

# AIMAGAZINE

juni 2011

*'Wat als  
samen dansen  
echt is waar  
het om gaat?'*

U KUNT REKENEN OP  
WAARDE

[postieve-revolutie.nu](http://postieve-revolutie.nu)

**VUURWERKT** Met talent  
toekomst maken

Gedijen **tussen** mensen

VIND DE KRACHT IN IEDERE  
SCHAKEL EN VERBIND

*Werken aan  
relationele  
kwaliteit*



*In dit  
nummer:*

## *AI in de praktijk*

- 5** WE WETEN HOE HET BEGINT, MAAR NIET HOE HET ZICH ONTWIKKELT...
- 8** U KUNT REKENEN OP WAARDE
- 11** ONZE@POSITIEVE-REVOLUTIE.NU
- 17** DREAMSUPPORT
- 32** DE VEERKRACHT VAN VOLENDAM
- 38** 'VIND DE KRACHT IN IEDERE SCHAKEL EN VERBIND!'
- 44** IN DE OOG VAN DE STORM IS HET STIL

## *Columns*

- 21** AI ANNET INSPIREERT
- 48** COLUMN@VERTICALDIALOG

## *Waarderend*

- 14** VUURWERKT MET TALENT TOEKOMST MAKEN
- 18** GEDIJEN TUSSEN MENSEN OVER SOCIAAL VERBINDEN, LOSLATEN EN ONTSPANNEN
- 22** STEL JE VOOR... HOE JIJ VERSCHIL MAAKT... EN MEER VREUGDE ERVAART
- 26** GE(S)LAAGDE COMMUNICATIE
- 40** WERKEN AAN RELATIONELE KWALITEIT

## *En ...*

- 49** BOEKBESPREKING WERELDMENSEN CONTRUEREN EN CO-CREËREN SOCIETY 3.0
- 51** DE VIJFDE AI WERELDCONFERENTIE

Het tweede AI Magazine is een rijk nummer vol casuïstiek en columns, verbeeldende verhalen, boeiende boekbesprekingen en aantrekkelijke artikelen. Lag onze aandacht vorige keer bij de schepende kracht van de eigen gedachten: 'It's your mind that creates this world'; deze keer is op elke bladzijde de verbinding voelbaar.

Hoe verbindend is de bewustwording van de wederkerigheid tussen ons en de wereld om ons heen! Dat vraagt een andere houding dan wij in deze wereld van snelheid en beweging gewoon zijn, namelijk met aandacht en een zekere traagheid. Met daarin een valkuil van deze tijd: de focus op snel en op de korte termijn, waardoor we makkelijk uit verbinding gaan. Daarom in dit AI Magazine, mede aandacht om ook het fundament van een waarderende onderzoekende grondhouding in het dagelijkse leven te creëren.

Laten wij vanuit deze grondhouding onze omgeving verkennen en de verbinding leggen met zowel het talent van jezelf als de ander. Als wij handelen vanuit verbinding met ons innerlijk vuur, en keuzes maken op basis van onze talenten, dan kunnen we ook optimaal met anderen verbinden. Laten wij met elkaar werken aan hoogwaardige relationele kwaliteit, als in een dans der verbinding. Of, zoals Curtis Spencer zich al eerder afvroeg:

'WAT ALS SAMEN  
DANSEN ECHT IS  
WAAR HET OM GAAT?'



# ONZE MISSIE

*AI Magazine wil bijdragen aan de dialoog om in Nederlandstalige organisaties het gedachtegoed van Appreciative Inquiry te ontwikkelen en te verspreiden. AIM omarmt alle ontwikkelingen, stromingen en gedachtegoederen in het verlengde van de co-creatie van duurzame verandering.*

*De AI praktijk leert dat bedrijven en organisaties duurzame veranderingen en verbeteringen bereiken door het inzetten van een breder perspectief dan alleen probleemoplossing.*

*AI Magazine biedt een verkenningstocht van gezamenlijk onderzoeken, uitwisselen, verbeelden en vernieuwing creëren. AIM ziet zich bijdragen aan een toekomst vol mogelijkheden, met meer vragen dan antwoorden en waarin we gezamenlijk kunnen leren, inspireren en co-creëren!*

## HOOFDREDACTIE

Annet van de Wetering

## REDACTIE

Marcel van Marrewijk, Jeannette Schonewille, Cees Hoogendijk, Griet Bouwen, Arno Vansichen

## VORMGEVING

www.jacky-o.nl

## DRUKKER

www.tenbrink-meppel.nl

## BERICHTEN AAN DE REDACTIE

Voor België: [redactie@AI-Magazine.be](mailto:redactie@AI-Magazine.be)

Voor Nederland: [redactie@AI-Magazine.nl](mailto:redactie@AI-Magazine.nl)

*AI magazine  
juni 2010  
nog steeds  
verkrijgbaar!*

Het AI magazine is een uitgave van AI 100.

Het vorige AI magazine is nog te verkrijgen door een pdf kosteloos te downloaden. Of via printing on demand tegen kostprijs.

Kijk hiervoor op de website [www.ai-magazine.nl](http://www.ai-magazine.nl)



# EERSTE AI100 ACTIELEERTRAJECT VAN START

We weten hoe het begint,  
maar niet hoe het zich  
ontwikkelt...

*blog-  
fragmenten*  
>>>

DOOR DE AI100 ACTIELEERTRAJECT DEELNEMERS FOTOGRAFIE CEES HOOGENDIJK



Op 10 februari 2011 was het zover. Met veertien deelnemers ging de eerste lichting van het AI Actieertraject van start. Een leertraject van anderhalf jaar met zestien contactdagen en voor de deelnemers de uitdaging om de opgedane kennis en vaardigheden rond Appreciative Inquiry in hun eigen organisatie toe te passen. Naar aanleiding van de startbijeenkomst plaatsten de deelnemers een weblogverslag in de digitale leeromgeving. Hieronder een bloemlezing van enkele blogfragmenten. De volledige verhalen zijn te vinden op [www.ai100.org](http://www.ai100.org).



## Verwachtingsvolle Energie

De start van de AI leercirkel op 10 februari was er een van verwachtingsvolle energie.

Een tipje van de sluier van waarderend onderzoeken opgeheldert door inspirerende inleiders als Griet Bouwen en Joep de Jong. Deelnemers en organisatoren van de leercirkel die zoekend hun leerbehoefte proberen te duiden. Het levert een ruimte op van open krachtige geesten, bereid betekenis te zoeken en kennis te delen. Waarderend naar elkaar en begrijpend dat bescheidenheid de eerste voorwaarde is je eigen beperkingen te doorbreken. [...]

We vragen en geven feedback zodat we tot nieuwe inzichten komen, zelfsturend vanuit ontvangen feedback. En met het delen van nieuwe betekenis ontstaan nieuwe waarden als een gedeeld gevoel. Zo werkt zelfsturing als een sociaal proces. Waarderend onderzoeken is een oprechte en kwalitatieve vorm van feedback geven. Ik doe graag mee in onze leercirkel, de waarde van kracht. Ik wil graag de rijkdom ervaren van deze bijzondere bron van feedback.

GEERT SCHMITZ STRATEEG BIJ EEN GEMEENTE



## JA, ik wil...

Nooit gedacht dat ik die woorden op zou schrijven of uit zou spreken, als ongehuwd samenwonende, en dat al vijftien jaar lang.

Het is wel de zin die als eerste in mij opkomt als ik denk aan AI en de eerste bijeenkomst van het AI-100 project. Het is als het vinden van de juiste partner, intuïtief weet je dat het goed zit, je ervaart een klik die er nog niet eerder was, er is een oprechte herkenning die je tegelijkertijd een beetje verbaast, het voelt misschien zelfs wel een beetje als thuis komen. [...] Voor mij vallen er een heleboel puzzelstukjes in elkaar. Puzzelstukjes die staan voor mijn persoonlijke ontwikkeling, de veranderbeweging die op dit moment plaats

vind in de organisatie waar ik werk, de mogelijkheden die ik zie om daar aan bij te dragen, de maatschappij waar een enorme behoefte weerklinkt om zaken op een andere dan de bekende manier aan te pakken. Dus...Ja, ik wil ervaren, leren, proeven, lachen, ontwikkelen en vooral delen met elkaar. En daarmee ook samen bijdragen aan een omgeving waarin de potentie van ieder mens de kans krijgt te groeien en te bloeien!

NATALIE KOOL ADVISEUR ORGANISATIEONTWIKKELING ZIEKENHUIS



## En toen was het zo ver...

De eerste bijeenkomst van het AI-100-traject. Na mijn positieve ervaringen van de AI-cursus verleden jaar waren mijn verwachtingen hoog gespannen. Op zoek naar nog meer verwondering en energie. De sprekers lieten deze inderdaad “voelen”. Zowel Griet als Joep demonstreerden hun eigen bezieling en geestdrift. Vooral het “zwaan-kleef-aan-effect” dat in Vlaanderen zo sterk werkte, spreekt tot de verbeelding. Dit gecombineerd met het “met AI bezig zijn, zonder over AI te spreken” van Joep, is precies datgene wat ik de komende jaren hoop te realiseren. [...] De sprekers van de startmiddag lieten een voor mij wellicht nog hoger niveau van AI zien. AI als “a way of life”. Een hele uitdaging voor de komende anderhalf jaar!!

ELFIE DOLS-ROUMANS KWALITEITSMANAGER ONDERWIJS



## Meebewegen

Komend uit de traditie van opbouwwerk en welzijnswerk, werd ik tijdens de startbijeenkomst met name geraakt door de term ‘meebewegen’ die op gegeven moment op tafel kwam. Meebewegen met het ritme van organisaties en mensen. Niet

perse 'goed willen doen', maar 'rondzien' wat er gebeurt in gemeenschappen in dorpen en wijken en de ruimte geven aan mensen om hun eigen verhalen te kunnen maken. Wat dat betreft hebben we nog een hele slag te maken. Benieuwd naar welke nieuwe rol dat leidt voor opbouwwerk en welzijnswerk (en overheden).

JAN CUSTERS PROJECTLEIDER PROEFTUIN ZELFSTURING



## Geluksvogel

Ik ben een onwijze geluksvogel! Ik ben een van de studenten die de leergang AI heeft gewonnen. Wat was ik sprakeloos toen ik dit hoorde. Dat dit op mijn pad komt is bijzonder te noemen, tegelijkertijd past het wel heel erg mooi in het plaatje...[...] Een paar weken geleden was de aftrap van de AI-leergang. Joep de Jong vertelde hier heel pakkend over zijn ervaringen met het werken vanuit AI. Hij vertelde: "Je kunt AI toepassen als methodiek, en dan kun je hele mooie dingen doen. Maar het werkt pas echt krachtig als je AI toepast als filosofie." Een zin die me erg is bijgebleven, en die ook aansluit bij de resultaten van mijn onderzoek. Tools zijn maar tools, AI gaat veel meer over een manier van kijken. [...] Ik kan niet wachten tot de volgende AI bijeenkomst, waar ik graag nog veel meer leer en ontdek over deze waardevolle kijk op het leven.

IRENE TERLOUW STUDENT MASTER ECOLOGISCHE PEDAGOGIE



## Weerstand op veranderen bestaat niet

"Weerstand op veranderen bestaat helemaal niet als mensen mogen veranderen in de richting die ze willen!", zegt Joep de Jong op de Startbijeenkomst van de AI Actieleergang. Hmm. Zou dat zo zijn? Een aantrekkelijke gedachte, moet ik toegeven. [...] Wel waarschuwt hij dat een dergelijk veranderproces tijdelijk disbalans met zich mee zal brengen. Maar een organische aanpak zal op den duur wel degelijk vruchten afwerpen. [...] De vraag die ik mezelf daarop stel is: hoe verleid je (ik) mensen zich te interesseren voor een (mijn) project op zodanige wijze, dat hun eigen 'willen' gemobiliseerd wordt? (Ik realiseer me dat 'willen' belangrijk is, omdat het de energie genereert die nodig is om zaken in beweging te brengen.) Ik kom erachter dat dit in het verleden vooral gebeurde, wanneer ik mensen een idee voorlegde dat nog niet uitgewerkt was. Bij onaffe ideeën dus. Hoe meer ik nog in de worstelfase verkeerde,

hoe meer mensen gemotiveerd en geïnspireerd raakten om mee te (gaan) denken. Mensen vinden het verdomd leuk om te worden aangesproken op hun inzicht, visie en wijsheid. En daarmee hun steentje bij te dragen aan de ontwikkeling van iets wat aansluit op de behoefte van nu. Mmmm. Lang leve de worsteling dan maar! Dat we er nog maar vele van mogen meemaken!

ALEXANDRA VAN SMOORENBURG VRIJPLAATSCOACH



## Aardigheid en Vaardigheid

Open, waardierend, gericht op leren. Dat was voor mij de sfeer op de AI-startdag, veroorzaakt door de inleiders en de wijze waarop iedereen zich opstelde. Dat spreekt mij ook zo aan in AI, voor mij bijna 'a way of living'. Toen ik er voor het eerst van hoorde circa twee jaar geleden was het voor mij een gevoel van herkenning. Als hockeytrainer/coach zoek ik al meer dan vijftien jaar naar manieren om mensen en teams te laten groeien en leren. Steeds meer ben ik er daarbij achtergekomen dat een zeer krachtige manier is om te zoeken naar de waardering voor elkaar en te werken vanuit de dingen waar je goed in bent en wat je passie is. Dit is een ontwikkeling die in de (top)sport ook duidelijk zichtbaar is. Deze ontwikkeling heb ik ook doorgemaakt en toegepast in mijn werk. [...]

LARS DOYER ADVISEUR ARBEIDSV ERHOUDINGEN

Op het moment dat dit artikel werd samengesteld had het AI Actieleertraject de basisblokken afgerond. Aan alle hierboven geschetste verwachtingen is voldaan: er is verwarring ontstaan, er is gecreëerd, het programma zelf is onderhevig geweest aan voortschrijdend inzicht, de deelnemers en begeleiders reflecteren op hun eigen waarderende grondhouding. Eigenlijk kunnen we nu pas zeggen dat we begonnen zijn. En zelfs dat is nog maar de vraag. Ook geïnteresseerd in deze leergang? In september 2011 gaat er weer een van start.

Download de brochure op [www.ai100.org](http://www.ai100.org).

blog-  
fragmenten

LOKALE REKENKAMER  
BEOEFENT WAARDEREND  
ONDERZOEK

**U KUNT REKENEN  
OP WAARDE!**

*Lydia  
Zwier-Kentie*



DOOR LYDIA ZWIER-KENTIE

In dit artikel beschrijft Lydia Zwier-Kentie wat een lokale rekenkamer doet en welke ontwikkeling de 'kamers' in Nederland momenteel doormaken. Niet direct een omgeving waar je waarderend onderzoeken verwacht, toch? Rekenkamers kijken immers voornamelijk naar het verleden: ze controleren en geven vervolgens aan wat niet voldoet aan de gestelde normen. Dit artikel laat zien dat waarderend onderzoeken eigenlijk prima aansluit bij de rol van een rekenkamer.

### Centraal, maar vooral ook lokaal dual...

Een rekenkamer toetst de doelmatigheid en doeltreffendheid en de niet-financiële rechtmatigheid van het gevoerde bestuur. Waar de Algemene Rekenkamer meer bekendheid geniet, is menigeen zich minder bewust van het bestaan van lokale rekenkamers. Sinds de invoering van de Wet Dualisering Gemeentebestuur kent Nederland de wettelijke verplichting van een lokale rekenkamerfunctie. Dualisering in het lokale bestuur wordt toegepast om het vertrouwen tussen burger en politiek te vergroten. De onafhankelijk opererende rekenkamer steunt de facto de gemeenteraad in haar controlerende functie.

De naam rekenkamer doet al snel denken aan rekenen en geld tellen, maar dat dekt geenszins de lading. Inderdaad was er ooit een tijd dat 'De Reekenkamer' de schatkist telde. Vandaag de dag doen Rekenkamer(commis)sie(s) aan onderzoek en geven ze aanbevelingen aan de gemeenteraad en daarmee aan de gemeentelijke organisatie. Hun onderzoek gebeurt meestal op basis van gereede twijfel: 'Er gaat hier vast iets niet goed.' Een rekenkameronderzoek kent als standaardwerkwijze: probleemstelling, doelstelling, vraagstelling, onderzoeksvragen, normstelling, dossierstudie en interviews. De blik is gericht op het blootleggen van situaties waar het gevoerde bestuur niet aan de gestelde normen voldoet. De rekenkamer verstrekt bevindingen, houdt ambtelijke hoor en wederhoor en stelt conclusies en aanbevelingen op. Dan volgt het bestuurlijk wederhoor, en tot slot de rapportage aan de gemeenteraad.

### Ook de rekenkamer kan er op rekenen dat ze moet veranderen...

In de afgelopen tien jaar hebben de rekenkamers vele ontwikkelingen en veranderingen doorgemaakt. Gaandeweg groeide het besef dat hun standaard benaderingswijze – kijken wat er fout gaat – op gespannen voet staat met het dualistisch uitgangspunt, namelijk het vergroten van het vertrouwen van de burger in de politiek en de overheid. Sommige rekenkamers vertaalden dit inzicht in de wil om een lerende rekenkamer te zijn; om bij te dragen aan een leer-effect voor de toekomst. Om succesvol te zijn behoeft deze benadering toekomstgerichte of ideaaltypische normen. Op het moment dat onderzoek heeft uitgewezen dat het bestuur voldoet aan de huidige algemeen geldende normen, dan loop je achter de feiten aan, want die normen zijn alweer in ontwikkeling en kun je het dus eigenlijk 'nooit goed doen'. Ondanks deze nieuwe zienswijze bleven de rekenkamers nog steeds in het beklaghoekje. Hun resultaten werden als te weinig relevant beschouwd, een effectieve doorwerking van de onderzoeken bleef uit, kortom: geen toegevoegde waarde. Een volgende stap is nodig om daadwerkelijk in de gunst te geraken. Daarbij kan de het principe van waarderend onderzoeken van grote betekenis zijn.

### Van afrekenkamer naar meerekenkamer?

Zolang de focus van de rekenkamers gericht blijft op de zwakke kanten van de organisatie, geeft dat verlies aan energie bij de mensen om en over wie het gaat. Het levert een IDLE rapport: een document met een hoog 'In De La

Effect! Veel rekenkamers willen hier vanaf, en zoeken verhoging van hun meerwaarde onder het motto 'ik ben geen afrekenkamer, maar een lerende rekenkamer'. Zij willen bevorderen 'dat het morgen nog beter gaat met de gemeente dan vandaag'. Gelukkig kan dat, zelfs zonder grote veranderingen in hun werkwijze of structuur. Onderstaand voorbeeld zal dit verduidelijken.

