

# Werkblad Onderzoek je eigen enabling niche met Appreciative Inquiry (AI)

## bij leeractiviteit 7.7

### Doel

- Je bent in staat om met behulp van AI te onderzoeken op welke manier jouw stage en/of werkplek de empowerment van de medewerkers kan stimuleren.
- Je kunt in dialoog met medestudenten en collega's formuleren wat er al goed gaat op het gebied van empowerment van de medewerkers.
- Je kunt je verbeeldingskracht inzetten om positieve kenmerken te noemen van de enabling niche die jullie in de toekomst voor ogen hebben (Driessens & Van Regenmortel, 2008).
- Je kunt een passend ontwerp maken van een enabling niche.
- Je onderneemt concrete stappen om de empowerment van medewerkers te versterken.

### Instructies

In dit werkblad worden na een korte uitleg over de betekenis en uitgangspunten van Appreciative Inquiry (AI) richtlijnen gegeven voor het gezamenlijk onderzoek doen naar de mogelijkheden voor een enabling niche (empowerende werk- en leergemeenschap) voor medewerkers.

Je gaat hierbij als volgt te werk:

- Lees de uitleg over Appreciative Inquiry en de vier stappen voor het waarderend onderzoek doen goed door.
- Beantwoord de onderzoeksvragen per stap volgens de gegeven richtlijnen en vat de antwoorden per stap op maximaal twee A4'tjes in woord en beeld samen
- Lees na de samenvatting van jullie antwoorden paragraaf 7.8 nog eens door.
- Vergelijk jullie bevindingen met wat er over de kenmerken van een enabling niche staat beschreven in paragraaf 7.8.
- Beantwoord vervolgens de volgende vragen: Wat zijn de overeenkomsten en verschillen? Wat zou je nog toe willen voegen of willen prioriteren?

### Wat betekent Appreciative Inquiry?

Appreciative Inquiry betekent letterlijk 'waardierend onderzoek'. Het is een methode uit de organisatieadvieswereld die ingezet wordt voor zelfonderzoek van groepen mensen binnen een groter geheel in termen van capaciteiten, wensdromen, mogelijkheden, waarden en toekomstbeelden die zij nastreven. Door het stellen van een 'onvoorwaardelijk positieve vraag' (*define the positive question*) ontstaat ruimte voor verbeelding, verandering en innovatie (Cooperrider e.a., 2008; Boomen & Jaarsveld, 2011, p. 68; Tjepkema & Verheijen, 2012). Waarderend onderzoek zegt: als je fenomenen wilt leren kennen, kijk dan niet alleen naar tekorten. Wie naar tekorten kijkt gaat tekorten oogsten, wie naar

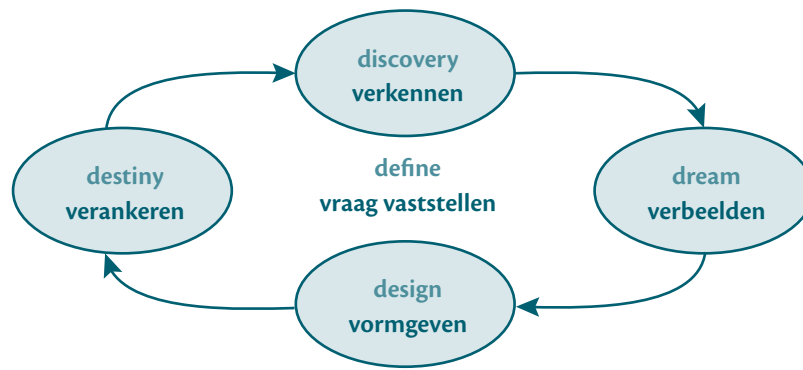
mogelijkheden kijkt, gaat mogelijkheden oogsten. Wat Appreciative Inquiry beoogt is: een gezamenlijke en gerichte zoektocht om de kracht en sterktes van een individu groep of organisatie te identificeren en begrijpen. Van daaruit wil het de grootste wensen en mogelijkheden voor ogen halen en laten benoemen, om samen de ideale toekomst te bouwen en zelfgestuurde verandering en vernieuwing teweeg te brengen. Appreciative Inquiry is een vorm van lerend onderzoeken dat vooral veranderingsgericht is.

### Principes Appreciative Inquiry

Principe	Omschrijving
<b>Sociaal-constructivistisch principe</b>	'De' werkelijkheid bestaat niet. Onze toekomstbeelden zijn sociaal gecreëerd. Mensen in organisaties zijn voortdurend bezig de werkelijkheid van betekenis te voorzien, waarmee zij tegelijkertijd de werkelijkheid construeren.
<b>Poëtische of 'open boek'-principe</b>	Organisaties zijn menselijke systemen, die zich organiseren via dialoog en conversaties. De toekomst is het continu herschrijven van een (gemeenschappelijk) verhaal.
<b>Simultaniteitsprincipe</b>	Onderzoeken van organisaties is tegelijkertijd ook het veranderen van organisaties. Verandering begint op het moment dat je een goede vraag stelt. Een goede dialoog opent mogelijkheden en laat nieuwe kansen zien.
<b>Anticipatoir principe</b>	Collectieve verbeelding en het verhaal over de toekomst vormen de belangrijkste inspiratiebronnen voor succesvolle verandering. De toekomstvisie verandert bestaand gedrag.
<b>Positieve principe</b>	Positieve vragen leiden tot positieve verandering. (een verandering die gewenst en waardevol is). Hoe positiever de vraag hoe blijvender de verandering. Focus niet op het probleem maar op oplossingen die al eens eerder hebben plaatsgevonden.

