

Appreciative Inquiry: hoe onderzoeken en veranderen samen kunnen vallen

Een interview met David Cooperrider

door Luk Dewulf & Luc Verheijen



V.l.n.r. Dale Kermode, Luk Dewulf, David Cooperrider en Luc Verheijen

Tijdens de ASTD-conferentie die dit jaar plaats vond in Washington werd aan David Cooperrider de 'Distinguished Contribution in Workplace Learning and Performance Award' uitgereikt. David Cooperrider helpt organisaties over de gehele wereld in het omgaan met complexe veranderingen waar vele stakehol-

ders bij zijn betrokken en hij doet dit vanuit een benadering van 'positieve verandering' die wereldwijd bekend is geworden als 'appreciative inquiry'. Eerder dit jaar begeleidde hij een topconferentie samen met secretaris Kofi Annan van de Verenigde Naties waar zo'n 500 CEO's van over de gehele wereld aan deelnamen met als titel: 'Uniting the strengths of markets with the power of universal ideas'.

In deze bijdrage beschrijven we wat appreciative inquiry is, wat de rol van HRD-professionals in het werken met Appreciative Inquiry kan zijn en twee uitdagingen die David Cooperrider naar de toekomst toe ziet. Beide uitdagingen hebben met schaalgrootte te maken.

Drs. Luc Verheijen is sociaal pedagoog en als adviseur verbonden aan Kessels & Smit, *The Learning Company*. E-mail: lverheijen@kessels-smit.be
Drs. Luk Dewulf is partner bij Kessels & Smit, *The Learning Company*. Hij is als hoofddocent verbonden aan de Foundation for Corporate Education en is lid van de redactiecommissie van O&O. E-mail: dewulf@kessels-smit.be

Wat is appreciative Inquiry? Appreciative Inquiry of 'waarderend onderzoeken' is een benadering op het vlak van zowel organisatieanalyse als organisatielieren die erop gericht is om innovaties te ontdekken, te begrijpen en te bevorderen. Appreciative Inquiry combineert gelijktijdig het zoeken naar kennis met een intentionele collectieve actie zodat de wil van een groep en de visie van een organisatie als een geheel helder worden. De kunst van het waarderen is de kunst van het ontdekken van die factoren die leven geven aan een groep of een organisatie. Het proces omvat het interviewen van iedereen die in het proces is betrokken en het delen van verhalen om zo het beste van het verleden in kaart te brengen en om te kunnen visualiseren wat in de toekomst zou kunnen zijn. In zijn meest praktische betekenis is appreciative inquiry een vorm van organisatiestudie die heel gericht tracht te lokaliseren en te belichten wat de 'levengevende krachten' zijn die aan de basis liggen van het bestaan van een organisatie (Cooperrider & Whithney, 1999).

Appreciative Inquiry wijkt heel erg af van meer conventionele aanpakken voor probleemanalyse. De basisassumptie van conventionele aanpakken is dat organiseren bestaat uit het oplossen van een probleem. Een oplossing houdt dan in dat tekorten worden weggewerkt. Dat proces houdt meestal de volgende fasen in: 1 vaststellen van de belangrijkste problemen en/of tekorten, 2 analyseren van de oorzaken, 3 analyse van mogelijke oplossingen en 4 ontwikkelen van een actieplan (Cooperrider & Whitney, 1999).

Het onderzoeken en veranderen vallen samen

In contrast met deze aanpak is de onderliggende assumptie van 'appreciative inquiry' niet dat er een probleem moet worden opgelost, maar dat er een oplossing is die in de armen kan worden gesloten. De eerste stap bij appreciative inquiry is het tegelijk ontdekken en waarderen ('discover'). Als het bijvoorbeeld gaat om het verhogen van de slagkracht van een organisatie, dan wordt via waarderende interviews bij elke deelnemer gezocht naar momenten waarop de slagkracht het hoogst was. Hoe weinig momenten er ook zijn geweest, het draait erom om op die momenten te focussen en te onderzoeken welke de kracht was die die successen mogelijk heeft gemaakt. In de tweede fase stellen mensen zich een gewenste toekomst voor ('dream') waarin alle elementen, die ofwel in het verleden aan de basis lagen van successen, ofwel nu nog aan de basis van successen liggen, centraal staan. In deze fase wordt gebruik gemaakt van het verbeeldend en visualiserend vermogen van mensen. In de derde fase vindt een dialoog plaats ('design') waarin op een open manier de ontdekkingen en mogelijkheden worden gedeeld. Op basis van die dialoog wordt een gezamenlijk ontwerp gemaakt van de organisatie in de toekomst. In die dialoog wordt individuele waardering collectieve waardering, wordt de wil van individuen de wil

van een groep en wordt individuele visie een gedeelde visie voor de organisatie. In de vierde stap wordt de toekomst geconstrueerd ('destiny') door het concreet maken van de innovaties en het formuleren van acties.

