WERKVORMENBUNDEL

Aan de slag met WAARDEREND VERANDEREN

Saskia Tjepkema, Luc Verheijen & Joeri Kabalt

COLOFON

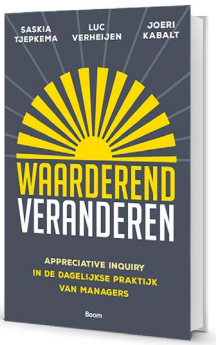
© Kessels & Smit, *The Learning Company* 2026

Auteurs
Saskia Tjepkema, Luc Verheijen en Joeri Kabalt

Opmaak
Hanneke Queens

Deze werkvormenbundel is een aanvulling op *Waarderend Veranderen: Appreciative Inquiry in de dagelijkse praktijk van managers*.

BESTE LEZER,



Zo'n tien jaar geleden schreven we met veel plezier 'Waarderend veranderen: Appreciative Inquiry in de dagelijkse praktijk van managers'. Een boek waarin we zowel de theorie achter deze manier van werken verkennen, als de praktische toepassing ervan. We delen allerlei inspiratiebronnen, voorbeelden, verhalen en aanpakken. Al schrijvend verdiepen we ook weer onze eigen kennis: conceptuele puzzelstukjes en eigen ervaringen vielen op hun plek.

Inmiddels vond het boek zijn weg naar talloze bureaus, boekenkasten, werktassen en keukentafels van leidinggevenden, vakgenoten en studenten. Meer dan 10.000 verkochte boeken betekent dat veel mensen er mee aan de slag zijn! Geïnspireerd door Appreciative Inquiry geven ze een andere draai aan hun jaargesprek, teamoverleg, heidag, leiderschapsprogramma, fusie, organisatie-ontwikkelprogramma, ...
De toepassingen zijn groter of kleiner, meer alledaags of juist bijzonder. En dat idee maakt ons enthousiast. Als fans van deze manier van werken geldt wat ons betreft immers: hoe meer, hoe beter.

Ter ere van de tiende boekverjaardag stelden we daarom deze bundel van werkvormen samen. Waar het boek een rijke beschrijving geeft van het gedachtegoed vind je hier de meest gebruikte praktijkhandvatten en geven we tips hoe je die kunt toepassen. De meeste daarvan komen al langs in het boek, waar we beschrijven hoe we ermee werken. Hier werken we ze stapsgewijs uit zodat je er nog makkelijker mee aan de slag kan. Bovendien voegen we nieuwe favorieten toe.

We hopen hiermee concrete houvast, inspiratie en vooral aanmoediging te bieden om aan de slag gaan met Appreciative Inquiry in de dagelijkse praktijk, op je eigen manier. En wensen je daarbij veel lees- en experimenteerplezier!

Saskia, Luc en Joeri
Najaar 2026





INHOUDSOPGAVE

Waarderend veranderen, ofwel Appreciative Inquiry **6**

Leeswijzer: deze werkbundel en het boek 9
Aan de slag met waarderend veranderen 10

1. Verwoorden: een krachtig kernthema formuleren **14**

1.1 Mini-waarderend interview 16
1.2 Name it, flip it, frame it 18
1.3 Historielijn 20

Bonus: Starten met een check-in 23

2. Verkennen: leren van mooie voorbeelden **26**

2.1 Waarderend interview 28
2.2 Het 'grumpy moment' of knarsverhaal 31
2.3 Tafelgesprek waarderend interview 34
2.4 'Ik hoor het verhaal van...': verhalen uitwisselen 38

Bonus: Empathy Walk: in elkaars schoenen wandelen 40

3. Verbeelden: dromen van de gewenste toekomst **46**

3.1 Collage met sfeerkaarten 48
3.2 Ansichtkaarten uit de toekomst 50
3.3 Toekomstvignetten schrijven 52

Bonus: In een tijdmachine naar de toekomst 58

4. Vormgeven: hefbomen bepalen en strategieën ontwerpen **62**
4.1 Ontwerpthema's bepalen 64
4.2 Prototypes maken 66

Bonus: Speelveld van gesprekken: van negatief-stellend tot waarderend-onderzoekend 69

5. Verwezenlijken: realiseren en leren in de praktijk **74**
5.1 Experimenten formuleren 76
5.2 Een bedding creëren om te experimenteren 78
5.3 Progressiecirkel 80
5.4 Schaalvraag 82

Bonus: Met aandacht en nieuwsgierigheid blijven kijken 84

Ontwerp je eigen verwonderritueel 87

WAARDEREND VERANDEREN, OFWEL APPRECIATIVE INQUIRY

Appreciative Inquiry (AI) is een insteek voor verandering die relevant is voor vraagstukken op het gebied van organisatie-, team- én persoonlijke 'ontwikkeling en groei'. Sinds David Cooperrider in 1986 deze manier van werken uitwerkte in het proefschrift over zijn onderzoek aan de Case Western Reserve University in Cleveland, heeft deze ontwikkelbenadering een wereldwijde vlucht genomen. Wat is de kern ervan?