## Onderzoek naar de uitvoering van de WMO

De lokale overheden kennen een forse hectiek. Decentralisatie van rijkstaken en voorgestelde bezuinigingen geeft druk. De overgang van verzorgingsstaat naar participatiemaatschappij houdt met name voor de lokale overheden een paradigmaverandering in. Een beleidsveld waarin dit duidelijk naar voren komt is het veld van de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO). De gedachte achter deze wet is: iedereen doet mee, op basis van eigen kracht. De overheid helpt alleen daar waar ze toegevoegde waarde heeft op de eigen kracht van ieder individu (compensatiebeginsel). De uitvoering wordt op lokaal niveau gelegd, met minder geld: minder doen kost immers minder!

Gemeenten voelen de druk en schieten in de verdediging. En dan komt ook nog eens de rekenkamer langs, om te onderzoeken of je het wel goed doet. (Waarschijnlijk niet, anders kwam ze niet langs...) De weerstand tegen de rekenkamer is op zo'n moment groot. Maar door een andere onderzoeksaanpak lukte het om deze weerstand volledig weg te nemen.

De onderzoekers zochten eerst naar de kracht van de organisatie en bouwden daarop voort. Hierdoor werden de interviews opener. De geïnterviewde ambtenaren en wethouders kregen energie, omdat men kon benoemen wat goed ging. Vaak staan ze daar zelf niet eens bij stil trouwens. Als vanzelf kwamen de geïnterviewden ook op de proppen met minder sterke zaken. Het toontje was niet 'jij of ik hebt gelijk', maar 'zeg me hoe jij het ziet en help mee te verbeteren'. Ook andersom gebeurde dat en dat was heel welkom. Want ook een rekenkamer wil leren. Zowel ambtenaren, wethouders als raadsleden gaven feedback. En na afloop was er een wederzijds welgemeend dankjewel: "Hier kunnen we wat mee!" Ondanks de kritische noten, en een stevig raadsbesluit...

<sup>1</sup> Als voorbeeld van de diverse visies en ontwikkelingen: 'De Gracieuze Rekenkamer', Redactie: Els Boers, Peter Castenmiller en Vic Veldheer, ISBN 978 90 79263 066; en 'Handboek voor de lokale Rekenkamer', Necker van Naem.

## Wat maakte het verschil?

Het succes in de beschreven casus lag in het uitgangspunt om waarderend te onderzoeken. Men vroeg elkaar: "Waar wil je naar toe?" De antwoorden op deze vraag vormen ook een soort norm; eentje die tot stand kan komen in samenwerking met de inwoners van de gemeente, of via de raadsleden. Rekenkamers blijven weg uit het politieke veld, maar hebben om zo te kunnen werken wel een grote mate van omgevingssensitiviteit en kennis van het politieke veld nodig. We vroegen in de interviews naar wat goed ging en wat de gemeente goed deed op het onderzochte beleidsterrein. Vervolgens zoomden we in op zaken die nog niet optimaal verliepen. In de conclusies en aanbevelingen bleek primair de aandacht voor de goede kanten. Vooral die het 'vlieg wiel' kunnen zijn om wat er nog niet goed gaat te verbeteren in het licht van de meer ideaaltypische normen. Daarnaast werd verwoord 'wat er niet goed gaat ten opzichte van de huidige normen, en wat er verbeterd diende te worden'.

## Kortom

Waarderend onderzoek past naadloos bij de natuurlijke rol van de rekenkamer: het toetsen van het gevoerde beleid voor de raadsleden. Het verschil zit in hoe je het doet en hoe je het brengt. Met de constructieve insteek creëer je een relevante rekenkamer met toegevoegde waarde en doorwerking van onderzoeken. Waarderend onderzoeken vergt anders denken en anders doen; het vormt een volgende belangrijke stap in de ontwikkeling van de rekenkamers en hun gemeenten. Het is een werkwijze om van elkaar te leren en samen nog beter te worden!

DRS LYDIA ZWIER-KENTIE is ZPP (zelfstandig publiek professional) opererend onder de naam Dionysia Advies. Na haar studie Bestuurskunde heeft zij sinds 1994 afwisselend als extern en intern adviseur bedrijfsvoering gewerkt voor overheden en non-profit instellingen. Momenteel werkt zij met name voor lokale overheden op het terrein van planning en control, en is zij extern lid van enkele rekenkamercommissies. Zij heeft bijgedragen aan diverse publicaties en onderzoeken. Lydia werkt vanuit verander- en verbeterkundig perspectief; de veranderende relatie tussen overheid en burgers heeft haar warme aandacht, daartoe ontwikkelt zij momenteel concrete aanpakken voor Burgerparticipatie. Lydia's drijfveer is om mensen, en daarmee organisaties, beter te maken door het beste uit zichzelf te halen.

*“Wat wil je worden?”, vroeg de juf in de 3de klas.  
Ik keek haar aan en wist het niet.  
Ik dacht dat ik al iets was.*

*positieve  
revolutie*

# Waarderende benadering en talentontwikkeling in het onderwijs

**onze@positieve-revolutie.nu**

*“Appreciative Inquiry, is dat niet gewoon EHNO, Eerste Hulp Na Onderwijs?”*

**D**it vroeg Nathalie Van Renterghem (2011) van Inspinazie, een gezelschap dat improvisatietheater brengt voor en op de werkvloer, zich af na haar deelname aan de Open Appreciative Inquiry Ontmoeting op 31 maart. Met deze vraag legt Nathalie de vinger op de wonde: ons onderwijs kent een hardnekkige vergroeiing met het deficiëntieperspectief. Kinderen worden gedefinieerd in termen van datgene wat ze nog niet kunnen of weten. Een kind is maar datgene wat het niet is en nog moet worden. Deze tweet van @hetkind is hiervan een prachtig voorbeeld.

Als kind moet je in het onderwijs die dingen worden die je nog niet bent. Je moet hierbij maar het geluk hebben dat je net die talenten hebt die passen bij dit onderwijs. Want dan vergaat het je goed: lang kunnen stilzitten, goed kunnen luisteren, iets hebben met woorden, goed kunnen analyseren, structureren, leesbare notities maken, memoriseren en je gedachten goed kunnen verwoorden. Als je dit allemaal niet goed kan, dan heb je pech. En dan loop je het risico om op je achttiende het gevoel te hebben dat er nog steeds niets van je geworden is. Dat je in niets uitblinkt en middelmatig bent. We doen in onze samenleving nog veel te weinig met talenten die niet passen in het klassieke plaatje van het onderwijs. Op deze manier wordt een groot aantal talenten niet of veel te laat opgemerkt. Veel mensen die het waar hebben gemaakt in onze maatschappij werden in hun talent niet of veel te laat gezien.

## De Positieve Revolutie

Steeds meer scholen en organisaties in en rond het onderwijs stellen vast dat het hoog tijd is voor verandering. In september 2010 kreeg deze verandering een concrete vorm als de Positieve Revolutie, de beweging die zich inzet voor de ondersteuning en stimulatie van waardierend en talentgericht onderwijs. Als startactie werden op verschillende plaatsen, waaronder het Vlaams Ministerie van Onderwijs en Vorming, door revolutionairen T-brillen uitgedeeld aan de massa.

*“De hoog technologische glazen van de T-bril geven je een 3-dimensioneel T-zicht waarmee je dwars door kleren de verborgen en niet-verborgen talenten van personen in je vizier kan aanschouwen.”*

Op de keerzijde van de T-brillen werd voor meer informatie doorverwezen naar de website van de Positieve Revolutie. Heel even dachten sommige onderwijswatchers dat het om een stunt van Vlaams Onderwijsminister Pascal Smet ging. Al snel bleek echter dat de Positieve Revolutie het werk was van een groepering met diepe wortels in veel scholen en organisaties.

## Revolutionaire activiteiten

Wat kan je van de Positieve Revolutie aan concrete activiteiten verwachten? We organiseren werkavonden waar ontmoeting en uitwisseling op het thema waardierend en talentgericht onderwijs kan plaatsvinden. We ontwerpen en geven workshops rond overtuigingen over talentontwikkeling en reiken daarbij theoretische kaders en vocabularium aan om talentontwikkeling in de eigen onderwijsinstelling betekenis te geven. Good practices worden verkend als inspiratie om eigen projecten te ontwikkelen. We bezoeken daarvoor revolutionaire praktijken en maken overzichten van alle werkvormen en materialen die we op onze weg tegenkomen.

*“Good teaching cannot be reduced to technique; good teaching comes from the identity and integrity of the teacher.”*

Deze quote van Parker Palmer (2007) geeft mooi weer wat we met de revolutie uiteindelijk willen bereiken in het werken met mensen. In de eerste plaats in appreciative pedagogy,

zoals Yballe en O'Connor (2000) de toepassing van AI in het onderwijs noemen, een filosofie, een identiteit waarmee mensen zich moeten kunnen identificeren. Ook Meijer, Kort-hagen en Vasalos (2009) spreken over deze verbinding tussen het professionele handelen en het persoonlijke zijn als hij over 'presence' spreekt als het volledig zichzelf kunnen zijn. Gebruiksklare werkvormen, test en spelboxen komen wat ons betreft op een tweede plaats als een veruiterlijking van de identiteit. Maar het hoeft ook niet altijd even serieus voor de revolutie. Voor veel professionals is het werken aan innovaties in hun organisatie iets dat 'bovenop' hun reguliere opdracht komt en veel inspanning vraagt. Als geschenkje voor deze inspanning leveren we via onze website graag ook een beetje ontspanning aan in de vorm van mopjes, quotes, film- en televisietips, rebussen of raadseltjes. We crashen ook met regelmaat interessante lezingen om onze boodschap en flyers op een ludieke manier te verspreiden en houden 'overvallen' op professionaliseringsactiviteiten van lerarenteams om ons manifest toe te lichten. We maakten ook een reeks Talent Van Vlaanderen waarin verschillende bekende Vlamingen werden geïnterviewd over hun talent en over de rol die het onderwijs voor hen in de ontdekking en ontwikkeling van dat talent gespeeld heeft.

Over onze interessantste bezigheden en ontdekkingen communiceren we via twitter, facebook en onze website (blog). Omdat wát de positieve revolutie precies doet nergens staat vastgelegd op papier komen de revolutionairen en hun kameraden en bondgenoten geregeld samen voor overleg. De beweging groeit bijzonder organisch op basis van inspirerende ontmoetingen en uitdagende vragen die ons pad kruisen. Een gevolg van deze organische groei is dat de beweging niet alleen bottom up ontstaan is maar zich ook in de 'bottom' verder blijft ontwikkelen. Dit is wat er moet gebeuren, willen we over 100 jaar kunnen terugkijken op een drastische ommekeer in de onderwijsbenadering.

## Wikipedia 2111

In 2111 zouden we bij een search op Wikipedia graag de positieve revolutie terugvinden in de lijst van maatschappelijke revoluties zoals de industriële en de seksuele revolutie (Wikipedia, 2011). Onder de positieve revolutie zouden we ooit graag het volgende kunnen lezen.

*De positieve revolutie vond plaats in de eerste helft van de 21ste eeuw en betekende een ommekeer in de heersende onderwijsbenadering. Vóór de positieve revolutie werden kinderen in hoofdzaak benaderd als on-vaardige niet-volwassenen waar-*

*positieve  
revolutie*

van de gebreken moesten weggewerkt worden. Dit deficiëntieperspectief werd vanaf begin 21ste eeuw verlaten toen het geen antwoord kon vinden op de toenemende problemen op vlak van schoolmoeheid, studiekeuzebegeleiding, reproductie van sociale ongelijkheid en overdiagnosticering van leer- en gedragsstoornissen. Het onderwijs volgens het waarderende perspectief deed haar intrede en kon zich bijzonder snel verspreiden door de vereniging van de krachten van verschillende stakeholders van het onderwijs. Het waarderende perspectief definieerde kinderen niet langer in termen van hun zwaktes die weggewerkt moesten worden maar in termen van hun sterktes die erkend en gestimuleerd moesten worden. Met deze revolutie brak een belangrijke periode van maatschappelijke bloei aan die zou resulteren in de vele innovaties en het verhoogde welbevinden van de diamanten eeuw die we nu kennen.

### In de schaduw achter de Positieve Revolutie

Wie er precies 'achter' de Positieve Revolutie zit geeft de revolutie niet graag prijs. Wél kan verteld worden dat vijf laatstejaarsstudenten zich als eindproduct en belangrijkste stakeholder van het onderwijssysteem niet konden neerleggen bij de heersende onderwijsbenadering. Over haar directe scheppers wil de revolutie verder alleen het volgende gezegd hebben: "Wie de schijnwerpers wil richten op inspirerende mensen, praktijken en materialen, kiest voor een plek in de schaduw." Door zich in deze symbolische schaduw te zetten, benadrukt de revolutie dat ze de 'bedenkers' overstijgt en altijd overstegen heeft.



Wie precies achter dit artikel gaat is en blijft een anonieme revolutionair, die in september 2010 startte met de Positieve Revolutie, masterstudent is aan de Vrije Universiteit Brussel en onderzoek doet naar de leermogelijkheden op school voor leraars in opleiding. Deze revolutionair liep stage bij Kessels & Smit The Learning Company, een hecht internationaal netwerk van professionals met een passie voor leren en ontwikkeling, en ondertussen bondgenoot van de Positieve Revolutie. onze@positieve-revolutie.nu

### Referenties

- Meijer, P. C., Korthagen, F. A. J., & Vasalos, A. (2009). Supporting presence in teacher education: the connection between the personal aspects of teaching. *Teaching and Teacher Education*, 25, 297-308.
- Palmer, P. J. (2007). *The courage to teach. Exploring the Inner Landscape of a Teacher's Life*, 10th Anniversary Edition. San Francisco: Jossey-Bass.
- Van Renterghem, N. (2011, 1 april). *To be AI or not to be AI*. Verkregen op 30 april 2011 van <http://improvisatietheater.wordpress.com/>
- Wikipedia. (2011, 22 februari). *Lijst van revoluties*. Verkregen op 30 april 2011 van [http://nl.wikipedia.org/wiki/Lijst\\_van\\_revoluties](http://nl.wikipedia.org/wiki/Lijst_van_revoluties)
- Yballe, L., & O'Connor, D. (2000). Appreciative Pedagogy: constructing positive models for learning. *Journal of Management Education*, 24(4), 474-483.

### Los de woordzoeker op en win een geheime ontmoeting met een positief revolutionist

Kan jij de activiteiten van de positieve revolutie terugvinden in onderstaande woordzoeker? Vorm met de overgebleven letters een sleutelbegrip, stuur je antwoord naar onze@positieve-revolutie.nu en maak kans op een geheime ontmoeting met één van onze revolutionairen! Activiteiten die in de woordzoeker verstopt zitten: werkavonden, workshops, literatuur, filmpjes, interviews, razzias, good practices, lezingen, werkvormen, tools, flyeren, overleg, twitter, facebook, blog, ontmoeting, quotes, mopjes, rebussen, manifest. Sleutelbegrip: A . . . . . Y

T P G M O P J E S P K E B  
 O N N E R E Y L F R O L S  
 O E I E G E L R E V O L P  
 L D T C I A T I V G B I O  
 S N E G N I Z E L E E T H  
 G O O D P R A C T I C E S  
 P V M A N I F E S T A R K  
 E A T S E J P M L I F A R  
 D K N R E B U S S E N T O  
 A R O R A Z Z I A S G U W  
 W E R K V O R M E N O U J  
 S W E I V R E T N I G R K  
 R E T T I W T S E T O U Q

Waarderen  
is het nieuwe  
coachen



# VUURWERKT

## met talent toekomst maken

DOOR GRIET BOUWEN & MYREILLE MEEUS ILLUSTRATIES DOMINIQUE VANBERGEN

Wanneer wil iemand ergens écht goed in worden? Wat prikkelt ons om onze talenten in te zetten in ons werk en daarbuiten? Hoe komen we erachter wat ons in beweging brengt, bezielt en gelukkig maakt? Als mensen vanuit hun innerlijke vuur keuzes maken en handelen, gebeuren er wonderen. Bezieling en talent wakkeren het innerlijke vuur aan, dat mensen energie geeft om aan hun toekomst te werken. Vuurwerkt is een coachingstijl die de principes van Appreciative Inquiry volgt. Een groeiende groep coaches, loopbaanadviseurs, leerkrachten, hulpverleners, jongerenwerkers en ouders in Vlaanderen en Nederland gebruiken Vuurwerkt al. De Vuurwerkt-gemeenschap groeit nog elke dag.

### Op zoek naar de kracht van mensen

**D**enk eens terug aan iemand die jij ooit steunde in jouw rol van leerkracht, coach, ouder of leidinggevende, en toen een belangrijke positieve wending aan zijn leven gaf. Herinner je die situatie eens. Aan wie denk je? Met welke vragen kwam die persoon naar je toe? Wat deed je toen? Wat veranderde er daardoor?

Wat blijkt is meestal het volgende:

*Wie (opnieuw) in contact komt met zijn essentie, vindt kracht en enthousiasme om wat van zijn leven te maken. We betekenen iets heel fundamenteel voor een ander mens als we hem stimuleren om zijn drijfveren, zijn talent, zijn waarden en toekomstverlangens opnieuw te ontdekken en serieus te nemen.*

Professionele coaches ervaren de meeste zin in hun werk als ze vaststellen dat hun coachee 'zijn of haar spoor (weer)

vindt'. Dat is waar VUURwerkt helemaal is op gericht. Vuurwerkt vertrekt vanuit het beste dat mensen hebben: hun talent en hun bezieling. Vuurwerkt is een manier om naar de werkelijkheid te kijken en de aandacht te richten op wat mogelijk is. Het is ook een methodisch kader waaruit begeleiders inspiratie kunnen putten. Daarmee kunnen ze een eigen stijl ontwikkelen die vertrekt vanuit het potentieel van mensen, werkt met hun dromen en talenten en competenties ontwikkelt om die dromen waar te maken.

*"Je haalt het beste uit anderen, niet door hen het vuur aan de schenen te leggen, maar door het vuur in hun binnenste aan te wakkeren."* – Bob Nelson

## Appreciative Coaching in vier waarderende leerstappen

Vuurwerkt volgt de principes en methodische stappen van Appreciative Inquiry. Analoog met AI is Vuurwerkt niet slechts een handelingsplan. Het is vooral een basiskeuze van coaches, die begrijpen dat talent en bezieling meer ontwikkelingskansen biedt dan het ons uitstekend vertrouwde wegwerken van problemen en tekorten. Het Vuurwerkt stappenplan is een geleide ontdekkingsstocht en een voortdurend oefenen van een belangrijke vaardigheid voor een vervullend leven: focussen op kracht die er al is in en tussen mensen.