Het werkmodel van Appreciative Inquiry bestaat uit vier basale stappen, die samen de 4V-cyclus (in het Engels 4D) genoemd wordt:

- 1 Verkennen (of: *Discovery*): waarden 'wat is' door in een aantal gesprekken te onderzoeken wat er allemaal goed gaat.
- 2 Verbeelden (of: *Dream*): verbeelden 'wat mogelijk is' door een waarderend toekomstbeeld te creëren.
- 3 Vormgeven (of: *Design*): ontwerpen 'wat nodig is' om de gewenste toekomst waar te maken.
- 4 Verankeren (of: *Destiny*): de toekomst creëren door concrete stappen te zetten.



**Figuur 1 De 4D-cyclus** (naar Tjepkema & Verheijen, 2012)

Deze vier stappen kunnen op verschillende manieren worden uitgevoerd, waarbij de begeleider/facilitator/leercoach gebruik kan maken van verschillende methoden en technieken. Hieronder volgen per stap een aantal richtlijnen en werkvormen om te komen tot een gezamenlijk beeld van een 'enabling niche' ofwel een leergemeenschap, die voor ieder groepslid en de groep als geheel empowerend is.

## Richtlijnen voor het uitvoeren van de vier stappen

### Stap 0 Vraag vaststellen

Neem de tijd om tot een kernachtige positieve uitgangsvraag te komen, bijvoorbeeld: Hoe kunnen we een enabling niche creëren waar ieders kracht ontwikkeld en benut wordt?

### Stap 1 Verkennen

Maak een inventarisatie van succeselementen door jezelf af te vragen: Wanneer waren we op ons best?, ofwel: Wat hebben we al in huis en wat waarderen we? Doe dit door elkaar te (laten) interviewen naar succesverhalen en inventariseer de essentie van deze verhalen op een 'succesmuur'. Je gaat hier dus in dialoog rondom eigen ervaringen met een krachtgevende werk- en leergroep of leergemeenschap, je deelt succesvolle voorbeelden en haalt zo het 'DNA voor succes' naar boven, oftewel de bouwstenen voor succes. Door de gesprekken over wat er al lukt ontstaat een gedeeld en gevoeld begrip van waar de organisatie (of het team) echt toe in staat is. En het versterkt het zelfvertrouwen: we kunnen dit!

### Stap 2 Verbeelden

Maak een droombeeld of een schets van het ideaalplaatje op basis van de vragen: Hoe kan onze leergemeenschap of leergroep er in de toekomst eruitzien? Wat is er allemaal mogelijk? En hoe zouden we het echt graag willen? Deel deze toekomstdromen en verbeeld ze op een manier die ze echt tot leven doet komen. Door collages, filmpjes, verhalen te maken en die aan elkaar te presenteren. Zo kun je bijvoorbeeld een denkbeeldige voorpagina van een krant in de toekomst maken. Vraag elkaar bij de gewenste toekomstbeelden door op hoe dat er dan concreet uitziet en hoe het ook de organisatie ten goede kan komen, bijvoorbeeld door de vragen: Wat zou de opdrachtgever of de oprichter hiervan vinden?

Hoe kunnen cliënten of samenwerkingspartners merken dat er een verbetering is opgetreden?

### **Stap 3 Vormgeven**

In deze stap gaat het erom dat de voornemens en ideaalbeelden concreet en realistisch weergegeven worden. Onder andere door te vragen: Waar wil je binnen nu en een bepaalde periode staan? Hoe ziet het er dan uit? Om focus te creëren formuleer je dus een concrete ambitie.

Cooperrider bedacht hiervoor de mooie term: *provocatieve propositie*. Je formuleert met elkaar een helder en aansprekend concreet toekomstbeeld over een vastgestelde periode, gebaseerd op jullie droom. Als je droom ... is, waar wil je dan over ... staan? Hoe kunnen anderen merken dat iemand die stap zet en hoe kan dat een verbetering op leveren? Welke interventies zijn nodig? Hoe gaan we hiermee starten? Is de provocatieve propositie geformuleerd in het heden, dan heeft zij de meeste 'trekkracht' en is ze spannend en haalbaar tegelijk.

### **Stap 4 Verankeren**

Bij deze stap gaat het om concrete afspraken en actieplannen. Welke concrete acties en projecten zetten we op? Waar beginnen we? Hoe betrekken we anderen erbij? Welke interventies gaan we wanneer en hoe concreet toepassen?

Deze laatste stap is dus het verzinnen van acties en projecten om de geformuleerde ambitie waar te maken: Wat staat ons nu te doen? En wie hebben we daarvoor nodig? Jullie formuleren concrete activiteiten en experimenten en gaan aan de slag. Het commitment wordt pas gerealiseerd als de concrete afspraken die gemaakt zijn ook worden uitgevoerd en teruggekoppeld. Belangrijke evaluatievragen die steeds terug dienen te komen zijn: Hoe doen we het? Hoe houden we het vast?

### **Bronnen**

Boomen, F. van den & Jaarsveld, J. van (2011). *Organisatiecoaching in de praktijk. Leren verlangen naar de zee*. Pp. 65-86. Neer: Kloosterhof.

Cooperrider, D., Whitney, D. & Stavros, J. (2008). *Appreciative inquiry handbook. For leaders of change*. (second edition). Ohio: Crown Customing Publishing.

Driessens, K. & Regenmortel, T. van (2008). *Bindkracht in armoede. Leefwereld en hulpverlening*. Tiel: Lannoo.

Tjepkema, S. & Verheijen, L. (2012). Appreciative Inquiry. In Ruijters, M en Simons, R. (red.). *Canon van het leren*. Deventer: Kluwer. Geraadpleegd via <https://richarddehoop.nl/upload/file/AI.pdf>