Aandacht geeft richting

Het centrale idee van AI is dat verandering de richting op beweegt van datgene wat mensen het meest aandacht geven in hun gesprekken met elkaar. 'Woorden creëren werelden': waar we over spreken geeft richting aan ontwikkeling en is er een motor voor. Daarom begint waarderend onderzoek met een schijnbaar eenvoudige keuze: waar gaan we het over hebben? Waar kijken we naar? Wat bespreken we?

Focus op kracht en energie

AI is in essentie een kracht-gebaseerde benadering. Door bewust te onderzoeken wat werkt, van waarde is en energie geeft, leg je een basis om ook complexe vraagstukken vanuit een fris en energiegevend perspectief te benaderen. Wanneer mensen samen verkennen welke toekomst ze wensen, wat voor concrete mogelijkheden ze zien, en wat ze daarvoor in huis hebben, groeien niet alleen nieuwe inzichten, maar ook vertrouwen, verbinding en eigenaarschap.

Relationele benadering

Verandering begint op deze manier dus niet pas wanneer een plan wordt uitgevoerd, maar al op het moment dat mensen met elkaar een ander gesprek gaan voeren. Daar komt al iets in beweging: in de onderlinge verbinding, in nieuwe handelingsperspectieven, in energie... AI is daarmee ook een relationele en participatieve manier van werken, waarbij verandering niet vóór mensen, maar mét mensen ontstaat: al onderzoekend, lerend en handelend.

Niet wegkijken van problemen

We krijgen soms de vraag of waarderend onderzoek gaat over positief denken of wegkijken van problemen in de hoop dat ze vanzelf verdwijnen. Daar heeft het echter niets mee te maken. Sterker nog: veel AI-processen waarbij wij betrokken zijn, ontstaan vanuit zorg, frustratie of zelfs conflict. Wanneer een persoon, team of organisatie worstelt met een ingewikkeld vraagstuk, verschuift waarderend onderzoek de aandacht daar niet van weg, maar verplaatst deze wel naar de condities waaronder een goed antwoord kan ontstaan. Door bijvoorbeeld te kijken wat mensen zouden willen bereiken (in plaats van waar ze van weg willen), wat ze willen versterken en waar haakjes zijn om verder op te kunnen bouwen.

Vier kenmerken van Appreciative Inquiry

In de concrete uitwerking en toepassing werk je bij Appreciative Inquiry:

- waarderend: door sterktes centraal stellen en de energie te volgen.
- onderzoekend en stap voor stap: door te werken met vragen, nieuwsgierigheid en doelgericht experimenteren ontstaat gezamenlijk leren.
- participatief: door alle betrokkenen uit te nodigen om mee te doen en verandering aan te pakken met mensen in plaats van voor of over mensen.
- generatief: door het proces zo in te richten dat het nieuwe ideeën genereert én energie om daarmee aan de slag te gaan.

De 5V-cirkel als kapstok

Een behulpzame en bekende kapstok voor het ontwerpen van waarderend onderzoek is de 5V cirkel: het *verwoorden* van de veranderambitie in een positief kernthema, het *verkennen* van bestaande voorbeelden, het *verbeelden* van de gewenste toekomst, het *vormgeven* van ideeën en het *verwezenlijken* ervan door te experimenteren. In het Engels zijn het 5D's: Define, Discover, Dream, Design, Destiny. De cirkel helpt je te bepalen wat voor soort waarderend onderzoek je wilt vormgeven. Soms doorloop je daarbij alle stappen, vaak beperk je je tot een onderdeel ervan.



LEESWIJZER: deze werkbundel en het boek



De **vijf V's** gebruiken we als kapstok om de werkvormen uit ons boek in deze bundel te ordenen. We starten elk hoofdstuk met een korte **omschrijving** van de betreffende fase, gebaseerd op het bijbehorende hoofdstuk uit het boek Waarderend veranderen. Vervolgens delen we een aantal werkvormen die we **stapsgewijs** en zo concreet mogelijk beschrijven. Soms delen we een **hand-out** die je als voorbeeld kunt overnemen. Hier en daar geven we wat **alternatieven** of praktische aanvullende **tips**.