Bij appreciative inquiry gaat het niet alleen om een organisatieanalyse volgens deze processtappen, maar wordt ernaar gestreefd om het gehele systeem van een organisatie in dit proces te betrekken. We illustreren dit aan de hand van een voorbeeld uit het gesprek met David Cooperrider dat recent heeft gespeeld. Hij vertelde over Roadway Express, een onderneming die het moeilijk had onder andere door de problematische relaties met de vakbond. De directie had besloten om alle 300 werknemers van een vestiging samen te brengen in een grote ruimte om gedurende vier dagen een analyse te maken van alle krachten en sterktes uit het verleden en van alle capaciteiten in het heden. Er werd gestart met een diepgaande analyse van de onderliggende oorzaken van de belangrijkste succesvolle realisaties in de afgelopen vijf jaren. Bij alle inspirerende en innoverende momenten werd gezocht naar de elementen die dit mogelijk maakten. Vervolgens werd gezocht naar de positieve kern van al die sterktes uit het verleden, het heden en

In die transformatie ligt een belangrijke kern

de toekomst. En vervolgens startten ze met het plannen van de toekomstige bedrijfsstrategie, met het herontwerp van de processen op de werkvloer en met een plan voor het herwinnen van marktaandeel. Wat volgens Cooperrider in dat soort situaties vooral opmerkelijk is, is dat je na enkele dagen gaat zien dat de relaties tussen mensen transformeren en dat het goede en het positieve in die relaties gaan leven. In die transformatie ligt een belangrijke kern. Want die positieve en effectieve verhalen waren er natuurlijk ook al voor die bijeenkomst, maar ze komen slechts fragmentarisch en bij toeval op tafel. Wanneer je echter het gehele systeem, dokwerkers, klanten, externe stakeholders, de CEO en aandeelhouders bij elkaar brengt rond de positieve kern van wat vroeger mogelijk was en van wat vandaag en morgen mogelijk is, ontstaat een enorm vermogen voor creativiteit. En dat brengt David Cooperrider bij de kern van waar het bij appreciative inquiry om draait: 'het onderzoeken en het veranderen vallen samen en zijn gelijk aan elkaar. Bij menselijke systemen start verandering vanuit die dingen die we voortdurend en zo diepgaand mogelijk in vraag stellen.'

De rol van HRD-professionals In het gesprek gaan we samen met Cooperrider op zoek naar de rol van HRD-professionals binnen de 'Appreciative Inquiry'-benadering. We vragen hem wat zijn boodschap zou zijn aan een groep Nederlandse of Vlaamse HRD-professionals. Hij beschrijft een workshop waarin hij de HR-functie zou onderzoeken als een proces dat alle capaciteiten van een menselijk systeem naar boven tilt. Cooperrider zou het daarbij zeker hebben over een benadering van HRD die niet gebaseerd is op tekorten

maar op sterktes. Hij verwijst daarbij naar een gesprek dat hij recent had met Peter Drucker over zijn boek 'The Next Society'. Hij stelde hem de vraag: 'Peter, niemand heeft in de geschiedenis meer geschreven over het managementdenken dan jij. Kun jij in een notendop vertellen wat de rol is van leiders bij verandering?' En zijn antwoord was: 'David, in de kern is het tijdloos. Het is de taak van leiderschap om op zo'n manier een verbinding te maken tussen de sterktes van een systeem dat de zwaktes ervan irrelevant worden'. Het komt er dus op aan om leiders te vinden die op een ongemeen krachtige manier omgaan met deze visie om sterktes te zien. De eerste uitdaging aan HRD-professionals is dan om de bekwaamheid te ontwikkelen om de expliciete en impliciete krachten en sterktes van een systeem te ontdekken en te waarderen: 'Het is bijna kijken naar zo'n systeem als naar je eigen kind, en het zien en waarderen van sterktes die je bij jezelf niet eens zou opmerken. Zo ook is het de uitdaging voor HRD-professionals om dit soort lens te gebruiken om bekwaamheden te ontdekken in het systeem die niemand anders ziet.' De rol van HRD is dan om die verbindingen te creëren die leiden tot de positieve kern van elk individu, elke groep, en elke organisatie op zo'n manier dat het systeem als een gevolg van die verbinding transformeert. Het is een proces dat loopt van 'zien' naar 'zijn'. Cooperrider verwijst hierbij naar het begrip 'naaste zone van ontwikkeling' van Vygotsky en naar de rol van mensen die dicht bij anderen staan en die in mensen de mogelijkheden zien die mensen zelf nog niet zien. Juist de nabijheid van die mensen tilt hen op naar die zone van naaste ontwikkeling.

