die leerling uit 1b. Het was de eerste keer dat hij naar school kwam. Het was de kennismakingsdag en zijn vader was meegekomen. De vader volgde de lessen met zijn zoon. De vader vroeg tegen het eind van de dag of het goed was als zijn zoon de laatste les zonder hem zou volgen. Dit wilde de leerling niet. Toen vroeg ik: "Vind je het goed als ik de laatste les met je volg?" Daar stemde de leerling mee in. Wat ik hier zo belangrijk aan vind is het vertrouwen dat de leerling mij gaf. Dat is een heel kostbaar iets voor dat kind. Door dat vertrouwen kon hij over zijn onzekerheid heen stappen en kon ik hem helpen te excelleren. Hij gaf mij ook iets terug. Het gevoel van 'Het is me gelukt!'. Als ik de tijd heb om een stukje van 'de binnenkant' met mensen te delen, dan leidt dat tot succes. Hiervoor is het nodig om open te staan, bereid te zijn om te zien, maar ook het vertrouwen te verwerven van de ander om iets te delen wat hij belangrijk vindt. Soms staat mijn drang naar perfectie deze successen in de weg. Maar ik krijg er nog steeds een 'kick' van als door mijn oplossing de ander kan groeien."

5.7.2 ALS JE EEN BAND HEBT MET IEMAND, DOE JE GRAAG EEN STAPJE MEER

Emotionele ondersteuning, zoals zorgdragen en meeleven, is belangrijk gedrag, dat die goed samenwerken bevordert. Het teamwerk, dat hieruit voortkomt, leidt tot verhoging van persoonlijke ontwikkeling en draagt bij aan een hoger doel.

Een conciërge vertelt over een ervaring waar persoonlijke binding leidde tot een samenwerking die 'staat als een huis'. "Een paar jaar geleden wilden wij ons huis verbouwen. Dit is ook gebeurd. Vrienden en kennissen hebben me daarmee geholpen. We deden het samen. Dat was leuk. De mensen keken niet op een uurtje en we bleven 's avonds vaak nog wat napraten met een flesje bier erbij. Ik woon heel mooi aan de dijk. Ik had natuurlijk ook een paar mensen nodig van buiten af, die ik moest betalen. (...) Zo gaat het ook met de samenwerking met collega's. We helpen mekaar. Als de een niet kan, dan stapt de ander in. Dat is heel mooi. Ik had het laatst nog met iemand. Daar heb ik nogal eens woorden mee. Ruzie! Maar toen ik in tijdnood kwam, was hij de eerste die hulp aanbood. Dat had ik nooit verwacht. Je doet gewoon ongevraagd een stapje meer. Ik maak ook praatjes met de leerlingen en bel wel eens als ze ziek zijn. Het is wel eens gebeurd dat een meisje bijna haar diploma niet kreeg, omdat het boekengeld niet was betaald. Ik wist daar alles van.

En na de diploma-uitreiking, ze kreeg het toch, bracht ze mij een bosje rozen. Ik had een goede band met haar. Dan sta je wel met tranen in je ogen."

Een docent vertelt: "Ik vind het fijn om met veel verschillende mensen samen te werken. Verschillende ideeën, verschillende opleidingen, verschillende bagage. Ik kom daar verder mee. Ik neem iets mee van al die verschillende mensen. In mijn dagelijkse omgang met collega's en leerlingen zie ik dat je fijne dingen met elkaar kunt doen als je een stap vooruit zet. Dat lukt alleen als je respect en een zekere veiligheid bij elkaar voelt. "

Een docent vertelt: "Je eigen instelling is de motor. Ik ben altijd positief, zelden negatief. Ik ben alleen negatief als ze me op een valse of achterbakse manier raken. Wees maar open en eerlijk en probeer om positieve gevoelens uit te dragen. Wat dat betreft is dit een heerlijk groepje want ze zijn allemaal positief."

5.7.3 VAKMANSCHAP IS MEESTERSCHAP

Een goede structuur biedt eenduidigheid en efficiency en voorziet vooral nieuwkomers van een gevoel van zekerheid.