Overigens komen niet *alle* hier opgenomen aanpakken voor in het boek: we voegen ook enkele nieuwe favorieten toe. Evenals een aantal **bonus-werkvormen** die wat minder direct aan één van de V's te koppelen zijn.

We nodigen je uit alles te zien als **voorbeelden** van hoe en waar je Appreciative Inquiry *kunt* toepassen, en niet als blauwdruk van hoe je het zou *moeten* doen. Onze intentie is om onze eigen inspiratie en ervaringen te delen met de uitnodiging om er eigen en dus nieuwe ervaringen mee op te doen.

Door deze praktische toepassing van AI uit ons boek te lichten en extra uit te werken, hopen we een waardevolle **aanvulling** te bieden op 'Waarderend veranderen: Appreciative Inquiry in de dagelijkse praktijk van managers'.

Natuurlijk is AI meer dan een set van tools. Het is primair **een manier van kijken** naar leren en ontwikkelen, en naar hoe je zaken in beweging brengt met elkaar. Daarmee is de **houding** waarmee je deze werkvormen toepast net zo belangrijk als de vorm zelf: als je niet echt nieuwsgierig bent, komt een vraag immers al snel instrumenteel of gekunsteld over.

Voor al die achtergrond bij waarderend veranderen als ontwikkelbenadering en wat dit van jou als begeleider vraagt, verwijzen we graag naar ons boek. In deze bundel richten we ons vooral op de **praktische aanpak** (overigens inclusief een werkvorm die helpt om je eigen verwondering en nieuwsgierigheid te voeden).



AAN DE SLAG MET WAARDEREND VERANDEREN

Voor we in de werkvormen duiken, vind je hier enkele hulpvragen om je op gang te helpen.

Intentie en richting

Wat voor soort proces wil je begeleiden of doorlopen? Welk vraagstuk staat centraal? Welke beweging wil je in gang zetten? Wat hoop je dat er aan het eind van het proces bereikt is?

Keuze voor Appreciative Inquiry

Wat maakt dat je net voor een waarderend-onderzoekende veranderaanpak kiest? Wat spreekt je hierin aan? Waarom denk je dat deze manier van kijken en werken het vraagstuk wat voorligt verder kan helpen?

Mede-onderzoekers uitnodigen*

Wie wil je uitnodigen om mee op onderzoek uit te gaan in dit proces? Wie hebben belang bij het vraagstuk of hebben een interessant perspectief? Wiens stem en ervaring wil je een plek geven? Van wie kan je iets leren over het centrale thema?

Een initiator of sponsor zoeken

Wat is jouw rol in dit proces? Wie is de opdrachtgever, initiator of sponsor? Wie kan je ondersteunen om jouw rol goed te pakken?

Een ontwerpteam** samenstellen

Wie wil je uitnodigen om samen het ontwerpteam te vormen en het proces gaandeweg mee te ontwerpen? Wie brengt energie en enthousiasme in? Wie heb je nodig om een 'microkosmos van het geheel' te creëren in het ontwerp-team? Welke stemmen, ervaringen, achtergronden en expertises heb je nodig?

Op onderzoek uit: met wie?*

Appreciative Inquiry is een participatieve benadering: niet veranderen voor of over, maar met mensen. Je gaat dus samen met betrokkenen op onderzoek uit naar wat er al werkt en waar je meer van wilt in de toekomst. Wiens ervaringen helpen om een zo compleet mogelijk beeld van het thema te krijgen? En wie gaan er straks mee aan de slag?

De uitdaging is om mensen met verschillende achtergronden, kennis, ervaringen en belangen bij elkaar te brengen om samen een nieuwe toekomst te creëren. Dat is niet eenvoudig, omdat we gewend zijn complexe vraagstukken op te delen in hanteerbare fragmenten of te zoeken naar consensus. In een Appreciative Inquiry-benadering laat je die complexiteit juist intact en benut je de diversiteit aan perspectieven. Daarom is een belangrijke vraag aan de start van elk AI-onderzoek: wie doen er mee?

