

WERKEN VANUIT KRACHT

Snelle introductie in waarderend onderzoeken
(ook bekend als Appreciative Inquiry)

Arjan van Vembde

Eerste editie: 2018
Tweede, geheel herziene editie: december 2020

3.0
ISBN: 9789403616285

© Copyright: Arjan van Vembde.
Alle rechten voor de inhoud zijn voorbehouden aan de auteur. Wil je iets verveelvoudigen, openbaar maken of op de een of andere manier (commercieel) gebruiken, zoek dan contact met de auteur.
Zie: www.werkenvanuitkracht.com

Illustraties & vormgeving: Lajenda Garst

Met dank aan:

George Parker, Robbert Masselink en Edu Feltmann.

Jullie lieten mij zien wat waarderen en onderzoeken is.

Voorwoord

Wil jij ook op een positieve manier invloed uitoefenen in je werk? Bijvoorbeeld omdat je leiding geeft, omdat je nieuw beleid maakt, de samenwerking met partners wilt verbeteren of anderen ondersteunt als adviseur of coach?

Dit boek is voor jou als je een positieve focus zoekt in de werkcontext. Ik neem je daarvoor mee in de wereld van 'waarderend onderzoeken', wat ook bekend is als 'Appreciative Inquiry'. In talloze situaties heb ik ervaren hoe effectief waarderend onderzoeken is, maar bovenal vind ik het een 'mooie' werkwijze en houding die helpt om op een krachtgerichte en menswaardige manier te werken aan verandering, ontwikkeling en samenwerking.

Gedurende de jaren heb ik een eigen manier ontwikkeld om deze werkwijze op een aansprekende manier te presenteren en hanteerbaar te maken. Talloze adviestrajecten, trainingen, boeken, artikelen en scherpe vragen van deelnemers hielpen daarbij. Grote inspiratiebronnen waren de trainingen die ik volgde over Appreciative Inquiry bij Robbert Masselink en Wick van der Vaart. Daarnaast is mijn denken sterk beïnvloed door creatie-expert George Parker en denkadviseur Edu Feltmann. In de praktijk leerde ik veel als intern organisatieadviseur bij de gemeente Amsterdam en daarna vanuit mijn eigen bureau, oa in samenwerking met Anita Jansen.

Met dank aan al deze inspiratiebronnen deel ik in dit boek mijn kennis en ervaring.

Arjan van Vembde
Amersfoort, december 2020

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1. Werken vanuit een positieve focus.....	9
Anders kijken naar hetzelfde	11
Wanneer is waarderend onderzoeken gepast?	15
CASUS: perspectief zien als je slecht ziet	16
 Hoofdstuk 2. Zeven inzichten in succes	 19
De Succesgrafiek.....	20
Inzicht 1: succes is grijs	22
Inzicht 2: de probleemfocus	23
Inzicht 3: de wensfocus.....	25
Inzicht 4: oneindig veel lichtpuntjes	27
Inzicht 5: hoop en zelfvertrouwen.....	28
Inzicht 6: een positieve 'root cause analysis'	29
Inzicht 7: direct bruikbaar	29
CASUS: herijken sturingsfilosofie	32
 Hoofdstuk 3. Onderzoeken als interventie	 35
Probleemfocus versus wensfocus.....	36
Whole system in the room.....	39
Denkers en doeners.....	39
Denken en doen	40
CASUS: waarderend auditen.....	42
 Hoofdstuk 4. Het 5V model.....	 45
Fase 1. Verkennen.....	48
Werken met een positief kernthema.....	48
Fase 2. Verwonderen.....	52
Het onderzoeken van verhalen.....	53
Fase 3. Verlangen	56
Tussen luchtkastelen en gebaande paden.....	57
Fase 4. Voornemen.....	60

De Survivalversie.....	61
Fase 5. Verwezenlijken.....	64
Verwantschap tussen de fases.....	67
CASUS: waarderend omgaan met weerstand.....	68
Hoofdstuk 5. Coachen en faciliteren	71
Helpen vanuit een waarderende houding.....	73
De interventieklok: van probleem naar wens.....	80
Waarderend faciliteren van werksessies.....	88
CASUS: van Gap-analyse naar Step-analyse.....	92
Hoofdstuk 6. Theorie en principes	95
Een generatieve theorie	96
De vijf principes van waarderend onderzoeken.....	98
Het constructionistische principe	99
Het simultaneiteitsprincipe.....	100
Het poëtische principe.....	101
Het anticipatoire principe.....	101
Het positieve principe.....	102
CASUS: evalueren met de Wall of Wonder.....	104
Hoofdstuk 7. Lijstjes om mee verder te gaan	107
Overzicht van het 5V model.....	108
Actievragen voor jouw project.....	110
Aanverwante methoden en technieken.....	112
Leestips.....	114
De auteur en de illustrator	117
Arjan van Vembde.....	118
Lajenda Garst	118

A large, light gray number '1' is positioned on the left side of the page, partially overlapping the title text.