### De ontdekking van het vuur

*Ontdekken is het verborgene weer zichtbaar maken. Het is zoeken naar de vonk binnenin en die aanwakkeren tot het vuur van bezieling ontvlamt.*

Een goed gekozen basisvraag moedigt aan om goede herinneringen op te halen. We zoeken naar verhalen waar de persoon zelf een actieve rol in speelde. Het oorspronkelijke enthousiasme laait weer op en levert nieuwe energie. Vonken van die energie bereiken ook de begeleider. Samen ontdekken ze wat die gebeurtenis van toen tot een bijzondere ervaring maakte. De persoon (her)ontdekt wat hij goed kan, waar hij in gelooft, wat hem vreugde geeft. Hij zoekt naar de juiste woorden ervoor en houdt die vast.



### Ik droom dat ik kan vliegen

*Dromen is voor even vrij zijn van de realiteit. Wie droomt dat hij kan vliegen, ziet de werkelijkheid vanuit een ander perspectief. Het is loskomen van de aarde en de landkaart van oneindige mogelijkheden ontdekken.*

Stel dat al die belangrijke en aangename dingen uit de verhalen van toen in de toekomst veel meer deel zouden uitmaken van het leven, hoe zou dat leven er dan kunnen uitzien? Het is een aanmoediging om de realiteit van vandaag even los te laten en een toekomstdroom te verbeelden. Het is vertellen over toekomstwensen alsof die hier en nu in vervulling gaan. Het is ook ontdekken wat precies de droom aantrekkelijk maakt.



### Een koffer vol plannen

*De toekomst is een reisbestemming. Reisplannen worden gemaakt, koffers worden gepakt. Een koffer inpakken is lijstjes maken van wat je nodig hebt en alles bijeen sprokkelen. En dan: deksel dicht, we kunnen gaan!*

Met de onmisbare schakels uit de droom boetsen we een concrete en haalbare toekomst. Dan komen bezielende scenario's tevoorschijn. We kiezen een aantrekkelijke bestemming en maken plannen voor de reis. We denken na over competenties en wat nog moet geleerd worden. We leren omgaan met mensen die steunen of tegenwerken. We denken na over het ontwikkelen van een netwerk. Tijdens al



deze voorbereidende stappen oefenen we een waarderende kijk op mogelijkheden en moeilijkheden. Dat maakt ons nu al sterk voor de volgende stap.

### Mijn droom waarmaken

*Waarmaken is op weg gaan. Het is vastberaden de koffer oppakken en de deur dicht-trekken. Het is stappen in de wereld zetten. Je ontmoet de wereld en de wereld ont-moet jou. Stapstenen markeren de weg.*

Nu gaan we dingen doen om de toekomst waar te maken. Wensen, wikken en we-gen wordt nu waarmaken: netwerk uitbreiden, informatie inwinnen, bijleren, oe-fenen, solliciteren, ervaring opdoen, formaliteiten in orde brengen, steun zoeken. Leren is volop aan de orde, want leerkanalen liggen vooral in de actie zelf. Steun en waardering zijn essentieel, zodat groeien mogelijk is.

### Vaardigheid voor geluk

Vuurwerkt is al doende een belangrijke vaardigheid voor geluk leren: kiezen voor positieve beelden, waarderen van wat al is, zoeken naar wat energie geeft en vanuit een nieuw perspectief kijken naar moeilijkheden. Doorheen een Vuurwerkt-coaching oefenen coach en coachee het spelen met aandacht. De coachee leert bezwaren ombuigen naar uitda-gingen, in problemen ook kracht herkennen. Leren vanuit waardering doet het gevoel van zelfwaarde en zelfredzaam-heid groeien. Weten wat je goed kan en wat je bezielt ver-hoogt het vermogen om je leven zelf in handen te nemen. Het zet mensen aan om vanuit hun kracht een eigen rol in de samenleving op te nemen. En daar worden we met z'n al-len beter van.

*“Vuurwerkt betekent niet alleen maar ‘leuke dingen zeggen tegen elkaar.’ Het betekent samen zoeken waar de energie zit, wat kracht geeft, wat werkt. Het betekent ook die energie ge-bruiken, zoeken naar mogelijkheden en dan toekomst creëren.”*

– René Bouwen



*Vuurwerkt* is het eerste Nederlandstalige boek over 'appre-ciative coaching'. Het boek is een inspiratiebron en doe-boek voor coaches, loopbaanadviseurs, leerkrachten, hulp-verleners, jongerenwerkers en ouders. Naast achtergrond over AI, talent en bezieling bevat het boek een helder stap-penplan, werkzame hulpvragen, praktische tips, beelden en schema's.

**GRIET BOUWEN** is ontwikkelaar van sociale innovatiepro-jecten bij Stebo. Ze leidde de ontwikkeling van Vuurwerkt. Ze is tevens auteur van het boek 'Leiden naar talent en bezieling: energie van mensen verbinden tot teamkracht' (LannooCampus, 2010,) en betrokken bij de organisatie van het Vlaamse AI-certificat program.

**MYRIELLE MEEUS** is als psychologe en venoot verbon-den aan de organisatie Evenwicht. Ze werkte mee aan Vuurwerkt en gebruikt de methode vandaag in haar praktijk als loopbaancoach. Ze geeft trainingen in Vuurwerkt en be-geleidt organisaties die Vuurwerkt willen inbedden in hun coachingswerk.

#### Meer weten?

Vuurwerkt (2011) is uitgegeven bij LannooCampus.

Het boek telt 174 pagina's. ISBN: 978 90 209 9667 8.

Prijs: € 24,99. Info over lezingen, workshops en Vuurwerkt-trainingsmogelijkheden: [www.vuurwerkt.be](http://www.vuurwerkt.be)



### DREAM SUPPORT & JONGEREN EN NATUUR

In opdracht van Stichting Generatie Groen hebben wij waarderend onderzoek gedaan naar jongeren, duurzaamheid en natuur in het voortgezet onderwijs. Het onderzoek bestond uit meerdere fasen. De eerste fase behelsde literatuurstudie naar de natuurbeleving en de (positieve) effecten van natuur op de ontwikkeling van jongeren. Hierbij werd duidelijk dat de natuur een erg belangrijke waarde heeft voor kinderen en jongeren. Contact hebben met de natuur heeft een positieve invloed op de lichamelijke, cognitieve, sociale en emotionele ontwikkeling van kinderen en jongeren. Een topervaring in de natuur op jonge leeftijd heeft positieve invloed tot ver in de volwassenheid.

### DREAM SUPPORT & BEELDEN EN DROMEN

In samenwerking met Pedagogiekstudenten hebben wij waarde- rend praktijkonderzoek uitgevoerd, waarbij bestaande succesvolle programma's zijn geïnventariseerd. Daarnaast hebben wij jongeren – de doelgroep van het onderzoek - ook direct betrokken. De experts en de jongeren zijn geïnterviewd aan de hand van waar- derende interviewvragen. Op deze manier konden zowel experts als jongeren hun eigen beelden en dromen over duurzaamheid en natuur met ons delen. De ideeën gingen stromen en de jongeren gaven aan hoe een les nuttig voor hen zou zijn en op welke manier ze zouden willen leren over duurzaamheid en de natuur. De experts werden gevraagd naar succeservaringen. De verhalen kwamen en de experts vertelden vol vuur over hun topervaringen. Als alles mo- gelijk zou zijn...

### DREAM SUPPORT & 'NEXT GREEN GENERATION'

De laatste fase van het waarderende onderzoek over duurzaam- heid en natuur in het voortgezet onderwijs betrof een 'community bijeenkomst'. Mensen met een heel diverse achtergrond stonden stil bij de vraag: "Wat kunnen we in de toekomst doen voor een *next green generation*?" De bijeenkomst was erg inspirerend; het inzicht werd onderstreept dat het belangrijk is dat jongeren meer van *bin- nenuit* met natuur en duurzaamheid in aanraking zouden moeten komen. Tijdens de bijeenkomst werd een sterke wil gevoeld om hier gezamenlijk aan bij te dragen. Als volgende stap in ons onderzoek schrijven we een E-book, waarin we onze bevindingen toegankelijk maken voor andere opvoeders en geïnteresseerden die met jongere- ren en duurzaamheid werken.

### OVER DREAM SUPPORT

Via de dromen van individuen en organisaties verbinden wij per- sonen die op pedagogisch en persoonlijk gebied willen bijdragen aan een positieve toekomst voor kinderen en jongeren. Wil je ons steunen of kun je een bijdrage leveren neem dan contact met ons op. Of bezoek onze website [www.dream-support.nl](http://www.dream-support.nl) waar je ook filmpjes, een prezi en andere informatie kunt vinden. Mail ons via [info@dream-support.nl](mailto:info@dream-support.nl) of word lid van onze LinkedIn-groep 'Community Generatie Groen'.

**Dream  
Support**

# Gedijen tussen mensen: over sociaal verbinden, loslaten en ontspannen

*Hoogleraren-  
betoog*

DOOR ALEXANDER MAAS FOTOGRAFIE ALEXANDER MAAS

**T**wee jaar geleden ging voor ons een lang gekoesterde wens in vervulling: we maakten een reis naar Thailand, een boeddhistisch land waar glimlach en waardering van ieders gezicht afstraalt, zelfs in deze crisistijd. Ondanks een politiek slepend conflict tussen de arme pro-regeringsdemonstranten (in rode t-shirts) en uit de betere kringen afkomstige tegenstanders (in gele shirts), dat ons al tweemaal de reis deed uitstellen, was het volgens onze bronnen rustiger in het land. In Bangkok zien we veel geel op straat: voorstanders van de regering – menen wij. Bij navraag blijkt dat wij goed fout zitten: aanhangers van de koning én pro-regering, want geel blijkt ook de kleur van de Thaise koning Bhumibol te zijn die zich officieel onafhankelijk, buiten de spanningen opstelt. Wij ontwaren ook opmerkelijk veel roze polo's en vragen ons af of die kleur ook iets betekent. De koning is ten tijde van ons bezoek ziek; dit roze symboliseert de hoop van het volk op het herstel van de vorst, zo wordt ons verteld. Kleuren hebben in deze samenleving vaak een symbolische betekenis die afhankelijk van de situatie kan verschillen en soms tegelijk een meervoudige betekenis kan hebben (zoals het geel hier), en niet te verwarren met het kleurenpalet dat symbolisch rondom verandering wordt ge-

presenteerd (Beck & Cowan, 1996; Caluwé & Vermaak, 2006). Het is op deze reis dat een jonge Engels sprekende monnik ons in Chiang Mai (Thailand) een verhaal vertelt dat ons lang bezig zal houden.

Op een morgen wordt er aan de kloosterdeur geklopt. De oude portier opent krakend de houten deur en ziet een jonge knaap. Deze vraagt de portier hem in het klooster op te nemen. De monnik tracht hem eerst af te wimpelen door hem erop te wijzen dat alleen zijn ouders zo'n vraag mogen stellen. De jongen verweert zich door op te merken dat hij in dat geval tevergeefs drie dagen onderweg is geweest en dat zijn ouders hem een brief hebben meegegeven waarin zij om toestemming vragen. Hij reikt de oude man een brief aan. De portier leest deze aandachtig. Met lichte tegenzin nodigt hij de knaap uit naar binnen te komen en hem te volgen. Hij loopt naar een gazon midden tussen de kloostergebouwen, vraagt de jongen plaats te nemen en stelt hem de vraag: "Vertel mij hoe het gras groeit?"

Op het moment dat de Engels sprekende monnik die vraag formuleert, kijkt hij ons onderzoekend aan alsof hij ons die vraag voorlegt. Ik mompel in het Nederlands "Alleen boven

een gemiddelde van 14° C en bij voldoende regen en licht”, terwijl mijn vrouw in het Engels antwoordt: “Vanuit de wortel omhoog, door voedingsstoffen in de grond en water. In de winter bijna niet, in de zomer snel, vooral bij veel regen.”

De monnik glimlacht en vertelt ons hoe onze boerenzoon na een uur of twee de portier verbaast door hem zowel te wijzen op de kracht van de zon als op de regen als redenen voor de groei. Deze antwoorden overtuigen de portier niet. Hij verzoekt de jonge knaap nog eens bij het gazon plaats te nemen en goed op te letten. De jongen gehoorzaamt en komt laat in de middag opnieuw langs. Hij heeft bedacht dat voordat het gras gaat groeien zijn vader eerst zijn grasland bemest. Bij deze bemesting wordt soms koeienmest, soms kalk op het land gestrooid. De buurman strooit minder kalk op het land, omdat hij eerst mest uitrijdt. Dat is beter voor het milieu, houdt de jongen vol... De oude portier moet lachen om zo'n gevat antwoordt en zegt toe zijn collega monniken voor te stellen de jonge knaap tot de kloosterschool toe te laten. Zo geschiedt.

[...] Zeventig jaar later. [...] Die morgen wordt er opnieuw op de kloosterpoort geklopt. Onze voormalige boerenzoon zit inmiddels zelf in de portiersloge. Hij opent de ijzeren poort en ziet een jonge knaap die hem op de man af vraagt of hij in het klooster komen mag. De portier herinnert zich zijn eigen aankomst in het klooster en nodigt de knaap glimlachend uit hem te volgen naar het gazon tussen de kloostergebouwen. Ook hij wil weten hoe het gras groeit, laat hem alleen achter en loopt terug naar zijn loge. Tegen de avond heeft hij nog niets van de knaap vernomen en zoekt hem op. De jongen vertelt hem dat hij het een moeilijke vraag vindt en constateert dat hij de indruk heeft dat het gras niet groeit *zonder dat hij het waarneemt*. De oude portier staat versteld van het antwoord; dat hij daar toen zelf nooit opgekomen was!

Aan dit verhaal moest ik denken toen ik in het vorige *AI Magazine* de bijdrage las van Kees Ahaus die eindigde met een indringende vraag die breder is dan ik haar hier kan oppakken: “Waardoor komt dat toch, wat zijn die ingrediënten in de *Appreciative Inquiry* – benadering die steeds weer leiden tot de verdieping van relaties, wat is het dat deze wijze van werken en denken de mensen zo persoonlijk raakt?”



De parabel neemt ons bij de hand om tot een mogelijk antwoord te komen. In deze wereld vol beweging, gehaastheid, technologie, een oneindig assortiment goederen en diensten, media en (al weer achterhaalde) informatie waarin we onszelf steeds weer opnieuw uitvinden, verslapt de aandacht voor wat er om ons heen gebeurt. Onze aandacht versnipperd en wij raken verstrikt in zelfgeschapen illusies; mede veroorzaakt door wat Sloterdijk (2009) met een metafoor aanduidt als een verregaande 'verschuiming', een ophoping van persoonlijke maar ook bedreigende *sferen* in een tijdvak waarin alle 'waarheden' op losse schroeven staan.

Iemand kan de wereld om zich heen alleen kennen als zij/hij zich bewust wordt van de relatie tussen haar of hem en die wereld. De jonge knaap heeft geleerd door een voortdurende waarneming van zichzelf en van zijn gedachten en gevoelens in een situatie, welke zijn gedachteconstructies en de daarbij behorende gevoelens zijn, en welk proces hij in het hier en nu doormaakt, bijvoorbeeld bij een vraag als deze. Duidelijk wordt dat zo'n houding niet vanzelf gaat. Het gaat er om, zo expliceerde de Engels sprekende monnik ons, steeds met de *volle aandacht in het hier en nu te zijn*, en het verweekeld zijn in denkprocessen *los te laten*.

Wat houdt dat in? Om zich te 'verbinden' zal men enerzijds de eigen gedachtestroom 'loslaten' en eigen gedachten opgeven. Feltmann et al. (2010) spreken in dit verband over 'belangeloosheid'. In een veranderingsproces zal deze houding van de adviseur onbevooroordeelde aandacht en verwondering (bij klant en adviseur) voortbrengen die in interactie tussen hen speling en vrijheid in denken en doen te weeg kan brengen die andere mogelijkheden van organiseren kan genereren. Anderzijds is aandacht een bron van verbinding. Aandacht kent meerdere facetten, zoals Van Hoorn expliciteert (2007): "Eén van die facetten is focus, een ander facet is kijken, weer een ander liefde. Aandacht raakt aan de kleine dingen waar je blij van wordt: even bellen bij ziekte, een kop koffie halen voor je collega. Maar het is meer dan dat. Van Hoorn noemt aandacht een begrip met 'openklappende randen': de betekenis ligt niet vast, maar stroomt er gemakkelijk in en uit, is diffuus. Aandacht heeft die openheid nodig. Zodra we het willen definiëren, ontglipt ons de essentie. Het is een ervaren dat verdwijnt als we het onder woorden brengen." (in interview, 2007). Zo is het maar net. Dan worden we zoals een vogel die vrij door de lucht vliegt en zijn eigen mogelijkheden opzoekt gegeven de omstandigheden, alleen als mens met beide benen op de grond natuurlijk!

Een dergelijke houding van 'zich verbinden' vergt een andere houding dan wij ons veelal aanmeten in deze wereld van snelheid en beweging. Aandacht vergt een zekere traagheid van de mens, en is in die zin het tegendeel van wat wij in interactie tussen andere mensen ten toon spreiden (Sansot, 2004): slenteren, langzaam luisteren, babbelen over koetjes en kalfjes (bavardage) weg van het probleem om de ontmoeting te vieren, traag proeven, treuzelen (Delpeut, 2011) helpen ons aandacht te krijgen voor wat er tussen mensen speelt. Oosterling (2010) beschouwt een letterlijke 'inter-esse' in het hier en nu als een kern van onze identiteit, "een tussen (inter) 'zijn' (esse). Geïnteresseerd zijn betekent tussen de mensen staan, onder de mensen zijn." We zullen verbaasd zijn hoe veel we in zo'n levenshouding van innerlijke rust en stabiliteit tussen mensen zullen zien, horen, spreken en actief kunnen handelen.

Heb ik hiermee de uitdagende vraag van Kees Ahaus beantwoord? Natuurlijk niet, ik heb hoogstens een aanzet gegeven tot een mogelijk antwoord.... Zo'n antwoord zal ongetwijfeld nieuwe vragen opwerpen, zoals: Hoe mensen een duurzame relatie ontwikkelen om gezamenlijk activiteit voort te zetten en te onderhouden? En: hoe deze duurzaamheid in grotere organisatieverbanden vorm kan krijgen en beklijven? Met andere woorden, verder onderzoek lijkt nodig...!