Dit brengt ons tot de vraag wat te doen met een medewerker die niet functioneert in het systeem en of in zo'n geval zo'n positieve houding dan wel houdbaar is. Volgens Cooperrider wel. Het komt erop aan om de sterktes van die persoon te gebruiken om de zwakheden te overstijgen en te transformeren. Het brengt hem tot een verhaal over hoe de Wacoda-indianen omgaan met een kind dat zich heeft misdragen. Zij brengen ouders, grootouders, familieleden en kennissen gedurende een dag samen en ze plaatsen dat kind in het midden van de gemeenschap. En gedurende uren praten ze over wat ze hebben gezien in het kind vanaf het ogenblik van de geboorte. Alle kwaliteiten, sterktes en talenten komen aan bod. Dit levert een hele krachtige ervaring op waarin iemand inzicht krijgt in wie hij is en wie hij kan worden.

Met Cooperrider verkennen we vervolgens hoe een HRD-professional die enthousiast is voor deze benadering het kan aanpakken om deze in zijn of haar organisatie te introduceren. Het begint volgens hem met het loslaten van het idee dat je als adviseur een probleem moet oplossen. Een veel succesvollere strategie is volgens hem het aannemen van de nieuwsgierige houding van een student. Een student die onderzoekt wat er nodig is voor een organisatie om effectief en succesvol te zijn. Het bijzondere aan een student is dat hij toegang heeft tot bijna iedereen in een organisatie: 'als je als student van Case Western naar een CEO toe stapt en zegt: ik heb vernomen dat u een voorbeeld bent van innoverend leiderschap en ik ben nieuwsgierig naar de basis daarvan, wat denk je dat zo'n CEO

gaat antwoorden? Ze zullen ja zeggen en je uitnodigen. Als ik dus HRD-professional was, dan zou ik mijn eigen onderzoek opstarten naar het beste van alles en iedereen in de onderneming.' En Cooperrider geeft HRD-medewerkers die nieuw aangeworven zijn de tip om elke directeur en elke gedelegeerd bestuurder op te bellen met de vraag of ze bereid zijn een gesprek te hebben over de grondslagen van succesvolle samenwerking en innovatie binnen de onderneming.

Twee perspectieven naar de toekomst toe Vertrekkend vanuit het succes van Appreciative Inquiry als aanpak over de gehele wereld vragen we David Cooperrider naar de uitdagingen voor verdere ontwikkeling van de benadering naar de toekomst toe. We gaan in op twee uitdagingen die allebei met schaalgrootte te maken hebben.

De dynamiek van grote groepen De eerste uitdaging ligt in het onderzoeken en begrijpen van het functioneren van grote groepen. Over de dynamiek en ontwikkeling van kleine groepen is al heel veel expertise beschikbaar. Cooperrider vraagt zich af welke de groepsdynamische processen zijn die zich afspelen wanneer je groepen die groter zijn dan 200 mensen samenbrengt. Een tijd geleden kreeg hij de vraag van een CEO die op het punt stond zijn fabriek te sluiten en die alle 1000 werknemers wilde samenbrengen met externe stakeholders om de toekomst van de onderneming te plannen: 'ik was door het grote aantal heel zenuwachtig voor deze bijeenkomst. Het bleken echter de eenvoudigste strategische planningssessies die ik ooit heb meegemaakt'. Cooperrider beschrijft hoe tijdens die sessies ideeën voor productinnovatie ontstonden. Er ontstond een visie om over te schakelen van voedsel dat aanleiding gaf tot obesitas naar voedsel met hoge organische kwaliteit. Dat gaf aanleiding tot interesse van investeerders en tot merkwaardige resultaten: 'twee jaar later was er een winststijging van 600%, was het absentisme gedaald met 75%'. Een resultaat als dit leidt voor David Cooperrider tot enkele indringende vragen. Eén ervan is hoe het komt dat heilheid of het samenbrengen van truckchauffeurs, leveranciers, directie, klanten, machineoperatoren in één ruimte, het allerbeste uit mensen haalt. Een andere vraag is hoe het komt dat het plots niet meer nodig is om aan vaardigheden als luisteren en andere interpersoonlijke vaardigheden te werken als een voorwaarde om zo'n resultaat mogelijk te maken. De grote groepservaring zorgt ervoor dat mensen tijd nemen, echt gaan luisteren naar elkaar, samen leren en co-creëren. Het is alsof de configuratie van het geheel mensen dichter bij natuurlijke menselijke vaardigheden brengt: 'we hebben bureaucratieën gecreëerd die het slechtste uit mensen naar boven halen, omdat we mensen hebben gecompartmenteerd in afdelingen en door het gebrek aan interactie als geheel zijn we gaan geloven in onze negatieve percepties van anderen. Het wordt meer natuurlijk als we de barrières wegnemen en weer toegroeien naar het geheel'.