Vragen die helpen bij het selecteren van de juiste betrokkenen:

- Wie hebben we nodig om nieuwe dingen te leren over ons thema?
- Voor wie is dit uiteindelijk bedoeld?
- Wie moeten er bij zijn als we 'het hele systeem in de ruimte' willen brengen?
- Wie kan relevante verhalen vertellen over ons centrale thema?
- Wil je ook een plek maken voor bijzondere betrokkenen die niet automatisch een stem hebben, zoals de plek en haar meer-dan-menselijke inwoners of toekomstige generaties?

Eindgebruikers (intern of extern, zoals klanten, inwoners, leerlingen, patiënten) en ondersteuners (denk aan de financiële afdeling, de administratie, de receptie, de secretaresses, externen of afdelingen waarmee je veel samenwerkt in de keten) zie je misschien snel over het hoofd, maar deze partijen voegen wel degelijk wat toe als je hen als medeonderzoeker betrekt. Zij beschikken over veel relevante kennis en verhalen en de ideeënstroom is rijker dankzij hun perspectief. Door hun participatie kun je tevens een betere basis leggen voor toepassingen en vernieuwingen in de praktijk.

(VERKORTE VERSIE VAN HET GELIJKNAMIGE HOOFDSTUK UIT *WAARDEREND VERANDEREN*)

Werken met een ontwerpteam**

We maken het ontwerp altijd samen met een klein ontwerp- of designteam van betrokkenen. Een dwarsdoorsnede van de organisatie of een microkosmos van de betrokkenen die een rol spelen in het proces. Zij helpen onder andere mee om het positieve kernthema te formuleren, testen de interviewleidraad uit, denken mee over welke werkvormen goed passen bij de groep en wie als belanghebbende mee een plek te krijgen heeft in het proces. En zij voelen gedurende de reis steeds mee of het proces de gewenste richting in beweegt en waar we kunnen bijsturen. Door hun eigen ervaringen in te brengen en hun observaties en gesprekken met collega's of andere betrokkenen te delen.

1. VERWOORDEN
EEN KRACHTIG KERNTHEMA FORMULEREN

Elk waarderend onderzoek begint met een gedeelde ambitie of verlangen. Je wilt iets realiseren met elkaar. De start is daarom het uitdrukken van de ambitie in de vorm van een positief kernthema: een prikkelende woordcombinatie die uitdrukt waar je méér van wilt in de toekomst. Denk aan: 'Fluitend naar het werk' in een fabriek die werkt aan vitaliteit of 'Een epidemie van zorgzaamheid' in een ziekenhuis dat wil groeien naar een cultuur waarin mensen naar elkaar omkijken. Dit thema geeft richting aan je verander- en ontwikkelproces en fungeert daarmee als richtinggevende poolster voor de veranderroute.

Het thema trekt bovendien mensen aan om mee te doen: '*Hier* willen we wel mee aan de slag!' Het formuleren van een positief kernthema is daarom iets dat je samen met betrokkenen doet. Je kunt niet los van de context bepalen wat een krachtig thema is, omdat het vooral belangrijk is dat het voor de mensen die ermee aan de slag gaan betekenis heeft. Dat het hen energie geeft en prikkelt om in te stappen omdat het al een glimp laat zien van de gewenste toekomst, terwijl het tegelijk nog voelt als een uitdagende vraag: *hoe* gaan we dit voor elkaar krijgen?

VAN GEGEVEN PROBLEEM NAAR GEKOZEN THEMA

Criteria voor het formuleren van een sterk kernthema zijn:

- elke betrokkene die je wilt uitnodigen, ziet de relevantie en het belang van het thema in;
- je voelt dat het mensen nieuwsgierig maakt en dat ze er meer over willen weten;
- het fungeert als kompas: mensen delen in zekere mate de richting die het aangeeft;
- de betrokkenen voelen aan dat als ze dit thema verder gaan onderzoeken en meer aandacht geven, dat het betrokken systeem (team, organisatie, samenwerkingsverband) nieuwe, relevante aanknopingspunten gaat ontdekken;
- het hoort bij de organisatie, past bij het DNA of de identiteit. Mensen voelen: dit is waar we voor staan.