ALEXANDER MAAS (1952) studeerde sociologie (kandidaats) in Tilburg en Bedrijfskunde in Delft. Hij werkte eerst als universitair onderzoeker aan het Interuniversitaire Instituut Bedrijfskunde te Delft, daarna als universitair docent aan de Erasmus Universiteit te Rotterdam waar hij in 1988 promoveerde op een dissertatie Ongedefinieerde Ruimten. Hij werd in 1990 tot universitair hoofddocent organisatieontwikkeling en sociale integratie benoemd aan de Rotterdam School of Management van diezelfde universiteit. Per juni 2007 is hij benoemd tot bijzonder hoogleraar humanisering van de zorg. Zijn aandachtsgebieden zijn: organisatie- en veranderekunde, en organisatie, verandering en innovatie in de zorg voor ouderen. Daarbij hanteert hij onder andere een sociaal constructief perspectief.



## AI ANNET INSPIREERT

**P**rofessor Alexander Maas verzorgde in het AI-actieertraject een dag over het sociaal constructionisme. In zijn presentatie vertelde hij een verhaal over een Thais klooster, dat mij zeer aansprak. Een jonge knaap wilde graag toetreden tot de kloosterschool. Om toegelaten te worden, diende hij eerst de volgende vraag te beantwoorden: “Vertel mij waarom het gras groeit?” Na lange tijd kwam de jongen terug met het antwoord: “Het gras groeit niet zonder ik *waarneem* dat het groeit.”

Dat zette mij tot nadenken. Hoe neem ik zelf eigenlijk waar? Ik merk dat mijn waarnemen onder druk komt te staan als ik door drukte in de waan van de dag terecht kom. Dan neem ik minder waar en sta niet altijd voldoende stil bij wat ik voel. Daardoor verschuift mijn focus zich in de richting van wat minder goed loopt. En dat verhindert mij volledig waar te nemen, dat wat mijzelf en de mensen om mij heen doet groeien.

Op de radio luisterde ik naar Brigitte van Baren, auteur van het boek *Meer bereiken met minder doen*. Zij vertelde dat organisaties veeleisend zijn: ze willen steeds betere prestaties in een korter tijdsbestek. Hierdoor komt menigeen onder druk te staan en te weinig toe aan rust en ontspanning. Brigitte gaf de tip: ‘her-INNERJE’. Door een gedwongen herstelperiode vanwege mijn gezondheid, ben ik me meer gaan her-INNEREN. Ik sta vaker stil bij wat ik voel, denk en mijn behoeften zijn. Als ik daarover met mezelf communiceer, merk ik dat ik ook beter met anderen kan communiceren. Doordat ik bij mezelf meer waarneem, geeft dat ruimte om ook bij de ander beter waar te nemen wat hij of zij voelt en denkt.

Mocht u net als ik soms vertoeven in de waan van de dag, dan is het goed om te her-INNEREN. U denkt, wellicht net als ik: “Waar haal ik de tijd vandaan?” Op de radio werd er geruststellend bij vermeld dat het simpelweg begint met je aandacht te richten op het ademen.

*Wát een verademing..!*

*Appreciative living:  
de kracht van  
waarderend  
kijken in je eigen leven*

**Stel je voor...  
hoe jij verschil maakt...  
en meer vreugde ervaart**

*Appreciative  
living*

DOOR ANJA DOORBOS & NYNKE DE GEUS FOTOGRAFIE DREAMSTIME.COM

In september 2007 ontmoetten wij Jackie Kelm op het Internationale Appreciative Inquiry Congres in Florida, enthousiast en vol verwondering vertellend over haar eigen ontdekkingen. Dwars door haar eigen moeilijkheden heen had zij in haar persoonlijk bestaan de kracht van Appreciative Inquiry (AI) ontdekt. Het bracht haar tot Appreciative Living (AL): een manier van leven gericht op persoonlijke groei vanuit een open blik op alles wat te waarderen valt. In dit artikel lees je aan de hand van een aantal vragen meer over het gedachtegoed van AL en vind je inspirerende oefeningen om het ook in je eigen leven te verwezenlijken.

## Hoe is Appreciative Living ontstaan?

**G**rondelegster van het concept Appreciative Living is Jackie Kelm. Zij werkt sinds de jaren '90 met Appreciative Inquiry vanuit haar eigen advieswerk. Ze ziet voor haar ogen organisaties en teams veranderen en raakt geïnspireerd door de vraag: "Stel dat ik dit meer toepas in het dagelijks leven.... welk verschil zou dat maken?" Ze gaat op onderzoek uit en verdiept zich in de achtergronden van Appreciative Inquiry, positieve psychologie en de wet van de aantrekkingskracht. Het resultaat is een filosofie die ze Appreciative Living noemt.

## Wat is Appreciative Living?

Appreciative Living kun je vergelijken met een film. Als je een verdrietige en deprimerende film bekijkt, voel je jezelf ook zo. Als je een film bekijkt die inspirerend en opgewekt is, voel je je hoopvol en goed. Een inspirerende film kan je zelfs motiveren om iets te veranderen in je leven of iets meer te waarderen. Als je nadenkt over jouw leven als een film die zich afspeelt op een filmdoek dan besef je dat hetzelfde gebeurt.

Teken in gedachten een verticale lijn op het bioscoop scherm. Aan de ene kant zie je alles wat goed is in je leven, zoals je talenten, creatieve ideeën en oplossingen, dromen, successen, goede daden, topervaringen en toekomstige mogelijkheden. Aan de andere kant zie je al het negatieve in je leven: je angsten, zorgen, zwakheden, mislukkingen of moeilijke situaties waar je niet uit kwam.

Aan de uiteinden van het scherm zie je links en rechts twee gordijnen hangen die op oneindig veel manieren open en dicht kunnen schuiven. Sommige mensen hebben het gordijn aan de positieve kant bijna dicht, zodat ze letterlijk het goede in hun leven niet kunnen zien. Als resultaat daarvan ervaren ze veel negatieve emoties. En dat beperkt hen in succes want hun creatieve ideeën, talenten en inspiratie voor verandering zitten verborgen achter het gordijn van de positieve kant. De sleutel tot meer vreugde, voldoening en succes in je leven ligt aan de positieve kant van het beeldscherm. Aan de andere kant zijn er ook mensen die de negatieve kant van het beeldscherm compleet afgeschermd hebben met een gordijn, bijvoorbeeld omdat het té verdrietig, angstig, of pijnlijk is. Echter, de negatieve kant is belangrijk om ook aandacht te geven. Deze bevat de grootste potentie

voor leren en veranderen als het lukt om de situatie te herkaderen, anders te bekijken.

## Hoe werkt Appreciative Living?

Appreciative Living gaat over het opentrekken van beide gordijnen, zodat we het leven in zijn totaliteit zien – zowel het positieve als het negatieve. Het waarderen van het positieve is door ons dominante beheersingsparadigma op de achtergrond geraakt. We zijn gewend veel waarde te hechten aan problemen oplossen, kritisch denken en standaardiseren. Als we de grootste aandacht besteden aan de negatieve kant, dan wordt het een patroon dat letterlijk vastgelegd wordt in onze hersenen. Om dat te doorbreken zullen we bewust ons gedachtepatroon moeten veranderen en dit herhalen om nieuwe routines op te bouwen. Doordat je tijd besteedt aan de positieve kant krijg je moed, inspiratie en motivatie om met het negatieve om te gaan. Door oefening ervaar je dat het negatieve een belangrijke wegwijzer wordt voor het creëren van het positieve doordat je gaat zien hoe je er effectief mee om kunt gaan.

## Hoe ontwikkel ik mijn vermogen tot Appreciative Living?

Kelm nodigt iedereen uit om bewust energie te steken en te oefenen in het zien van de positieve kanten van je leven om op die manier nieuwe routines op te bouwen. In 2007 introduceerde zij een simpel driestappen model om Appreciative Living toe te passen in je leven. De stappen zijn geïnspireerd op de vijf principes van Appreciative Inquiry en in onze beleving een vereenvoudiging van het 4-D model (Discovery, Dream, Design, Delivery).

### 1. Waarderen wat er is

De eerste stap gaat over leren het goede te zien in alles wat zich voordoet in het heden, in het huidige moment. Het doel van deze stap is je gedachten te verschuiven zodat je je beter gaat voelen over je eigen situatie. Je trekt als het ware de gordijnen aan de positieve kant van jouw 'film' open.

### 2. Voorstellen hoe het kan zijn

In de tweede stap creëer je in gedachten (of op papier, of op je computer) plaatjes van wat je het liefst wilt, met de bedoeling om het ook echt te laten gebeuren. Deze stap doet dus een beroep op je voorstellingsvermogen. De uitkomst van deze stap is 'duidelijk zijn' en je zult merken dat als je deze stap succesvol doorloopt je ook daadwerkelijk voor je ziet wat je graag wilt.



### 3. Handelen in overeenstemming

De derde stap is doen; actie ondernemen zodat je denken en doen afgestemd is op wat je het liefst wilt. Het resultaat van de derde stap is dat je daadwerkelijk aan de slag gaat.



Appreciative Living: 3-step process © 2007 J. Kelm

#### Oefeningen in Appreciative Living

**Stap 1 - Waarderen wat er is:** Sta dagelijks stil bij drie dingen die je leven energie hebben gegeven of die je om andere redenen waardeert. Schrijf deze drie dingen op en sta er bewust bij stil om je ervaring verder te verdiepen.

**Stap 2 - Voorstellen hoe het kan zijn:** Neem elke week een kwartier de tijd om het beeld van wat je echt wilt aan te scherpen. Wat doe je? Hoe ziet dat eruit? Hoe voel je je?

**Stap 3 - Handelen in overeenstemming:** Stel jezelf iedere dag de vraag: "Wat kan ik doen in het licht van mijn ideaal? Of: "Hoe verlopen de gebeurtenissen en contacten met mensen in het licht van mijn ideaal?"



Appreciative Living is een manier van leven, gericht op persoonlijke groei, vanuit een open blik op alles wat te waarderen valt. Wij ervaren dat hoe meer je in je eigen leven vanuit een waarderend perspectief kijkt, hoe natuurlijker en krachtiger je dat ook in de ontwikkeling van andere mensen en organisaties kunt doen.

#### Bronnen

- *The joy of Appreciate Living* (J. Kelm, 2005)
- *De kracht van gedachten* (M. Frijters, in druk)
- *Van kiem tot kracht* (S. Tjepkema & L. Verheijen, 2009)
- [www.AppreciateLiving.com](http://www.AppreciateLiving.com)
- [www.kessels-smit.com](http://www.kessels-smit.com)

ANJA DOORNBOS en NYNKE DE GEUS zijn adviseurs bij Kessels & Smit, The Learning Company. Een hecht netwerk van 50 professionals met een passie voor leren en ontwikkeling. Afgelopen jaar hebben zij verschillende AL cafés georganiseerd om mensen kennis te laten maken met AL.

ANJA: "Appreciative Living is voor mij een manier van leven en kijken waarbinnen je eindeloos kunt variëren. Het helpt mij persoonlijk om groots te denken, mezelf ruimte te geven om te dromen en daarin ook echt stappen te maken. Ik houd erg van groen, de natuur en buiten zijn. Appreciative Living ontwikkel ik persoonlijk verder door de verbinding te maken met de natuur buiten. Deze verbinding zet van binnen een beweging in gang die je heel maakt, je aanzet tot groei en bloei."

NYNKE: "In mijn dagelijkse werk bij het begeleiden van teams en individuen heb ik ervaren dat het gedachtegoed van AI een erg natuurlijke 'bril' van kijken voor me is: kijken naar dat wat er al werkt, daar waar energie als vanzelfsprekend is. AI niet als methode maar als manier van leven en werken! In mijn werk hou ik ervan om te werken met meditatie en visualisaties: een manier om naar je eigen talenten en krachten op zoek te gaan."

'Het communicatieproces is als een dans waarin je afstemt op de ander, volgt, leidt en betrokken bent. Je begint de dans door bewust te zijn van eigen gevoelens en behoeften en door nieuwsgierig te zijn naar die van de ander'.



*Marcel van  
Marrewijk en  
Annet van de  
Wetering  
in dialoog*

Communicatiestijl en  
waarderende grondhouding  
een dialogische verkenning

# GE(S)LAAGDE COMMUNICATIE

DOOR MARCEL VAN MARREWIJK EN ANNET VAN DE WETERING FOTOGRAFIE DREAMSTIME

Het AI100 Actieleertraject is in 2010 gestart om het gedachtegoed van Appreciative Inquiry breder te verspreiden en toe te passen in (om te beginnen) 100 organisaties in Nederland. In dit leertraject handelt één van de verdiepingdagen over 'hoogwaardige relationele praktijken'. Als meemakers van het leertraject onderzoeken Annet van de Wetering en Marcel van Marrewijk de relatie tussen waardesystemen van individuen en de communicatieve vaardigheden om zich waardierend uit te drukken. Hun zoektocht voert hen langs enkele fundamenten van de AI grondhouding.

**A**nnet: Jij stelde voor Spiral Dynamics te introduceren om de context van Appreciative Inquiry te duiden. Om de deelnemers een taal en een basisconcept aan te reiken waarmee zij een beter inzicht kunnen verkrijgen in zichzelf, de eigen organisatie en de omgeving.

**M**arcel: Inderdaad. Spiral Dynamics, en met name het gedachtegoed van Clare Graves, stelt een fasegewijze benadering voor om de ontwikkeling van mens, organisatie en maatschappij beter te begrijpen. Door bijvoorbeeld te erkennen dat mensen verschillend zijn, niet alleen uniek. Dat mensen diverse wereldbeelden hanteren om hun werkelijkheid te verklaren en dus ook ander voorstellen hebben om hun wereld te verbeteren. Dat zij verschillende waardesystemen hanteren en over verschillende capaciteiten beschikken om zich te handhaven in hun omgeving. En, heel belangrijk in ons tijdsgewricht, dat de complexiteit van deze moderne tijd nieuwe eisen stelt aan mens en organisatie, waardoor oude, traditionele wijze van werken een averechts effect kan hebben op de performance van mens, project en organisatie.

**A**nnet: In de eerste editie van dit AI Magazine besprak Kees Ahaus in de hooglerarencolumn de overgang van het beheersings- naar het betrokkenheidsparadigma. In het eerste ontwikkelstadium staat het oplossen van problemen en het versterken van de zwakste schakel centraal, terwijl de AI-werkwijze juist aansluit op de verbinding met alle belanghebbenden en daarbij de mensen aanspreekt op hun kracht en potentie. Iets wat slecht functioneert wordt hooguit matig. Maar als je mensen aanspreekt op hun passie, kracht en verbeelding, dan komt, dat blijkt telkens weer, heel veel energie en betrokkenheid vrij waardoor de kracht en creatie de onvolkomenheden irrelevant maken. Hoe houdt deze ervaring zich met Spiral Dynamics?

**M**arcel: In mijn aanstaande boek maak ik onderscheid tussen vier opeenvolgende paradigma's: naast het Beheersingsparadigma en het Betrokkenheidsparadigma die Kees Ahaus besprak, heb ik nog een ervoor geplaatst - het Dominantieparadigma - en een zelfs er voorbij - het Eenheidsparadigma. Essentieel is dat ieder paradigma wordt geschraagd door twee waardesystemen van Spiral Dynamics. Bijvoorbeeld het Beheersingsparadigma wordt enerzijds getypeerd door orde, structuur en doelmatigheid en anderzijds met succes, ondernemerschap en effectiviteit. Beide benaderingen worden top down en planmatig gestuurd, alsof de wereld controleerbaar is, alsof procedures en richtlijnen alle antwoorden bevatten die medewerkers slechts hoeven uit te voeren. En veranderingen worden uitgerold: eerst bedacht en vervolgens opgelegd.

**A**nnet: Ja dat kennen we. Noemt Ronald van den Hoff dit in Society 3.0 niet het voorland van de Zombie economie?

**M**arcel: Inderdaad. Mensen, middelen en processen laten zich steeds minder rechtlijnig aansturen. Met name professionals hebben meer vrijheidsgraden nodig om snel en veerkrachtig te reageren op veranderende omstandigheden. Dan is het zinvol meer aandacht te geven aan de relatie met die mens en te sturen op hun betrokkenheid...

**A**nnet: ... de mens is geen 'human resource' meer, geen kostenpost, maar een asset, een 'waarde', een bron van onbeperkte talenten en mogelijkheden ...

**M**arcel: Dit aan te wenden in het productieproces biedt nieuwe en ongekende mogelijkheden voor de ontwik-

keling van organisaties. Door het binden en boeien van medewerkers, en met name het aanbieden van een werkomgeving waarbinnen de medewerker zichzelf en zich als professional verder kan ontwikkelen en ontplooiën, kunnen organisaties leren anders in te spelen op de steeds meer complexe wereld van de vandaag de dag. Het is daarbij wel zaak een effectief beheer te organiseren. Beheren of beheersen; het scheidt maar een paar letters, maar het is een wereld van verschil!

**A**nnet: Interessant, kan je dat nader toelichten?

**M**arcel: Het gedachtegoed van Graves impliceert dat mens en organisatie zich niet moeten afzetten tegen oude paradigma's, maar juist naar de verbinding moeten

zoeken. De kwaliteiten die in oude paradigma's tot ontwikkeling zijn gekomen blijven relevant. Sterker nog, zonder deze basis zal een nieuwe werkwijze te kwetsbaar blijken en terugvallen. Structuren en doelmatigheid blijven relevant, ook in een context waarin betrokkenheid centraal staat, maar niet langer als de dominante 'sturingsvariabelen' maar als ondersteunende kwaliteiten. Dus zonder een goed beheer van de basisvoorzieningen kan een organisatie haar vaardigheden die in een betrokkenheidsaanpak centraal staan niet tot volle ontwikkeling brengen.

**A**nnet: Zoals de waarderende, onderzoekende en communicatieve vaardigheden die AI typeren?

**M**arcel: Ieder ontwikkelstadium, ieder waardesysteem, kent een typerende communicatiestijl zoals bijvoorbeeld rood-dominant, groen-verbindend en geel-systemisch.



Wanneer het **paarse waardesysteem** in een groep dominant is dan voelen medewerkers zich sterk verbonden met elkaar en met hun gemeenschappelijk identiteit. Zij koesteren tradities en rituelen: "Zo gebeurt het hier nu eenmaal." In de vorm van heldenverhalen en anekdotes (corporate stories) wordt de geschiedenis van de founding father vertaald naar de hedendaagse realiteit.