Business as an Agent in World Benefit De tweede uitdaging ligt in het creëren van een wereldwijd leerproces op basis van een waarderende benadering waarbij miljoenen voorbeelden van innovaties op het snijvlak tussen de maat-

schappij en het bedrijfsleven worden samengebracht. Dat alles vindt plaats in het project 'Business as an Agent in World Benefit'.

Het geloof dat aan de basis ligt van dit project is volgens Cooperrider dat we ons in een belangrijke overgangsperiode in de geschiedenis van de mensheid bevinden: 'We maken deel uit van een generatie die in staat is om de wereld te transformeren naar een duurzame wereld en een duurzame toekomst, zowel op menselijk vlak als op ecologisch vlak. Deze transitieperiode is turbulent en zal een hele tijd duren. En daar ligt onze uitdaging: we creëren van beelden van die toekomstige duurzame wereld.' Bij wijze van voorbeeld verwijst Cooperrider naar het verhaal van Bobby Sager, een zakenman uit Chicago, die ervan overtuigd is dat het bedrijfsleven sterktes heeft die andere sectoren niet hebben, zoals pragmatisch denken en ondernemerschap, het vermogen om te organiseren en zaken voor elkaar te krijgen. Zijn vraag was: 'hoe kan ik het beste uit het bedrijfsleven inzetten om vrede en verzoening te creëren in conflicthaarden in de wereld?' Hij ging van start met een project in Rwanda na de genocide. Typisch in zo'n land is

We creëren beelden van die toekomstige duurzame wereld

dat conflicten, haat en bitterheid van het ene op het andere kind en van generatie op generatie worden doorgegeven. Bobby Sager heeft gezocht naar een manier om de kracht van het bedrijfsleven te benutten om die vicieuze cirkel te doorbreken. Samen met een lokale groep medewerkers ging hij op zoek naar succesvolle voorbeelden in de wereld en hij kwam terecht bij de Gramine Bank in

India. Dit initiatief geeft de armste mensen in India leningen om hun eigen ondernemingen op te richten. Dat idee vonden ze krachtig omdat vooral in conflictzones mensen economisch al hun middelen verliezen. Dus hebben ze besloten om zo iets als de Gramine Bank op te zetten in Rwanda. Vervolgens kwamen ze ertoe om vooral vrouwen te ondersteunen omdat er zoveel mannen het slachtoffer waren van de genocide. En tenslotte hebben ze de stap gezet om de vicieuze conflictcirkel te doorbreken. De eerste leningen werden namelijk verstrekt aan vrouwen die een ondernemingsconcept ontwikkelden waarin zowel Hutu's als Tutsi's waren betrokken. De cirkel wordt doorbroken doordat ze samen werken aan een doel en dagelijks samen het gesprek aangaan rond iets wat ze gemeenschappelijk belangrijk vinden. Te meer omdat het hen toelaat om hun gezinnen te voorzien in de basisbehoeften.

Om dit ambitieuze plan te realiseren werkt Cooperrider samen met Kofi Annan en de Verenigde Naties en wordt een wereldwijd leernetwerk opgezet met duizenden partners en organisaties, waaronder bedrijven, universiteiten en managementorganisaties. Organisaties die willen deelnemen aan het project kunnen een interviewleidraad downloaden van het internet en er is voldoende capaciteit om in een tijdspanne van drie weken tot 6.000 interviews af te nemen. En Cooperrider besluit: 'als je me de vraag stelt of de wereld klaar is voor 'global corporate citizenship' en voor het ontwikkelen van een wereldwijd leervermogen, dan is mijn antwoord ronduit ja'.

Literatuur

- Cooperrider, D. L. & D. Whitney (1999). *Appreciative Inquiry: Collaborating for Change*. San Francisco: Berrett-Koehler Communications, Inc..