Een docent vertelt over de waarde van zelfreflectie. "Ik zie het in mijn lessen. Als ik met leerlingen een voorstelling aan het maken ben vraag ik steeds: "Hoe ben je bezig? Waarom doe je dat zo? Waarom doe je toneel? Waarom doe je dans? Hoe functioneer je als persoon in deze lessen? Een voortdurende reflectie. Sommige leerlingen vinden dat heel moeilijk. Die zeggen: "Wat wil je nou nog meer van me?" Anderen pakken de reflectie op. Het is belangrijk om leerlingen veel ruimte te geven en dit te koppelen aan structuur en goede inhoudelijke begeleiding. Daar wil ik meer van."

Een docent vertelt over de noodzaak om samen met de leerlingen vorm te geven aan het leerproces. "Van de week had ik er nog een in 4Havo. Daar ging het over de theorie van Karl Marx; hoe kom je van het kapitalisme naar de communistische heilstaat? Dat is zo'n drietrapsraket, als een natuurkundige wet. Je doet dit zo, de situatie wordt dan zus, dan moet dát volgen. Dat heb ik op papier staan voor de kids, maar het blijft taaie kost. Toen heb ik een borstel gepakt en gezegd: "Als ik zo ga staan en de borstel los laat, wat gebeurt er dan?" De borstel valt omlaag. Als ik hem tien keer laat vallen, valt hij tien keer omlaag. Dat is een natuurwet en zo dacht Marx ook. De ontwikkeling loopt van hier via daar naar daar. Altijd in dezelfde volgorde, volgens dezelfde stappen.

"Totdat er iets anders gebeurt", zei een meisje. "Behalve als je iets anders doet, behalve als ik mijn hand onder die borstel houd." We hebben toen een veger en blik gepakt en we hebben het gespeeld. Bij de derde keer lukte het mij de borstel op te vangen. Toen vroeg ik aan de klas: "Wat geeft dit aan?" Dat als je ingrijpt in een proces je wel degelijk kunt sturen. Dat gebeurde er in die Oostbloklanden toen de overheid ingreep, toen het allemaal zo slecht ging. Deze vorm had ik nooit zelf kunnen bedenken. Het ontstond. De leerlingen gaven vorm aan de theorie. Dit voorbeeld laat de noodzakelijkheid zien van het contact tussen wie het onderwijs geeft en wie het onderwijs krijgt. Als je dat in contact brengt met elkaar krijg je vernieuwing. Fantastische les, ik hoefde niks meer uit te leggen."

5.7.4 WEDERZIJDSE AFHANKELIJKHEID

Een docente vertelt: "Ik loop warm voor een activerende didactiek. Ik heb een cursus gehad, twee jaar geleden, die was op mijn lijf geschreven, die paste naadloos bij mij. Daar kan ik gloeiende wangen van krijgen als het ware. Activerende didactiek houdt in dat kinderen samen aan de slag gaan en afhankelijk zijn van elkaar. Je zegt tegen de kinderen dat wat jij doet, daar is een ander kind bij betrokken. Je bent samen verantwoordelijk voor het eindresultaat. Ik zie daar kinderen in groeien en effectief werken. Ze leren van elkaar. Je rol als leerkracht is anders. Je bent niet voortdurend aan het woord, je laat de kinderen meer zelf werken."

Een sectordirecteur: "Mijn militaire dienst was een negatieve ervaring. Maar als je een hele week op bivak moet, en je moet een halve tent delen, dan werk je gewoon samen. En dat is een positieve ervaring."

Een administratief medewerkster vertelt over de uitdaging om zelf iets op te zetten: "In 1975 hebben we alle leerlinggegevens in de computer moeten zetten. Er was veel overleg op de administratie. Ik was zo gemotiveerd omdat ik nieuwe dingen deed en zelf dingen uitzocht. De docenten waren behulpzaam, ik werkte samen met anderen, zonder veel middelen."