De **rode communicatiestijl** benadrukt het gezag, de macht en autoriteit van de zender. Niet zozeer samenhangende inhoudelijke argumenten, maar grote gebaren, superlatieven en effectiviteit staan in de communicatie centraal. Wie iets zegt en hoe het gezegd wordt, is belangrijker dan de boodschap. De verpakking of bijvoorbeeld het gebruik van een podium wordt ingezet vanwege het beoogde effect. Rode communicatie kan suggestief en manipulatief zijn. En tegelijkertijd is deze ook performatief, zet aan tot actie, zoals een peptalk.

**A**nnet: Boeiend! Ik maak daaruit op dat de laatste twee communicatiestijlen van het groene en gele waardesysteem mooi aansluiten op de benadering van AI. Wat ik me dan afvraag is of een waarderende onderzoekende houding pas aanwezig is vanaf het groene waardesysteem? En betekent dat dan dat je voorheen niet AI kunt toepassen of kan zijn?

**M**arcel: Dat valt inderdaad niet mee. De AI grondhouding resonanceert matig met de waardesystemen paars tot en met oranje. Organisaties met veel oranje zijn wel gevoelig voor de effectiviteit van de AI aanpak: het werkt, en dat vinden zij als resultaatgeoriënteerde pragmatici erg aantrekkelijk. Pas in het groene waardesysteem ontluiken de vaardigheden en wezenlijke nieuwsgierigheid voor het waarderend onderzoeken van mens en situatie.

**A**nnet: Wat kan een AI beoefenaar nu met dit alles?

**M**arcel: Reflectie op het eigen waardesysteem en die van de organisatie geeft inzicht. Het geeft prioriteit aan de zaken die je tegen kunt komen wanneer je de AI grondhouding je eigen wilt maken of als methodiek wil inzetten....

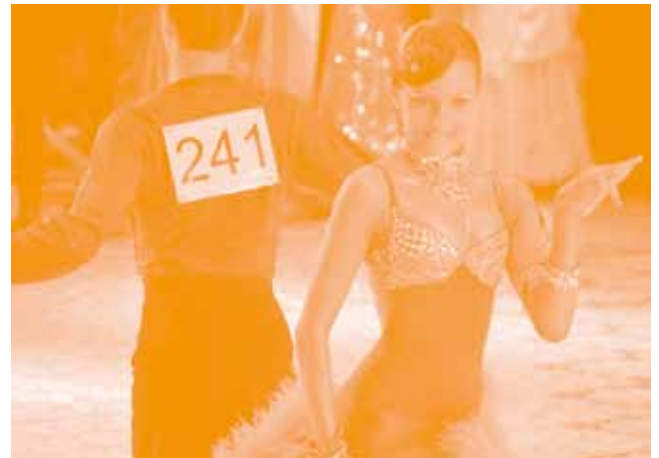
**A**nnet: Ik zie ook een relatie met mijn recente verkenning van het fenomeen 'geweldloze communicatie'.

**M**arcel: Leg uit.

**A**nnet: Vanuit het Beheersingsparadigma denken wij veelal tweedimensionaal. Het is goed of fout. Veel mensen hanteren bij verschil van mening absolute standpunten



In organisaties waarin het **blauwe waardesysteem** bepalend is, staat niet langer de dominantie en het charisma van de leider (of de spreker) centraal, maar heldere, vooraf bepaalde procedures en richtlijnen, voortvloeiend uit het doel van de organisatie. In de blauwe communicatiestijl is de boodschap, de inhoud, belangrijker dan de vorm. Het taalgebruik is strak, helder en eenduidig geformuleerd, vaak juridisch verantwoord. Communicatie is doorgaans normatief en daardoor voorschrijvend, volledig en gedetailleerd. Het dekt zich in en zoekt naar nauwkeurige formuleringen en vermijdt risico's om te voorkomen dat de zaak misloopt. Het geschreven woord wordt benadrukt. Beeldspraak en metaforen worden vermeden en feiten, objectiviteit en ratio voeren de boventoon.



Groepen waarin veel aandacht bestaat voor het **oranje waardesysteem** kiezen een communicatiestijl van effectiviteit en subtiële verleiding. Dit impliceert een zekere inleving in de toehoorder, de doelgroep waarop de communicatie is gericht, maar communicatie blijft voornamelijk afzendergericht. De opbouw is afgestemd en toegesneden door bijvoorbeeld formules toe te passen, zoals de AIDA-structuur: eerst de Aandacht van de ontvanger vangen door een belofte of intrigerende openingszin, daarna Interesse wekken door het benoemen van voordelen, vervolgens verlangen (Desire) creëren naar het aangeboden product en tot slot aansporen tot directe Actie. De ontvanger wordt als het ware gewikkeld in een web van argumenten en emoties: communicatie wordt ingezet om het succes van de organisatie te ondersteunen. Ook het debat is een typisch oranje communicatievorm.

alsof zij de waarheid in pacht hebben. Uiteraard proberen zij gelijk te krijgen, te halen of te winnen, door het eigen standpunt op te liften, of het standpunt van de ander omhoog te halen. Dit gaat ten koste van de inbreng van de ander en/of de persoon zelf die hierdoor naar beneden gedrukt wordt. Het leidt ook tot een manier van communiceren die oppervlakkig blijft. Ieder gooit zijn standpunt erin om dat boven het standpunt van de ander te verkrijgen. In plaats van het standpunt van de ander te onderzoeken.

**M**arcel: Dat is de valkuil van een rode wijze van communiceren of in een scherp debat waarin een opponent onderuit wordt gehaald.

**A**nnet: Deze manier van communiceren zijn we zo gewoond, dat we ons er vaak niet van bewust zijn. Ook niet wat het doet met de ander als je zijn standpunten en daarmee hemzelf onderuit haalt. De persoon wordt uit zijn kracht gehaald met gevolg dat hij de neiging heeft om zich te verdedigen of diegene ook aan te vallen en hem onderuit te halen. Of dat hij zichzelf naar beneden haalt of juist een ander persoon. Hierdoor ontstaat en creëren we een keten van communiceren die niet op kracht gericht is. Je kunt je ook weerbaar opstellen zonder dat het ten koste gaat van anderen. Het gelijkwaardigheidsmodel (G-model) levert handvatten hiervoor.



In organisaties waar het **groene waardesysteem** bepalend is, zijn mensen gelijkwaardig en worden dus allemaal betrokken bij de besluitvorming. De taal is een instrument om draagvlak tot stand te brengen. Communicatie is gericht op het versterken van de relationele kwaliteit, van de betrokkenheid en zelfs de verbondenheid tussen belanghebbenden. In de communicatie ligt de nadruk op het gemeenschappelijke en op het waarderen van wat er is. De empathische kwaliteiten die mensen in het groene waardesysteem ontwikkelen stimuleren de dialoog als gesprekstechniek: een vorm waarin ook effectief wordt geluisterd en getoetst of de spreker goed is verstaan.



Organisaties gecentreerd in het **gele waardesysteem** zijn gericht op het verkrijgen van inzicht in de dynamiek en complexiteit van mens en omgeving. Nieuwe vaardigheden beïnvloeden de wijze waarop mensen zich uitdrukken; vaardigheden zoals het systemisch denken, de aandacht voor het authentieke zelfbeeld, de intrinsieke motivatie en de individuele verantwoordelijkheid die mensen bereid zijn te dragen. De gele communicatiestijl verdiept de dialoog, waardoor meer kracht en creativiteit vrijkomen. Niet consensus - het streven naar draagvlak - maar het consentprincipe - "ik heb geen bezwaar" - wordt ingezet om mensen te betrekken bij de besluitvorming. Ieder die iets aan de discussies kan toevoegen is partij. Zo wordt optimaal gebruik gemaakt van de talenten en capaciteiten van betrokkenen, zonder dat discussies verzanden in het oeverloos uitwisselen van standpunten en gemeenplaatsen. De focus is niet langer op doelgroepen gericht, maar op individuele mensen. Vanuit gele waarden communiceer je niet om een grijs compromis te behalen, maar om een werkelijke win-winsituatie te creëren.

**M**arcel: Ik neem aan het G-model 1001 mogelijke oplossingen biedt?

**A**nnet: Haha, het klopt ook nog wat je zegt! Het gelijkwaardigheidsmodel doorbreekt het tweedimensionale karakter. Het gaat voorbij aan de discussie over het één of het ander. Het onderzoekt de funderingen die onder de standpunten van iemand liggen. Waarom heeft een persoon een bepaald standpunt? Wat zijn de persoonlijke belangen, motivaties, gevoelens en waarden daaronder? Het onderzoeken geeft diepte in de communicatie en het voedt de dialoog door met elkaar (nieuwe) mogelijkheden te verkennen. Het onderzoeken vanuit de AI grondhouding maakt dat je wezenlijk nieuwsgierig bent naar elkaar. Om te begrijpen waarom iemand handelt zoals hij handelt. Taal is daarbij ook zó belangrijk. Als we niet bewust zijn van ons taalgebruik gebruiken we snel woorden die posities verharderen, confrontaties voeden en de dialoog ondermijnen, zoals 'altijd', 'alleen maar', 'nooit', 'absoluut' enzovoort.

**M**arcel: Helemaal mee eens! Ik was laatst als genodigde bij de lancering van een nieuw Nederlandstalig boek met de Engelse titel *Crucial Conversations*. Het is gebaseerd op 30 jaar wetenschappelijke studie en heel veel praktijkervaring. Een gesprek verandert in een 'cruciale conversatie' wanneer er veel op het spel staat; als de meningen uiteen en de emoties hoog oplopen. Het is niet alleen zo dat mensen snel en eenvoudig worden geprikkeld tot ruzie en confronterend taalgebruik, zoals jij al stelde; onze genetische programmering heeft daarenboven onze emoties licht ontvlambaar gemaakt met impulsieve vlucht- of vechtreacties. Ons lichaam verplaatst direct bloed uit onze hersenen naar onze grote spiergroepen in armen en benen, waardoor wij primair reageren op de signalen die wij van opponenten ontvangen.

**A**nnet: Dat vult mooi aan!

**M**arcel: Precies. Je bent beter in staat een dialoog te voeren als je vanuit je hart werkt, reflecteert op je eigen gedrag en motieven, aandacht geeft aan wat je werkelijk wilt - voor je zelf, voor anderen, voor de relatie - en door je af te vragen hoe men zich behoort te gedragen om het gewenste resultaat te bereiken. De crux is het bijeenbrengen van de mix van gezamenlijk inzichten. Vluchtgedrag, zoals maskeren, vermijden en terugtrekken, vertaalt zich in het achterhouden van relevante meningen en informatie en het

belemmeren van de vrije uitwisseling van inzichten. Met vechten (of overheersen, labelen of aanvallen) bedoelt men elke verbale strategie die tot doel heeft anderen over te halen, te manipuleren of dwingen standpunten over te nemen. Door standpunten aan de ander op te dringen neemt het gevoel voor veiligheid af en dat belemmert de vrije uitwisseling van inzichten en ondermijnt de effectiviteit van de dialoog.

**A**nnet: Dit geeft wel heel goed het belang van AI weer. Pas wanneer mensen zich erkend, gewaardeerd en veilig voelen zullen ze optimaal hun kracht en potentie aanwenden voor gemeenschappelijk vraagstukken en uitdagingen. Door communicatief de diepte in te gaan wordt er rust en ruimte gecreëerd om diverse werkelijkheden naast elkaar te plaatsen. Door deze te onderzoeken richten we de focus op wat ons verbindt in plaats van wat ons scheidt.

De kwaliteit van de communicatie beïnvloedt in hoge mate de 'relationele praktijk' die mensen onderling tot stand kunnen brengen. Het is communiceren vanuit bewustzijn, begrip, respect voor anderen en vertrouwen waardoor verbinding ontstaat, de prestaties verbeteren en het welzijn van professionals in organisaties verhoogt. Voor wie meer wil lezen zijn de volgende sites of boeken een goed startpunt:

- [www.cubrix.org](http://www.cubrix.org);
- *Spiral Dynamics* (1996) Don Beck & Chris Cowan
- *Crucial Conversations* (2002, 2010) Kerry Paterson, Joseph Grenny, Ron McMillan, Al Switzler
- *Ik wil, jij wilt niet. Geweldloos opvoeden* (2002) Pat Patfoort
- *De taal van de vrede* (2008) Marshall B. Rosenberg
- [www.society30.com](http://www.society30.com)



# Europees netwerk viert haar lustrum in Nederland **De Veerkracht van Volendam**

DOOR RENATE REIJMERS EN JEANNETTE SCHONEWILLE FOTOGRAFIE LEIF JOSEFFSON

*Europees  
netwerk*





Enkele deelnemers aan de Europese AI Netwerkbijeenkomst

Vijf jaar geleden, om precies te zijn in 2006, werd in Nederland het Europees AI Netwerk opgericht. En tien netwerkbijeenkomsten verder vormde Volendam het podium waar we het eerste lustrum konden vieren. In de elfde Europese AI Netwerkbijeenkomst, gehouden van 27 tot 29 april, ontmoetten 32 netwerkleden uit negen verschillende landen elkaar om rond het thema *Resilience* te praten. Dit laat zich het beste vertalen als ‘veerkracht’. Met Volendam en haar Volendammers als lichtend voorbeeld. Een goede locatiekeuze dus van organisatoren Kim de Groot, Karin van Kesteren en Cora Reijerse. De Volendamse Veerkracht vormde stof voor het delen van vele verhalen. Het programma omvatten tevens een aantal organisatiebezoeken, met de bedoeling aldaar het thema veerkracht waardierend te onderzoeken. De netwerkleden konden kiezen uit ‘Passend Onderwijs’, ‘Fairfood International’, ‘Greenpeace Nederland’, ‘Een Verpleeghuis’, ‘Foundation 180’ en een masterclass AI.

### Vijf jaar geleden...

**H**et is mei 2006. Vanuit verschillende landen in Europa ontmoet een groep mensen elkaar in om hun ideeën te delen, verder te brengen en met elkaar te gaan bouwen. Leidend is het gedachtegoed van *Appreciative Inquiry* en *Strength Based Change*. Het netwerk groeit uit zich tot meer dan 500 mensen uit 25 landen, en noemt zichzelf een ‘*Begeistring Community*’.

Het Europees AI Netwerk ontwikkelt zich in de loop van de jaren steeds meer van binnen naar buiten. In de eerste bijeenkomsten draait het nog om kennismaken en doelen bepalen. In een later stadium worden organisaties uitgenodigd die werken vanuit de AI filosofie. En in deze elfde netwerkbijeenkomst is daar nog een dimensie aan toegevoegd want netwerkleden bezoeken nu actief organisaties om deze met een AI dialoog te ondersteunen. Het leidde inmiddels tot signalen om het niet te laten bij een eenmalig bezoek. Dialoog omgezet in duurzame actie, hoe constructief kan het zijn!



Een werk uit de kunstcollectie



Volendam

## Kunst vertelt de geschiedenis van Volendam

27 April 2011. De lounge van Hotel Spaander Volendam vult zich met de deelnemers en de 11e Europese AI Netwerkbijeenkomst begint met een hapje en een drankje. Het hotel beschikt over een enorme kunstcollectie, waarvan een selectie in de vorm van tekeningen en schilderijen op de muren te zien valt. Werken van Renoir, Signac en Grieg zijn een lust voor het oog. Deze Nederlandse en buitenlandse kunstenaars trokken aan het eind van de 19e eeuw naar Volendam, en de collectie kon ontstaan omdat de Spaanders in ruil voor de logies een schilderij vroegen. Alle schilderijen vertellen iets over de geschiedenis van Volendam; het geheel krijgt nog meer betekenis als de netwerkleden onder leiding van een gids in de namiddag een memorabele *Art tour* krijgen aangeboden.

## De 'Veerkracht' van de Volendamse/Edamse gemeenschap

Donderdag 28 april. Ons netwerkgezelschap krijgt in de kerk van Volendam een rondleiding door gids annex wethouder Wim Runderkamp. Hij vertelt dat Volendam een zeer rooms-katholiek dorp is in een verder veelal protestantse omgeving en dat het geloof voor de gemeenschap van Volendam een belangrijke waarde is om problemen te overwinnen. Problemen zoals de teloorgang van de visindustrie en de cafébrand in Het Hemeltje met 194 slachtoffers waarvan veertien dodelijk.

Per fiets verplaatst ons gezelschap zich naar een koffiehuis in Edam en ontmoet daar opnieuw Wim Runderkamp, nu gekleed in traditioneel Volendams kostuum. Op indrukwekkende wijze vertelt hij zijn persoonlijke verhaal. Hij verklaart ook zijn bijnaam 'De Mepper': die heeft hij te danken aan zijn vader die slager was en de dieren voor de slacht eerst bewusteloos mepte.

## Palingveerkracht

Wethouder Runderkamp vertelt over de strijd van de Volendammers om de paling terug te krijgen. Het is de wetenschap gelukt om de paling te vermenigvuldigen. Het laten groeien van de larven is echter een groot probleem omdat het uitkomen van paling in de natuur nog nooit door mensen is waargenomen en het niet bekend is wat de larven in de natuur eten. Bij het vinden van het juiste voedsel is het mogelijk om de paling commercieel te gaan kweken. In Nederland is momenteel weinig financiële ondersteuning voor dergelijk wetenschappelijk onderzoek en een lopend onderzoek van de universiteit van Leiden zou na jaren van onderzoek worden gestopt vanwege het pensioneren van de hoogleraar. Daarmee zou ook de hoop van de vissers verdwijnen. In korte tijd wisten de Volendammers zelf een bedrag van 2 miljoen euro bij elkaar te brengen om het onderzoek te kunnen voortzetten om zo het belang van de vissers te vertegenwoordigen.

De donderdagmiddag staat in het teken van organisatiebezoek. Zoals onder andere bij een project van Workwise.

's Avonds strijkt de groep neer in het Amsterdamse Restaurant Freud en wisselen wij onze projectbelevissen uit. We slapen (uit) in Spaander en vrijdag 29 april mijmeren we op onze ervaringen voort. Het leidt tot diverse ideeën voor de toekomst en het vaste voornemen om de organisatiebezoeken van een vervolg te voorzien. We gaan het zien. Frankrijk neemt het stokje over; onze netwerkketting met tot nu toe elf kralen krijgt er een twaalfde bij.