Hoofdstuk 1.

Werken vanuit een positieve focus

Veranderen, beleid maken en samenwerken gebeurt in alle organisaties en bibliotheken zijn gevuld met boeken over hoe je dit zou moeten aanpakken. Hoe krijg je bijvoorbeeld draagvlak in plaats van weerstand voor een verandering? Hoe motiveer je medewerkers en hoe zorg je dat het beleid voldoende aansluit bij de hectische praktijk van alledag?

In dit boek vind je een schat aan inspiratie en tips over hoe je vanuit een positieve focus met deze vraagstukken om kan gaan. De bron die hierbij centraal staat is de theorie en praktijk van '*waarderend onderzoeken*'. Veel mensen denken dat waarderend onderzoeken alleen gaat over het opzetten van een roze bril waardoor alles positief is. De waarheid ligt genuanceerder zoals je in dit boek zult leren.

Waarderend onderzoeken is de Nederlandse naam van de methode '*Appreciative Inquiry*'. Appreciative Inquiry is ontwikkeld als theorie eind jaren '80 van de vorige eeuw door David Cooperrider en Suresh Srivastva bij de Case Western Reserve University in Amerika. Sindsdien zijn wereldwijd managers, organisatieadviseurs en onderzoekers geïnspireerd geraakt, wordt het op talloze manieren ingezet en zijn er vele artikelen en boeken over verschenen.

Appreciative inquiry wordt in Nederland soms ook wel 'waarderend veranderen', 'waarderend vernieuwen' of 'waarderend interveniëren' genoemd. Maar de titel '*waarderend onderzoeken*' slaat de spijker het meest op z'n kop wat mij betreft, want waar dit feitelijk over gaat is het onderzoeken van wat gewaardeerd wordt.

Het doel van waarderend onderzoeken is het vergroten en versterken van succes, kracht en talent. Oog hebben voor wat je waardeert klinkt eenvoudig, maar een groot deel van het denken en doen in organisaties is gedreven door het herstellen van problemen en het vermijden van risico's. Denk maar aan beoordelingsgesprekken die gaan over tekortschietende competenties, strategieën gebaseerd op risicoanalyses of contracten gebaseerd op wantrouwen. Overigens zijn we niet alleen in werksituaties probleem- en risicogericht, ook de politiek laat zich leiden door incidenten, kinderen op school worden

aangesproken op onvoldoendes en de kranten berichten over de ellende in de wereld.

Het is niet verwonderlijk dat we zoveel tijd besteden aan wat vervelend of risicovol is. Dit zijn immers onderwerpen die ertoe doen en ons in het hart raken. Fouten, problemen en risico's zijn als een kiespijn die aandacht opeist. De kiespijn is letterlijk en figuurlijk 'top of mind'. Maar het is de vraag hoe wijs het is om alle tijd en aandacht te besteden aan de kiespijn. Weten waar je last van hebt leert je namelijk lang niet altijd wat je moet doen om succes te hebben, dat zijn echt twee verschillende dingen. Daarnaast worden positieve ervaringen naar de achtergrond verdrongen en verdwijnen soms helemaal uit beeld.

Ook zonder een roze bril op te zetten is het mogelijk om met een hele andere energie iets te doen met de dingen die ons aan het hart gaan. Deze andere manier gaat niet vanzelf, maar is uiteindelijk prettiger, lost problemen sneller op en heeft een duurzamer effect. Daarover gaat dit boek.

Anders kijken naar hetzelfde

Eén van de belangrijkste uitgangspunten van waarderend onderzoeken is dat het mogelijk is om op verschillende manieren naar mensen, dingen en situaties te kijken. Dat klinkt simpel, maar het betekent best veel...

Een oefening in waarneming

Op de volgende pagina zie je een afbeelding van een dier staan. Maar wat zie je echt als je goed kijkt?

Wat zie jij?