^{noot} Ik wil hier de onderstaande deelnemers aan de AI-workshop bedanken. Zij hebben vrijwillig hun tijd gegeven om zo een onderdeel te zijn van dit werk: Clemens Bentlage, Connie Buth-Boot, Cor van Dalen, Vicky Faut-Albers, Chretien Geertzen, Lies Heschle-Van Enkhuyzen, Petra Lauret, Ellen Messing, Rene Plu, Jaap Schootemeyer, Jacques Schreinemacher, Marjo Beijer-Stuik, Izaak Schults, Giel Timmermans.



VERHALEN DIE ONS MOTIVEREN



6 WAT IS 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

6.1 INLEIDING

Appreciative Inquiry (AI) wordt 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 het feit dat we deze ontdekkingen doen in vier stappen. AI suggereert dat we stoppen met het oplossen van problemen en ons volledig richten op de mogelijkheden die mensen met elkaar kunnen ontplooien. Het is een frisse benadering die alle betrokkenen motiveert om door te groeien.

Voordat ik verder kan uitleggen wat AI is, moet ik eerst verduidelijken waarom ik denk dat het woord 'veranderingsmethode' niet bij AI past, alhoewel het zo in de literatuur genoemd wordt. Want waar denkt u aan bij het woord 'veranderingsmethode'? Denkt u dan ook: "Oh, weer een andere methode... en ook nog uit Amerika... we moeten zonodig weer veranderen?" Woorden zijn erg bepalend. Gebaseerd op onze persoonlijke en culturele ervaringen vormen we een beeld in ons hoofd bij het horen van een woord en dit beeld zet ons ongevraagd op een 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, als we 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.

Omdat ik AI geen 'veranderingsmethode' wil noemen, wil ik u vragen om ook eens vanuit een kunstzinnige hoek naar dit woord te kijken. Een vriend, 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 sild-

VERHALEN DIE ONS MOTIVEREN

rij maken, dat hij daar meer mee wil doen in een nieuw schilderij. Met andere woorden: de man is gemotiveerd door '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 te zien, als iets of iemand, die een nieuw niveau van meesterschap kan bereiken. 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 erg simpel, maar we zijn niet zo gewend om alleen maar de positieve dingen te benoemen in een situatie en dat maakt het moeilijk om een positieve focus te behouden. We zijn al wel zover dat we inzien dat het bij verandering belangrijk is dat we naast de negatieve ook de positieve dingen analyseren, maar daarna is het in bijna 100% van de gevallen raak 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.

6.2 WAAR KOMT AI VANDAAN?

AI werd gebruikt in 1980, toen David Cooperrider, 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 top medische centra in de wereld. Zij vroegen dokters in leiderschapsposities om verhalen te vertellen over hun grootste successen en hun grootste falen. Toen David Cooperrider 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 naar 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. Cooperrider schreef zijn dissertatie over dit hele proces en bouwde een academische logica op voor deze nieuwe vorm van Actieonderzoek.

6.3 HOE GEBRUIKEN WE AI?

Een AI begint meestal met 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 houdt de organisatie in leven?
- 4 Stel je voor dat je tien jaar lang slaapt en terwijl je slaapt blijven de goede din-

VERHALEN DIE ONS MOTIVEREN

gen van de organisatie doorgroeien. Je wordt nu wakker en gaat naar school en je bent ongelofelijk 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. Een beetje gedurfd misschien, maar ik houd voor dat er eigenlijk geen organisaties zijn. 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 boven alles waarde wordt gehecht 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, maar 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 wanneer en welke buitengewone goede resultaten met betrekking tot het gekozen onderwerp werden geboekt. Onderdeel van deze eerste stap is om 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 er zich langzaam een beeld waarvan de deelnemers beginnen te zeggen: "Ja, dat was fantastisch toen. En ja, dat zou wel ideaal zijn als we daar meer van kunnen hebben". 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 status quo opent voor positieve groei.



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

6.4 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.

6.5 TOT SLOT

David Cooperrider, de grondlegger van AI, zegt: "De snelste manier om in menselijke systemen verandering te mobiliseren is een schakeling te maken 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.





VERHALEN DIE ONS MOTIVEREN