### 'Daar had je bij moeten zijn...'

Een aantal leden van het Europese netwerk bezochten een project van de organisatie Work-Wise, die jongeren die geplaatst zijn in een jeugdinstelling op weg naar een passende baan of beroepsopleiding helpt. Work-Wise houdt zich bezig met scholing en opleiding voor deze jongeren, het vinden van een stageplaats en het krijgen plus houden van een baan. In Work-Wise werken alle Justitiële Jeugdinstellingen en meerdere JeugdZorgPlus instellingen nauw samen. Zij voeren het Work-Wise traject uit. Ze werken samen met de Work-Wise organisatie aan de continue verbetering en implementatie van het Work-Wise traject. Iedereen is zich er zeer van bewust dat ze hiermee het belang van een goede terugkeer van de jongeren op een uitstekende manier dienen. De ambitie is dan ook groot om van Work-Wise een blijvend succesvol traject te maken, waardoor vele jongeren uiteindelijk weer een prima plek in de samenleving weten te vinden en te houden.

*"Het was een bijzondere ervaring! Al snel waren we met elkaar in dialoog, alsof we elkaar al jaren kenden, wat slechts maar deels het geval was! Ondanks dat een meerderheid van de mensen elkaar nauwelijks kenden was het mooi om te zien hoe een ieder zich openstelde voor het delen en uitwisselen van ervaringen. De positieve energie stroomde door de waarderende invalshoek aan alle kanten. Diverse keren heb ik deelnemers tegen een collega die er niet bij aanwezig konden zijn horen zeggen 'Daar had je bij moeten zijn', wat aangaf hoe bijzonder de middag beleefd is vol reflectie en leerervaringen, teweeg gebracht door een waarderende dialoog."*

Directeur Workwise Irma van der Veen. [www.work-wise.nl](http://www.work-wise.nl)



Project Work-wise

**RENATE REIJMERS** is sinds 2000 verbonden aan TNO Management Consultants als senior adviseur en trainer. Zij is verantwoordelijk voor de AI-trainingen. Werkend vanuit de filosofie van AI heeft Renate nationale en internationale ervaring opgedaan in het adviseren en begeleiden van organisaties bij veranderingstrajecten.



**JEANNETTE SCHONEWILLE** is sinds 2006 verbonden aan TNO Management Consultants als senior adviseur en trainer. Zij is verantwoordelijk voor het Actieertraject-AI. Bij het adviseren en begeleiden van organisaties werkt zij vanuit de filosofie van AI.

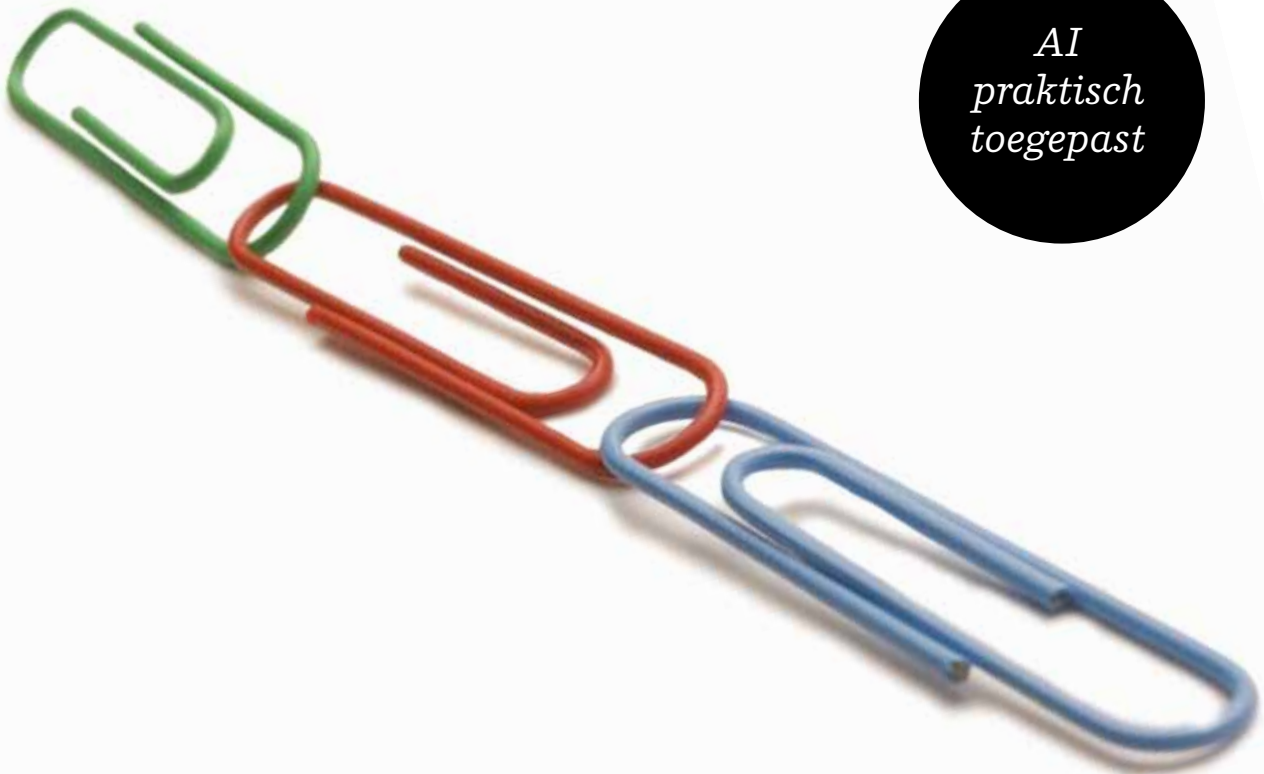


# 'VIND DE KRACHT IN IEDERE SCHAKEL, EN VERBIND!'

HET VERBETEREN VAN  
KETENSAMENWERKING  
MET 'AI LIGHT'

DOOR HANS UIJEN FOTOGRAFIE DREAMSTIME.COM

*AI  
praktisch  
toegepast*



Als we met mensen over Appreciative Inquiry praten krijgen we vaak de vraag: “Maar hoe pas ik dat nou toe in de praktijk?” Hans Uijen beschrijft een concrete praktijksituatie waarin hij AI praktisch heeft toegepast met snel resultaat. Het betreft een light versie van AI, omdat Hans nauwelijks de methodische kant van AI benoemt. In zijn optiek ervaren mensen graag hoe het is om te werken vanuit ‘wat goed gaat’. Pas daarna krijgt het spreken over AI, de achtergronden en de 4D (of 5V) cyclus veel meer betekenis.

## De Situatie

**B**innen een grote financiële dienstverlener worden cliënten met vragen en problemen geholpen door een keten van behandelaars, van nulde lijn (call-center) tot derde lijn specialisten en externe leveranciers. Afhankelijk van de aard en moeilijkheid van het probleem wordt het opgelost of doorgezet naar een volgende oplosgroep. Met de cliëntgroepen zijn afspraken gemaakt over oplostijden en serviceniveaus. Tussen de oplosgroepen bestaan afspraken over de samenwerking. In de praktijk blijken de afgesproken serviceniveaus niet te worden waargemaakt en de onderlinge werkafspraken worden regelmatig niet nagekomen. Eén en ander leidt tot onenigheid, verstoorde werkverhoudingen, slechte sfeer en slechte prestaties.

Deze situatie wordt onderkend en er wordt een ketenmanager aangesteld. Hij komt na enkele maanden niet veel verder. Het probleem escaleert en daarom wordt een Service Improvement Project opgestart, met een projectleider. Het is gangbaar dat een projectaanpak wordt geformuleerd waarin de huidige en de gewenste situatie in kaart worden gebracht; waarin het verschil (*gap-analysis*), de beoogde ontwikkeling naar de gewenste situatie en de benodigde procedures, *tooling* etcetera worden beschreven. Dit alles als voorbereiding op de daadwerkelijke implementatie van de gewenste verandering. Kortom, een duidelijke fasering, met een scheiding tussen enerzijds onderzoeken, ontwerpen en ontwikkelen en anderzijds invoeren, uitvoeren en een scheiding tussen verbeteren (het project) en uitvoeren van het werk (de lijnorganisatie). Bij een dergelijke projectaanpak is het ook niet ongebruikelijk dat (a) er veel resources worden verstookt aan onderzoeken en ontwikkelen en (b) de implementatie tot stilstand komt door weerstand, tegenwerking, ontduiken (nieuwe) procedures en wat dies meer zij.

De projectleider realiseert zich dit en zij staat open voor een alternatieve aanpak gebaseerd op AI, een verbeteringsaanpak gericht op waardering en op de kracht en potentie van de betrokkenen.

## De Opgave

De interventie wordt geformuleerd als het *geleidelijk en binnen de lijn* verbeteren op basis van wat er *goed* gaat. Dit staat dus haaks op de gebruikelijke projectaanpak (sprongsgewijs - onderzoek, ontwerp, ontwikkeling, implementatie als lineaire en opeenvolgende fasen; buiten de lijn en op basis van wat er niet goed gaat (*gap*)). De logica hierachter wordt later behandeld, bij de succesfactoren. Een (externe) consultant begeleidt het proces dat hieronder in vogelvlucht wordt beschreven.

### *Workshop met verhalen over succesvolle ketensamenwerking*

De eerste stap is om de aanpak te bespreken met de opdrachtgever en de betrokken (afdelings)managers. Zij willen er wel in meegaan. Er wordt een workshop georganiseerd voor hen en een vertegenwoordiger van hun afdeling. Zij worden gevraagd een verhaal te vertellen over een situatie waarin zij goede ketensamenwerking hebben ervaren, binnen of (liever) buiten het werk. Er worden enkele verhalen verteld, bijvoorbeeld iemand die een botsing had op de snelweg en door de politie werd geholpen de verzekering te bellen die vervolgens zorgde voor een sleepauto, vervangende huurauto en schadeafhandeling; alles geregeld binnen 45 minuten met één telefoontje! Onder begeleiding van de consultant onderzoeken ze samen wat maakt dat de samenwerking goed ging in het verhaal. De bevindingen worden op een flipchart geschreven. Gedurende de workshop begint de aanvankelijk afwachtende houding te veranderen. Mensen komen los, en ze kijken samen wat ze kunnen leren van de verhalen. Er komen concrete verbetervoorstellen, maar

# 'DE ONDERLINGE SFEER IS BETER GEWORDEN, EN ER IS EEN ANDER PERSPECTIEF ONTSTAAN.'

belangrijker: de onderlinge sfeer is beter geworden. En er is een ander perspectief ontstaan, van 'waar gaat het fout' (wie krijgt de schuld) naar 'hoe kan het ook'. Met het gestegen vertrouwen en de positieve ervaring wordt besloten op deze weg voort te gaan.

## *Onderzoeken wat er goed gaat in de eigen ketensamenwerking*

De volgende stap is per afdeling te onderzoeken wat er goed gaat in de samenwerking met de andere afdelingen, en wat dat mogelijk maakt. Ook worden wederzijdse verwachtingen in kaart gebracht. Dit gebeurt in reguliere afdelingsoverleggen, waar dus de hele afdeling bij betrokken is. In drie kwartier tot een uur kan de hele afdeling input leveren en begrijpen zij daardoor wat er gebeurt. Opvallend is dat er best heel veel goed gaat, maar dat de paar dingen die fout gaan onevenredig veel aandacht krijgen en de stemming en toon bepalen. Door te kijken naar wat er goed gaat verandert die stemming. De oplossingen voor de 'foute' gevallen zijn in de meeste gevallen ook voorhanden. Per afdeling wordt een afvaardiging bepaald, die naar een volgende workshop gaat en de afdeling betrokken houdt.

## *Workshop ketensamenwerking*

De vertegenwoordigers van de verschillende afdelingen komen bij elkaar. Zij zijn voorbereid op de volgende punten in de agenda:

1. Per afdeling: klant(en), doel, en functie
2. Wat verwachten wij van anderen
3. Wat gaat er goed
4. Wat kan er beter
5. Wat kunnen wij zelf bijdragen om het geheel beter te laten lopen

Iedere afdeling geeft input. De anderen luisteren of stellen vragen ter verduidelijking. Geen discussies! Het blijkt dat de doelen en verwachtingen redelijk goed op een lijn liggen. Er zijn geen fundamentele conflicten. In de uitvoering zijn er mogelijkheden voor verbetering. Iedereen ziet in dat ze samen voor (uiteindelijk) dezelfde klant werken en dat samenwerken beter is dan ruzie maken. Met wat geven en nemen kan ieder z'n doelen bereiken en kan het geheel goed draaien. De wederzijdse verwachtingen worden in een matrix opgeschreven, hetgeen een goed overzicht geeft, ook van afhankelijkheden. Een aantal verbeteracties ligt voor de hand: doen wat we eigenlijk altijd al moeten doen; een aantal vergt wat extra inspanning (bijvoorbeeld een instrument voor kennisdeling).

De workshop wordt positief afgesloten: de stemming is goed, oplossingen zijn praktisch en uitvoerbaar. Iedereen krijgt wat hij of zij wil. De resultaten worden gedeeld met de afdelingen en worden daar goed ontvangen. Kleine verbeteringen kunnen direct plaatsvinden. De grotere verbeteringen worden planmatig aangepakt.

## *Workshop borging ketensamenwerking*

In een laatste workshop wordt de hele keten tegen het licht gehouden. In één overzicht worden alle afdelingen, processen, procedures en overleggen met elkaar in verband gebracht. Overal wordt gekeken of de huidige handelwijzen voldoende zijn of waar verbetering wenselijk is. Een aantal verbeterpunten wordt afgesproken, inclusief uitvoerende(n), oplevercriteria, etc. Eén en ander wordt geborgd in een managementrapportage en overleg op hoger niveau.

## De Succesfactoren

De verbeteringen zijn gerealiseerd, geleidelijk, in de lijn en met betrekkelijk weinig inspanning of ingewikkelde projectstructuren. Bovendien bedroeg de doorlooptijd enkele weken in plaats van maanden. Wat waren de sterkten in deze aanpak?

1. *Focus op wat goed gaat*, en gebruik dat om op voort te bouwen. Dat werkt beter dan kijken waarom dingen fout gaan, want dan gaat al gauw de schuldvraag spelen en gaan mensen zich indekken en verantwoordelijkheid ontduiken. Positieve ervaringen geven mensen vertrouwen en perspectief op verbetering. Het benadrukken van negatieve ervaringen, fouten en problemen, doet vaak precies het tegenovergestelde: meer wantrouwen en demoralisatie.
2. *De oplossingen blijken veelal al voorhanden binnen de lijn*. Laat dus de lijn die oplossingen invoeren en maak er niet een ingewikkeld project van. De lijn voelt zich dan gepasseerd en het project krijgt weinig medewerking. De mensen in de operatie hebben zelf baat bij vooruitgang, laat ze het zelf doen.
3. *Sturen op echte resultaten* en niet op papieren resultaten (zoals beleid, voorstellen, verbeterde papieren procedures, etc.). Zorg wel dat mensen ruimte hebben voor verbeteractiviteiten.
4. *Je gezamenlijk richten op een gemeenschappelijk doel*, werkt beter dan alleen vanuit je eigen perspectief handelen. Belangrijk hierbij is dat het management dat proces faci-

teert. Management kan zelf besluiten tot in stand houden van (ogenschijnlijke) conflicten en politiek gedrag, of coöperatief gedrag.

5. *Een (externe) begeleider kan een goede katalysator zijn*. Iemand die geen 'partij' is, geen eigenbelang heeft, vragen kan stellen die niemand (meer) stelt, en het proces begeleidt.
6. *Om AI succesvol te introduceren werkt het goed om het eerst eenvoudig toe te passen*, zonder theorie of achtergrond, en pas na de succeservaring dieper in te gaan op de theorie, methodiek, etc. Als je direct begint met praten over AI, bestaat de kans dat het middel (AI) een doel wordt en dat je discussies krijgt over de methodiek in plaats van de te bereiken resultaten.

DRS. HANS UIJEN studeerde Bedrijfskunde, Management van Organisatieverandering, en is zelfstandig consultant organisatieontwikkeling. Hij werkt met AI sinds 1999. Clienten zeggen: "De aanpak van Hans zorgt dat samenwerking beter wordt, en daarmee de resultaten."  
www.realizing.nl, hansuijen@online.nl



Traditionele benadering	Waarderend Organiseren
Verbeterproject buiten de lijnorganisatie	Verbeteren binnen de lijn (kan projectmatig)
Afvaardiging lijnorganisatie betrokken	Iedereen binnen lijn betrokken, gedeeltelijk via afvaardiging
Focus op probleem, 'wat werkt niet', de 'gap'	Focus op 'wat werkt', waar willen we naar toe
Problemen opdelen in oorzaken en gevolgen: gefragmenteerde aanpak	Systeem als geheel behandelen: geïntegreerde aanpak
Negatieve energie, langzaam, schuldvraag, verwijdering, ...	Positieve energie, mogelijkheden, actie, verbinding, ...
Experts betrekken: creëert afhankelijk	Gebruik maken van kennis en ervaring van betrokkenen: versterkt eigen vermogens
Negatieve energie en verwijdering leidt tot moeizame samenwerking	Positieve energie en betrokkenheid leidt tot enthousiast creëren
Mechanistische benadering	Sociaal / menselijke benadering
Verleden repareren	Toekomst creëren
In organisaties werken mensen die problemen oplossen.	In organisaties co-creëren mensen met een oneindige potentie en creativiteit, hun gemeenschappelijk verbeelde toekomst



# *Werken aan relationele kwaliteit*

DOOR YOLANDA VAN GEMERT EN INE BIMBERGEN FOTOGRAFIE DREAMSTIME.COM

*Systemische  
werkvormen  
en AI*

Appreciative Inquiry gaat eerder over de kwaliteit van de interactie, dus meer over de manier waarop mensen elkaar bevragen, dan over de uitkomst van die interactie. De positieve energie en de onderlinge betrokkenheid die namelijk ontstaan bepalen of het daadwerkelijk lukt samen te gaan creëren. Werken aan de relatie is daarmee het meest functionele element binnen de appreciatieve benadering. Om precies deze ‘relationele kwaliteit’ te intensiveren, kan een AI-proces worden verrijkt met de inzet van systemische werkvormen. Want de benadering van een organisatie (of een team) als systeem biedt een wezenlijk ander perspectief op het omgaan met vraagstukken en groepsprocessen.

In dit artikel gaan we eerst kort in op de relationele kwaliteit van AI. Vervolgens lichten we de basisprincipes van systemisch werken toe en verbinden die met de principes van appreciatief werken. Dan gaan we in op de rol van de facilitator (houding en vaardigheden) en reiken we enkele systemische werkvormen aan die bruikbaar zijn binnen AI-trajecten.

## De relationele kwaliteit van AI

In een AI-traject begint de verandering zodra de dialoog start. De AI-dialoog verbindt enerzijds de taken van mensen in een organisatie (het ‘wat’) en anderzijds de beleving van de onderlinge relatie (het ‘hoe’). Het richten van de aandacht – zowel op het functioneren als op elkaar – levert direct verandering op binnen de interactie. De AI-dialoog werkt relatie-opbouwend of relatie-bevestigend en precies dat biedt mogelijkheden om gezamenlijk stappen te zetten in een (veranderings)proces.

In sport en spel zijn de beste voorbeelden te vinden van relationele kwaliteit. Denk aan theatergezelschappen en voetbalteams. Kenmerkend zijn de volgende aspecten:

- er is wederkerigheid in de interactie
- er is gedeeld eigenaarschap van de taak of het doel
- de communicatie is open, concreet en persoonlijk
- verschillen kunnen getoetst en geconfronteerd worden
- iedereen ervaart het samen ‘doen’ als lonend en waarderend
- iedereen ervaart de energie om samen verder te gaan
- intrinsieke en lange termijn doelen motiveren het meest

(vrij naar John Shotter, 1993)

Het gebruik van alleen verbaliteit is ‘kennelijk vaak onvoldoende om samen succes te behalen. AI onderkent dat en betreft tevens beeldende en creërende aspecten. Systemisch werken gaat echter nog een stap verder en kijkt naar

dieperliggende niveaus en krachtenvelden. Deze zijn vaak onzichtbaar, maar beïnvloeden alle delen van het systeem. Systemisch werken haalt mensen uit het mentale en verbaal; juist het fysieke, emotionele en spirituele niveau wordt betrokken in de relationele context. De systemische invalshoek biedt daarmee dus een verdieping of intensivering van het verbindende aspect – *the whole system in the room* – dat zo belangrijk is binnen AI.

## Hoe systemen werken

Volgens Hellinger is dit een systeem een van elkaar afhankelijke groep mensen met een gemeenschappelijke identiteit of doel. Binnen dit geheel van complexe organische dynamiek zijn heden en verleden, rationaliteit en emotiona- liteit, en de nabije plus brede context tegelijkertijd aanwezig. Zowel Hellinger als later Gunthard Weber (die eind jaren ‘90 van de vorige eeuw de vertaling naar organisaties maakte) gaan uit van de ontdekking dat zich binnen systemen een ‘groepsgeweten’ ontwikkelt. Dat geweten functioneert als een soort thermometer voor de mate van binding en trouw (loyaliteit) aan het systeem. Het geweten is daarmee een onbewuste kracht met een sturende werking die is gebaseerd op drie elementaire principes:

1. Lidmaatschap of binding: het recht erbij te horen met een eigen, volwaardige plek.
2. Rangorde: de natuurlijke ordening en hiërarchie wordt bepaald volgens anciënniteit, competentie en positie binnen het systeem.
3. Balans: geven en nemen horen gelijk op te gaan.

Zodra deze drie bindende principes geweld wordt aangedaan, raakt het systeem uit balans. Mensen gaan disfunctioneren en zelfs hele afdelingen of teams kunnen vastlopen. Inherent hieraan zijn terugkerende patronen in onderlinge relaties die het welzijn en de vitaliteit van het totale systeem beïnvloeden. Veel organisatorische problemen hebben dan

ook een systemische oorzaak. Het is nodig actief recht te doen aan de drie principes die gericht zijn op herstel van het systeem, om in verbinding met elkaar een nieuwe werkelijkheid te creëren. En dit is precies waar AI voor staat!

## De basis van systemisch werken

De basis van systemisch werken is het neerzetten van een opstelling waarmee mensen zich positioneren in de ruimte. Als zichzelf of als 'representant' voor iemand anders.

Het vertrek van een gewaardeerde medewerker met veel expertise bracht onzekerheid in het team. Met een opstelling wordt duidelijk welke plek deze ex-medewerker nog steeds inneemt, ondanks dat hij fysiek weg is. Het blijkt nodig om daadwerkelijk afscheid te nemen door onderlinge zorg en waardering uit te spreken en door erkenning te geven aan degenen die de verantwoordelijkheid overnemen. Dat doen in een opstelling, maakt zichtbaar wat er diepgaand speelt. De balans herstelt zich wanneer iedereen de plek kan innemen waar hij recht op heeft.

Er is, naast het werken met opstellingen, een enorm scala aan creatieve werkvormen die gebaseerd zijn op de systemische principes. Afhankelijk van de thematiek maakt een facilitator hieruit een keuze. Belangrijk daarbij is dat de facilitator zich bewust is van de volgende hypothesen of aannames:

- De facilitator is gericht op het systeem en hij werkt ten dienste van de onderlinge relatie(s). Net zoals een regisseur werkt voor het hele theatergezelschap of een voetbalcoach voor het voltallige elftal.
- De facilitator ziet en honoreert elke inbreng als 'een stem van het systeem'. Het gaat er dus niet om wie wat zegt, het gaat er om dat het gezegd wordt.
- De facilitator gaat niet repareren, geen oplossingen aandragen en niets verzachten. Het enige dat een facilitator doet, is het systeem helpen te onthullen wat er leeft aan hindernissen, krachten en mogelijkheden. Conflicten worden dan ook niet als een probleem gezien, maar als een signaal dat verandering in het systeem nodig of gewenst is.
- De facilitator vertrouwt er op dat het systeem alle wijsheid in zichzelf heeft. Want het systeem is van oorsprong een gezond, creatief en vindingrijk geheel. Relevante vragen die een facilitator (zichzelf) kan stellen, zijn bijvoorbeeld: Wat heeft het systeem nodig? Wat is er aan de hand? Wat staat er te gebeuren?

- De facilitator ziet de relatie als een derde partij: 'The Third Entity' (term afkomstig uit ORSC). Daarmee is de relatie een levend en eveneens aan verandering onderhevig organisme dat als zodanig benaderd wordt en een plek krijgt in het systeem.

## Systemische werkvormen

De meest simpele vorm van systemisch werken is het plaatsen van een stoel (of een ander voorwerp) midden in de ruimte; een informele constellatie. De stoel representeert een stelling of standpunt. Bijvoorbeeld: 'Ik voel me onderdeel van het team.' of 'De visie van ons team is helder'. Aan de teamleden - we gaan vanaf nu voor het gemak uit van een team - wordt vervolgens verzocht positie te kiezen: "Hoe verhoud jij je tot deze stelling? Dus tot dit object?" Als iedereen zijn plek heeft gevonden, kan de facilitator vragen gaan stellen of interventies plegen. De volgorde is vaak deze:

1. Wat maakt dat mensen staan waar ze staan? Hoe is het daar op die plek? Wil iemand daar iets over zeggen? Hoe voelt het daar te zijn terwijl je kijkt naar de anderen?
2. Mensen uitnodigen te gaan staan waar ze zouden willen staan: "Kies positie wanneer de situatie ideaal zou zijn. Hoe verhoud je je dan tot de opstelling?"
3. Uit laten spreken wat precies de beweging heeft ingezet om op deze gewenste positie te komen. Dit door vragen te stellen als: "Wat is er anders op deze plek? Waar komt dat door? Wat is er dan veranderd?" Daarbij ook aandacht geven aan mensen die op dezelfde plek zijn blijven staan. Want in niet-bewegen zit eveneens informatie.
4. Tot slot vragen wat nodig is om de gewenste positie in werkelijkheid te bereiken.

De thema's die in het team blijken te spelen kan de facilitator intussen op een flip-over noteren. Belangrijk daarbij is zo oordeelloos, zo neutraal mogelijk terug te geven wat het systeem zichtbaar heeft gemaakt en wat de mensen hebben ingebracht. De facilitator kan spanningen ontladen door aan te geven dat het normaal is dat er verschillende ervaringen zijn en dat elke ervaring mag zijn. Daarnaast kan de facilitator verwoorden wat er leeft in het systeem door het zogenaamde 'emotionele veld' (term afkomstig uit ORSC) te lezen. Hij zegt dan - eventueel in de vorm van een metafoor - wat hij ervaart. Bijvoorbeeld: "De groep voelt nu heel sprankelend en energiek." of "Het lijkt alsof er snel onweer kan losbarsten." Door op die manier momenten met emotionele lading te benoemen, kan er lucht en ruimte ontstaan voor mensen om over een drempel heen te stappen en zich (verder) uit te spreken.

## Praktijkvoorbeeld van systemisch werk in combinatie met AI

Een team blijkt elkaar in de praktijk nog steeds onvoldoende aan te spreken. Dit ondanks training én de duidelijk uitgesproken wens ieders kwaliteiten beter te benutten. Slechts een deel geeft elkaar daadwerkelijk feedback; bij anderen is er niets veranderd. Tijdens de eerstvolgende bijeenkomst wordt het team uitgenodigd in te brengen hoe - dus in welke sfeer - zij idealiter met elkaar zouden willen samenwerken: "Wat is er nodig om je veilig, prettig en vertrouwd te voelen?" De facilitator legt elke reactie vast op een flip-over, dus zichtbaar voor iedereen. Daarna krijgt het team de vraag hoe het wil samenwerken als het moeilijk wordt. Door ook hier weer alle uitspraken te noteren wordt elke stem van het systeem gehonoreerd. Met deze start ontstaat gezamenlijk draagvlak en gezamenlijke verantwoordelijkheid over hoe men samen wil zijn wanneer het lastig wordt. Daarna worden AI-interviews ingezet. De onderliggende overtuigingen en verwachtingen die hieruit naar boven komen, worden door de facilitators verwoord in prikkelende stellingen. Het team kiest daaruit de belangrijkste stelling, om deze verder te gaan onderzoeken met een informele constellatie. In de constellatie worden alle stemmen gehoord, zonder interruptie en zonder met elkaar in discussie te gaan. Zo ontstaat ruimte elkaar écht te horen en wordt al snel helder wat er allemaal onderliggend speelt. Tot slot gaat het team in groepjes brainstormen over mogelijke vervolgstapen. Dat levert een reeks aan ideeën en concrete oplossingen op.

Uit bovenstaand praktijkvoorbeeld wordt duidelijk dat systemisch onderzoek kan helpen om daadwerkelijk resultaat te bereiken. Dit onderstreept het uitgangspunt van het constructionistische principe dat mensen in onderlinge relatie de werkelijkheid creëren. Teams die, naast de inzet van emotionele en sociale intelligentie, gebruik maken van de kennis die in de relatie zelf aanwezig is (Systeem Intelligentie) bereiken een staat van Relationship Systems Intelligence (RSI). Teams met een hoge RSI zijn productiever en vertonen meer teamgeest en tevredenheid dan teams met een lage RSI (Offerman, Bailey et al 2004). Je als individu bewust identificeren met het systeem en je daarop afstemmen, is dan ook wezenlijk anders dan wanneer ieder voor zich zonder onderlinge verbinding in een team zit.

Door met de inzet van systemische werkvormen diepgaand te onderzoeken waar onderlinge overeenkomsten en gelijkgerichte dromen en waarden liggen, kan het systeem zich verder verbinden en zich optimaal presenteren. Kennis van systemisch werken is daarom onontbeerlijk voor iedereen die groepsprocessen faciliteert.

Emotionele Intelligentie

+

Sociale intelligentie

+

Systeem Intelligentie

= Relationship  
System Intelligence

YOLANDA VAN GEMERT, Zinder | training & coaching Den Bosch

INE BIMBERGEN, coaching | training Utrecht

Beide auteurs hebben veel ervaring met systemisch werken en beiden hebben zowel AI als werkvormen uit de ORSC ingezet binnen teamcoaching en in de begeleiding van veranderingsprocessen. In februari 2011 hebben ze gezamenlijk de internationaal erkende opleiding Organization & Relationship Systems Coaching Training bij CRR, Center for Right Relationships, succesvol afgerond.



### Bronnen en referenties

- Bouwen, R. 'Appreciative Inquiry als een relationele praktijk', verschenen als hoofdstuk in Masselink, R., Nieuwenhof van den, R., Jong de, J & Iren van, A., *Waarderend Organiseren: appreciative inquiry*. Gelling Publishing, Nieuwerkerk aan de IJssel, 2008.
- Geus de, E. Artikel *Systemisch denken en handelen in organisaties*. Instituut voor Systemische Opstellingen, 2001.
- Hellinger, B., Weber, G, Beaumont, H, *De verborgen dynamiek van familiebanden*. Altamira-Becht, Haarlem, 2001.
- Weber, G. *Het succes van organisatieopstellingen*, Altamira-Becht, Haarlem, 2003.
- *Organisational and Relationship Systems Coaching™(ORSC™)*, ICF geaccrediteerd trainingsprogramma van CRR Global. ORSC trainingen worden in Nederland verzorgd door Schouten & Nelissen, [www.sn.nl/orsc](http://www.sn.nl/orsc)



Turbulente tijden hebben  
behoefte aan wijze leiders

In het OOG  
van de storm  
is het stil

DOOR GRIET BOUWEN FOTOGRAFIE DREAMSTIME.COM, JOHAN REYNDERS

Het gaat snel. Nog voor we de ene verandering begrepen – laat staan verteerd – hebben, verschijnt de volgende vernieuwing alweer in ons blikveld. Veel mensen zoeken hoe ze staande kunnen blijven in die stormen van verandering; hoe ze bedachtzaam kunnen werken aan het ontwikkelen van zichzelf en de organisaties waarin ze actief zijn. Een driehonderdtal van hen, Vlamingen en Nederlanders, ontmoetten elkaar dit voorjaar bij de open AI ontmoeting in Leuven. Joep C. de Jong zette er met verrassende openheid en zorgvuldig gekozen woorden de toon van verbinding en reflectie. “Zoveel snelheid rond ons vraagt om een reactie van rust en reflectie binnen in ons”, zei De Jong. In praktijkgetuigenissen verkenden de aanwezigen de aspecten en effecten van waarderend organiseren. Een en ander met genoeg opgetekend door Griet Bouwen.

**D**e Vlaamse filosoof Arnold Cornelis (†1999) zei dat wie gezond wil blijven in deze door snelheid gekenmerkte tijd, moet leren vertragen en luisteren naar wat er in hem leeft. Zoeken naar de kern van kracht bij zichzelf en de anderen vraagt tijd voor reflectie en gesprek. Wellicht ligt hierin een belangrijk appèl van Appreciative Inquiry: stilstaan bij wat is, en van daaruit in verbinding met anderen ontwerpen hoe vanuit die kracht de toekomst kan ontstaan. Mensen die verantwoordelijkheid willen nemen in hun leven en de organisaties waarin ze actief zijn, zoeken naar nieuwe waarden en wegen van ontwikkeling, samenwerking, toekomst maken. Ze ervaren dat de oude kaders niet langer volstaan, zonder helder te zien hoe het dan wel kan. Waarderend onderzoekend ontwikkelt wat wél werkt in deze tijden. De Jong: “Visie over hoe die nieuwe organisatie kan of zal zijn, is lang niet ‘af’. We voelen dat het oude niet meer werkt, en ontdekken gaandeweg de nieuwe waarden die passen bij hoe we willen organiseren, samenwerken en leven.” De Jong ziet alvast vijf kernwaarden voor waarderend leiderschap: nederigheid, moed, appreciatie, discipline en reflectie.

## Nederigheid

Niemand is vandaag nog in staat om het allemaal te weten. Er is gewoon te veel informatie, kennis, standpunt, praktijk om – zelfs je eigen begrensde vakgebied – te beheersen. Leiderschap kan daardoor niet meer gebaseerd zijn op het bezitten van kennis maar des te meer op het verbinden ervan. Een nederige leider is bescheiden. Hij ziet in zijn medewerkers bronnen van kennis en ervaring, en slaagt erin die aan de oppervlakte te brengen en onderling te verbinden tot nieuwe kennis.

Bij Chiro, de grootste Vlaamse jeugdbeweging, zagen ze het groot. Wat directeur Hans Bouwen en bestuurder Kaat De Smet hadden geleerd over AI, wilden ze meteen toepassen in hun organisatie. Enthousiast verdedigden ze hun plannen in het bestuur, waar ze botsten op massieve weerstand. Na de teleurstelling kwam de reflectie. “De Chiro is van iedereen,” zegt Hans daar achteraf over: “Al bij al was die weerstand voor ons een flinke les in nederigheid. We stopten met prediken en zochten aansluiting bij de sterkten en hoop van de medewerkers en vrijwilligers. We begonnen uiteindelijk klein, zoekend naar mogelijke verbeteringen in onze organisatie. Wat ik nu zie is dat, haast vanzelf, de effecten talrijker en meer divers worden.”

## Moed

Leiderschap vraagt integriteit. Doen wat je zegt, trouw zijn aan wie je bent en staan voor je waarden. Daar is moed voor nodig: de moed om soms te kiezen voor moeilijk in plaats van gemakkelijk, voor waarden in plaats van winst, voor lange termijn in plaats van het snelle nu. De moed ook om te erkennen dat je de ander echt nodig hebt om samen iets te creëren.

## Waarderen

Waarderen betekent niet dat je het overal mee eens moet zijn. Een waarderende kijk is wat anders dan een roze bril. Appreciative Inquiry begint bij zien wat er vandaag al is: kracht, engagement, trots, twijfel, waarden, resultaten, kennis,... Wat er is, is het vertrekpunt van wat het kan worden; er wordt waarde verbonden aan het eenvoudige feit dat het er al is.



300 mensen maken kennis met elkaar in waarderend onderzoekende gesprekken

Virga Jesse en Salvator, de twee grote ziekenhuizen in Hasselt, fuseerden onlangs tot het nieuwe Jessa Ziekenhuis. Met 311 artsen en 2950 medewerkers is het Jessa Ziekenhuis één van de grootste werkgevers van Belgisch Limburg. Karel Bosmans is er personeelsdirecteur. Hij begeleidde de 'menselijke' aspecten van de fusiebeweging: "We wilden dat medewerkers het nieuwe Jessa-Ziekenhuis zouden ervaren als van hen. Mensen willen wel veranderen, als ze tenminste met een gerust hart weten dat wat goed is, waar ze trots op zijn, overeind blijft." Bosmans: "We wilden de waarden, de missie en de nieuwe organisatie van onderuit mee gestalte geven. Ook het tijdstip is belangrijk. Na de verandering is het creëren van betrokkenheid vooral schadebeperking. Echte co-constructie van het nieuwe vindt plaats voordien, met alle belanghebbenden."

## Discipline

Als schakel in de keten van ontwikkeling en creatie neemt een waarderend leider zijn eigen plaats, engagement en verantwoordelijkheid ernstig. Dat gaat over richting houden, doen wat hij zegt te zullen doen, doorzetten als het nodig is. Het betekent ook de discipline om momenten van vertraging en reflectie in te bouwen in het leven. Het is wellicht niet toevallig dat nogal wat waarderende leiders zich houden aan een ritueel van bewuste reflectie of meditatie op gezette tijden voor of tijdens een drukke werkdag.



Wat verstaan we onder waarderend leiderschap? Een geanimeerde zoektocht in tweegesprekken

Het Pedagogisch Centrum Wagenschot is een centrum dat onderwijs en hulpverlening biedt voor kwetsbare jongeren. In hun pedagogische aanpak staat het versterken van de kracht van jongeren centraal. Schooldirecteur Wim Roossens: "We spreken de jongeren aan op hun waarden. Als je die naar boven kunt halen, kom je hun vuur, hun drive tegen. En daarmee kan je stappen voorwaarts maken. Die lijn trekt Wagenschot door in de hele organisatie." Trees de Keyser is er verantwoordelijk voor organisatieontwikkeling: "Wij willen Wagenschot ontwikkelen tot een waarderende praktijkgemeenschap. Dat begint bij onze pedagogiek, en dat trekken we door in management, cultuur en klimaat. Onze personeelsbegeleiding is gericht op motivatie en verbinding."

## Reflectie

Een waarderend leider weet dat dieper liggende wijsheid stilte, tijd en reflectie nodig heeft. In het geduldig en zorgvuldig luisteren naar zichzelf en anderen, groeien wijze beslissingen. Stappen op weg naar de toekomst wortelen daarvoor in gemeenschappelijke wijsheid. Misschien ligt hier wel de uitdaging voor de leiders van vandaag: plekken creëren waar mensen in alle rust leren luisteren naar de wijsheid die wil gekend worden en die pas zichtbaar wordt in een open ruimte waarin niemand 'het' weet, en we er alleen maar samen bij kunnen. Misschien ligt de kracht van een Appreciative Inquiry Lerend Netwerk wel precies daarin.



Hans en Kaat getuigen over hun zoektocht naar wat medewerkers plezier geeft in werken bij Chiro



Joep de Jong over vijf kernwaarden voor waarderend leiderschap

### Appreciative Inquiry Lerend Netwerk 2011-2012

Tijdens de Open AI-ontmoeting in Leuven werd de start van de tweede editie van het AI-Lerend Netwerk aangekondigd. Dat netwerk zoekt naar nieuwe antwoorden op de vraag hoe Appreciative Inquiry ons kan helpen om duurzame vernieuwing in organisaties en samenleving op gang te brengen, gedreven door de kracht van talent en bezieling. Het lerend netwerk staat open voor honderd mensen die als professional of vrijwilliger verantwoordelijkheid nemen voor groei en verandering in hun organisatie.

- Eerste bouwsteen: een diepgaande AI-opleiding, mede gefaciliteerd door Ron Fry (Case Western Reserve University) en René Bouwen (Universiteit Leuven).
- Tweede bouwsteen: deelnemers gaan in hun eigen werkomgeving aan de slag om met de hulp van AI innovatieve projecten op te zetten.
- Derde bouwsteen: een cross-sectoriële samenstelling van het netwerk helpt om over de grenzen van industrie, kleinbedrijf, onderwijs, sociale dienstverlening, cultuur en media heen inspiratie uit te wisselen en nieuwe samenwerkingsverbanden te smeden. Initiatiefnemers Kessels en Smit, Stebo en Evenwicht zijn niet aan hun proefstuk toe. Het eerste AI-Lerend Netwerk (2008-2010) werd door 90 mensen uit 50 organisaties bijgewoond. Deelnemers vertellen er nog altijd verhalen over die getuigen van groei en verandering bij henzelf en hun organisaties.

Zie ook [www.ailerendnetwerk.be](http://www.ailerendnetwerk.be).

JOEP C. DE JONG is al vanaf midden jaren '90 actief aan de slag met AI. Hij is o.a. Algemeen Directeur bij Van Harte & Lingsma, Chair van de Global Council van AI Consultancy en associate van het TAOS Institute. Hij geeft regelmatig lezingen en gastcolleges over AI, vaak in relatie tot leiderschap en het ontdekken van onze 'positieve kern'. Joep is co-auteur van het boek 'Waarderend organiseren, Appreciative Inquiry: co-creatie van duurzame verandering'.

### Bronnen

- Griet Bouwen; *Leiden naar talent en bezieling, energie van mensen verbinden tot teamkracht*; LannooCampus; 2010
- Arnold Cornelis; *De vertraagde tijd – Revanche van de geest als filosofie van de toekomst*; Boom; 2000



## COLUMN@VERTICALDIALOG

Over sociale constructie gesproken. Over voortschrijdend inzicht gesproken. Kort geleden heb ik mijn twitternaam @verticaldialog omgezet in @ceeshoogendijk. Ik had er al eens over getwijfeld, maar was aanvankelijk van mening dat ik 'functioneel' kon twitteren. Dat is evenwel niet los te koppelen van mijn persoon en mijn persoonlijke overwegingen. Functioneel alleen is beperkt wederkerig. Meteen na de naamsverhuizing kreeg ik vele waarderende reacties van medetwitteraars. In hun ogen nam de wederkerigheid in onze digitale dialogen zienderogen toe.

Sociale constructie. Voortschrijdend inzicht. Olleke bolleke. Doorontwikkelen op sterkten. In wederkerigheid samen nieuwe waarde creëren. Als redacteur van het boek *Society 3.0* van Ronald van den Hoff mocht ik mij 450 pagina's lang met wederkerigheid bezig houden. Het was een genoegen om met zo iemand zo lekker lang te sparren. Voor mij is de essentie van wederkerigheid niet uitsluitend 'één op één' of 'voor wat hoort wat'. Veel meer 'ik doe iets waar ik van hoop dat het een ander, een organisatie, de samenleving verder helpt; en dat streven op zich leidt op één of andere manier altijd tot iets dat mij weer verder helpt'.

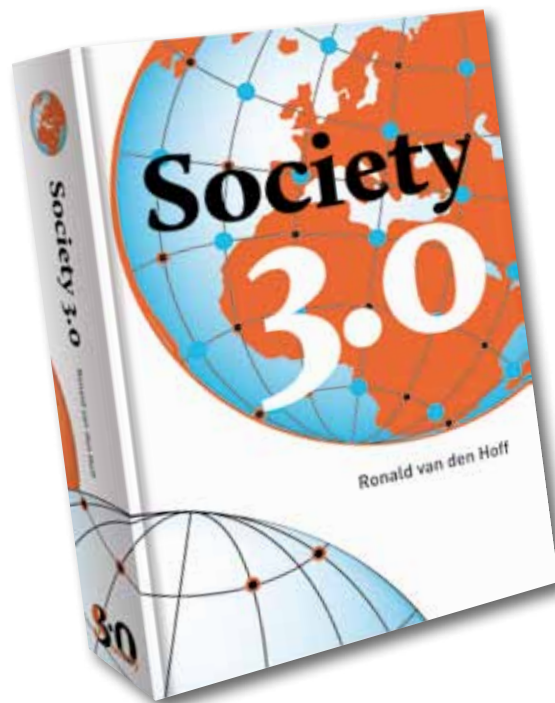
Met het boek kwam *The World of Society 3.0*: een nieuw ingerichte vleugel in het vergadercentrum Meeting Plaza in Utrecht. Twee van de vergaderzalen daar zijn vernoemd naar mijn metafoor voor lerende organisaties. De ene zaal heet Sagrada Familia|Co-creation; de andere Sagrada Familia |Constructionism. Beide zalen herbergen een permanente expositie van constructionistisch gedachtegoed rond het duurzaam organiseren van leren en ontwikkelen, waar ik de (eco)kathedraalenmetafoor veelvuldig en dankbaar hanteer. Die zalen hadden een thema nodig; en mijn visie heeft er een uitingsvorm bij. Elke dag lopen daar de juiste mensen langs. En ze ervaren de vergaderzaal daardoor als toegevoegde waarde. Hoe wederkerig kan het zijn?

Dit AI Magazine kan advertentieloos worden uitgebracht omdat er een principe van wederkerigheid onder schuilt. En zo kom ik automatisch weer bij de kunst van het waarderen onderzoeken. De ambitie om 'aan iets of iemand bij te dragen' is voor mij zowel de aanjager als de resultante van waarderen onderzoek. Appreciative Inquiry is voor mij opeens heel erg synoniem aan wederkerigheid. En deze column is daar volgens mij een voorbeeld van.



# Wereldmensen construeren en co-creëren Society 3.0

AI  
boek-  
bespreking



DOOR CEES HOOGENDIJK - OP DE FOTO RONALD VAN DEN HOFF

**H**et was Joop Hazenberg, auteur van het boek *Change - Hoe de netwerkgeneratie Nederland gaat overerven*, die al een samenvatting maakte van *Society 3.0* toen het boek van Van den Hoff nog in druk was. Inmiddels kent *Society 3.0* tientallen recensies. Onderstaande inleiding is een door *Society 3.0*-redacteur Cees Hoogendijk sterk gecomprimeerde versie van Hazenbergs stuk, dat in zijn originele vorm te vinden is in de Wiki van [www.society30.com](http://www.society30.com), trefwoord Samenvatting.

In zijn eerste boek neemt Ronald van den Hoff, ondernemer en oprichter van het succesvolle vergader- en freelanceconcept *Seats2meet.com*, de lezer mee in een reis door de oude, vastgelopen wereld van overheid en het grote bedrijfsleven. Maar Van den Hoff legt in *Society 3.0* ook de opkomst van een nieuwe, parallelle wereld in economie en samenleving bloot: een grenzeloze organisatie van 'wereldburgers' die via sociale media en 'chaordische netwerken' op een totaal nieuwe manier aan waardecreatie doen. Zij leggen nu het fundament voor een Interdependente Economie die

de westerse, decadente samenleving zal redden van de verstarring en het op geld en vernietiging van de aarde gerichte handelen.... Society 3.0 is een indrukwekkende helikopterview van de staat van Nederland en de wereld, van de economie en de samenleving, zowel op organisatie- als op individueel niveau.

Ronald van den Hoff wijdt een heel hoofdstuk aan de 'regentencultuur' van Nederland. De auteur noemt de Nederlandse bestuurder 'decadent, onverschillig, dom en arrogant.' Zij hebben het land 'bijna ten gronde gericht'. Het kwaadst maakt Van den Hoff zich over de afslanking van de overheid in de jaren tachtig en negentig. Toen werden vele overheidstaken afgestoten, maar niet helemaal losgelaten. Het resultaat zijn meer dan drieduizend semi-publieke organisaties, die ook wel quango's worden genoemd. Zij kunnen jaarlijks meer dan 140 miljard euro van de rijksbegroting uitgeven zonder daar verantwoording over af te leggen.

Van den Hoff wil dat we 'radicaal het roer omgooien' en een 'nieuw middelpunt zoeken: die van de mens en zijn eigen verantwoordelijkheid.' 'We moeten als burger de markt terugoververen.

De hoop gloort vooral waar politiek en media hem niet kunnen zien: bij het individu en in sociale netwerken. Dat die onzichtbaar is komt doordat de niet-gebruikers van sociale netwerken het een 'vreemde en snelle wereld vinden.' Deze sterk opkomende en groeiende structuren zijn voor Van den Hoff een cruciaal onderdeel van een nieuwe ordening in samenleving en economie. Sociale netwerken zijn onze toekomstige machtscentra. Als overheid, ondernemer of dienstverlener moet je je in deze wereld begeven. Dat moeten ze doen omdat deze (sterk groeiende) online netwerken de bron zijn voor ideeën, kennis en 'geweldige mensen.' Dáár vindt de waardecreeatie voor producten en diensten in de toekomst hoofdzakelijk plaats.

De ZP-ers, Zelfstandige Professionelen, zijn de werkpaarden die de nieuwe economische realiteit nu vormgeven. Zij zijn freelancer en werken in projectgroepen en kennisgroepen waarin het delen van kennis en ervaringen centraal staat. In 2011 is bijna tien procent van de beroepsbevolking freelancer, maar de auteur voorspelt dat dat percentage oploopt naar veertig procent. In de wereld van de ZP'ers draait het niet om waardeketens, maar om waardenetwerken. In deze netwerkeconomie- en samenleving zijn nieuwe vormen van collectiviteit en solidariteit, die door de eindgebruikers zelf worden bepaald en niet door de overheid of grote bedrijven. De consument wordt 'prosument': hij wil cocreëren van producten en diensten die op maat en van onberispelijke kwaliteit zijn. Transparantie, reken-schap en authenticiteit zijn daarbij de nieuwe kernwaarden.

Het samenspel tussen het MKB, een 'leger aan ZP-ers' en de prosument 'biedt een weg uit de zombie-economie.' Volgens Van den Hoff zullen veel grote bedrijven deze transitie niet aankunnen en binnen vijf jaar verdwijnen. De dinosaurussen dwalen in de duisternis, en hun enige redding is de acceptatie van de nieuwe realiteit. Dat betekent het invoeren van een drastische doorvoering van een sociale media strategie: het aangaan van een 'permanente verbondenheid tussen de organisatie, haar medewerkers en alle stakeholders.'

Als de economie in deze nieuwe netwerken opnieuw wordt vormgegeven, kan dat dan ook in de samenleving zélf gebeuren? Van den Hoff hoopt van wel, we kunnen volgens de ondernemer Nederland zelfs totaal nieuw inrichten. De opkomst van Internet is daarvoor de basis, het platform van waaruit de noodzakelijke 'maatschappelijke aardverschuiving' kan plaatsvinden. Er ontstaat een voorhoede van 'Wereldburgers,' die de weg vrijmaakt voor een Interdependente Economie, met nieuwe waarden als duurzaamheid, verbondenheid en wederkerigheid.

Is het wel goed als er een oude en een nieuwe economie/samenleving naast elkaar bestaan, de ene topdown en op traditioneel systeemdenken georganiseerd, de andere bottom-up en functionerend op chaordische, zelfsturende wijze? Van den Hoff denkt van niet en hij doet daar met zijn Seats2Meet formule alles aan om de twee werelden bij elkaar te brengen. In de verschillende freelance werkplekken kunnen dagelijks honderden ZP'ers gratis werken en lunchen, mits ze bereid zijn kennis te delen. In alle Seats2Meet locaties zijn zalen te huren voor vergaderingen en conferenties, oude organisaties maken daar gretig gebruik van. Zij zien in de centrale lounges de ZP'ers de nieuwe economie letterlijk vormgeven. En op [www.mindz.com](http://www.mindz.com) zitten de freelancers en de oude organisaties in een inmiddels forse online community.

Deze offline en online ontmoeting is in de ogen van Ronald van den Hoff de enige manier om uiteindelijk tot de Interdependente Economie te komen. Het verbinden van de oude systeemwereld met de sociale netwerken is de sleutel tot nieuwe waardecreeatie, die ons uit de crisis kan halen.

[Met dank aan Joop Hazenberg. Het boek Society 3.0 is te bestellen op \[www.society30.com\]\(http://www.society30.com\). De online versies \(PDF en iPad\) zijn gratis te downloaden. De gedrukte versie kan worden besteld tegen de kostprijs. Kennisdeling is immers een fundamenteel kenmerk van de samenleving van de toekomst.](#)

[Ronald van den Hoff, Society 3.0, 2011, Stichting Society 3.0](#)



# De eerste 3 keren in de VS, 2009 in Kathmandu en 2012... In België!

## De vijfde AI wereldconferentie Gent 25 - 28 april 2012

### Een 'wereld'conferentie!

Sinds haar ontstaan is AI wereldwijd in vele praktijken ingebed. We zien een sterke groeiende gemeenschap van mensen die onderzoek doen naar AI en het toepassen in diverse sectoren en op alle niveaus van organisaties en samenleving. Kennelijk slaagt AI er in krachtige verbindingen te maken tussen mensen, organisaties en maatschappelijke systemen. Ontwikkelen vanuit sterkten en talenten heeft immers iets bijzonders: het verbindt mensen om werk te maken van een gezamenlijk gewenste toekomst.

Juist die verbindende kracht kunnen we goed gebruiken om de complexe uitdagingen van dit tijdgewricht het hoofd te bieden. Onze huidige vraagstukken vragen om een oplossing vanuit meervoudig perspectief en hechte verbindingen tussen alle stakeholders. Dit is wat het Vijfde AI Wereldcongres beoogt: stakeholders en perspectieven maximaal verbinden tot een kracht die ons op weg brengt naar 'a new economy of strenghts'.

### Towards a new economy of strengths: scaling-up the generative power of AI

### Ga jij deze wereldconferentie ook meemaken?

Deelnemers van overal ter wereld ontmoeten elkaar om praktijken en verhalen uit te wisselen, en van elkaar te leren. Ervaar de verbinding die ontstaat met honderden andere deelnemers uit tientallen landen. Beleef het gevoel van samen een bijdrage te leveren aan een positieve revolutie in verandering!

Deelnemen is natuurlijk al een actieve bijdrage. Voel je daarenboven van harte uitgenodigd je eigen ervaring, onderzoek, praktijkverhaal in onze conferentie in te brengen. In de vorm van een 'paper' en 'workshop' of een andersoortige 'performance'. Surf naar onze website om je ideeën met ons te delen. Op die manier creëren we een programma dat voldoende afwisseling biedt tussen keynotes, stand van zaken uit laatste onderzoek, en krachtige praktijkverhalen.

[www.2012WAIC.org](http://www.2012WAIC.org)

### Over de organisatie

Het initiatief voor de wereldconferentie ligt bij De Werf, een samenwerkingsverband tussen drie Belgische organisaties die al geruime tijd met elkaar optrekken op het vlak van AI-gerelateerde activiteiten: Stebo vzw, Kessels & Smit, en Evenwicht. Zij zijn onder meer de initiatiefnemers van het Vlaamse lerend netwerk 'Ontwikkelen vanuit talent en bezieling'. Dit netwerk verenigde 90 deelnemers uit diverse organisaties die gedurende twee jaar actief zijn op het gebied van AI, en talent en bezieling.

Voor het ontwerp en de samenstelling van het programma hebben zich mensen verbonden die zich op diverse plekken engageren in AI netwerken en onderzoek: Philippe Belien, Leif Josefsson, Annet van de Wetering, Luc Verheijen en Daniëlle Zandee. Zij werken in nauwe verbinding met David Cooperrider en Ron Fry. Voor de wereldwijde consultatie wordt een Internationale Adviesraad bij de voorbereiding van de conferentie betrokken.

*AI Magazine*  
*juni 2011*