Een krachtige formulering

In onze ervaring met het zoeken naar krachtige kernthema's hebben we gemerkt dat de formulering ertoe doet. Het werkt als:

- het kernthema positief is geformuleerd. Het drukt uit wat je wél wilt. Onze hersenen kunnen geen beelden vormen bij het woord 'niet'. Ze slaan het woord over en maken beelden bij wat er achter dat woord staat. Als je een kind leert fietsen en je laat het voor de eerste keer los met de instructie: 'Pas op voor die kuil. Rijd niet in die kuil!', dan is de kans groot dat het er juist in vliegt. Effectiever is: 'Ik ga je loslaten. Stevig doortrappen en rechtdoor rijden!'
- het kernthema iets zegt over waar je méér van wilt. Het geeft als het ware antwoord op de vraag: waar zijn we aan het eind van de rit op uit? De formulering geeft de wens of het verlangen weer en geeft daarmee richting.
- er ongebruikelijke woordcombinaties gemaakt worden. In onze beleving hoort een woord als bliksemsnel niet direct bij besluitvormingsprocessen. Door die combinatie juist wel te maken, prikkel je degenen met wie je hierover in gesprek wilt gaan: 'bliksemsnelle besluitvormingsprocessen'. Een hogeschool gebruikte bij het werken aan hun opleidingsvisie het thema 'Verschillig door inzicht en passie'. Een niet-bestaand woord, waar je oog op valt en dat je meteen snapt. Metaforen kunnen ook behulpzaam zijn: een beeld roept bij mensen veel associaties op. Die diversiteit aan betekenisgevingen kan ervoor zorgen dat de betrokkenen elk vanuit hun eigen standpunt een verbinding maken met het thema. 'Vuurwerkt: met talent toekomst maken' was het thema van een project gericht op loopbaancoaching. Ook kun je zo met woorden spelen dat ze bijna een dubbele betekenis krijgen: ze geven aan waar je naartoe wilt én ze passen bij de context. In een chemisch bedrijf droeg een introductietraject voor nieuwe medewerkers de titel 'Chemie: het draait om de verbindingen'.

(VERKORTE VERSIE VAN HET GELIJKNAMIGE HOOFDSTUK UIT *WAARDEREND VERANDEREN*)

1.1 MINI-WAARDEREND INTERVIEW



Een aanpak om het kernthema op het spoor te komen,
of daar op zijn minst een eerste verkenning op te doen.

STAP 1: Doel benoemen en uitnodigen

Om te beginnen nodig je een groep (bijvoorbeeld de mensen uit het designteam, en/of de opdrachtgever) uit om de richting van het onderzoek te bepalen. Je licht toe wat een positief kernthema is en waarom je het nodig hebt (zie het kader hierboven voor inspiratie). Hierbij helpt het soms ook om te benoemen dat een 'omgekeerd probleem' (zoals minder uitval van leerlingen) of een '-er-doel' (zoals bet*er* samenwerken) nog weinig richting geeft, het zegt eigenlijk vooral waar je van weg wilt. Ook kwantitatieve doelen (een klanttevredenheid van 80%) geven nog te weinig houvast. Het gaat erom echt de ambitie en het gedeelde verlangen te vangen.

STAP 2: Een mini-waarderend interview (of discovery interview)

Je nodigt de deelnemers uit om in de groep, of met elkaar in tweetallen, in gesprek te gaan rond de vragen:

- Wat geeft leven aan dit team of deze organisatie? Wat zijn sterktes waar – wat er ook gebeurt – we op willen voortbouwen?
- Wanneer was datgene wat we graag zouden willen er al? Waar zag je al een glimp van waar je meer van zou willen? Zelfs al was het een positieve uitzondering? Wil je dat verhaal vertellen?
- Wat maakt dat dit je aanspreekt? Wat maakt het betekenisvol voor jou?

De positieve uitzondering als hulpmiddel

De positieve uitzondering is een begrip dat kan helpen als mensen het heel lastig vinden om een mooi voorbeeld te vinden. Ze ervaren de situatie dan als dermate negatief, dat ze geen moment kunnen opdiepen waar datgene wat ze zouden willen er al was. De 'negativity bias' speelt

ons daarbij soms parten: je registreert de positieve uitzondering minder goed. Maar een situatie is zelden 10 van de 10 keer slecht: wat is de ene uitzondering? Of wat is een plek of setting waar het probleem niet speelt? Of is er een periode waarin het wel goed was? Het kan helpen hier expliciet op uit te nodigen.

STAP 3: Uitkomsten verzamelen en analyseren

De volgende stap is om die verhalen te delen en te zoeken naar rode draden. Wat zijn overeenkomsten? Waar draait het om? Welk kernthema ontstaat? Het is in het begin niet erg als dat thema bestaat uit een aantal zinnen en wat voorbeelden. Je kunt later op zoek naar een meer kernachtige formulering. Het is zelfs belangrijk om de verhalen niet te snel naar de achtergrond te laten verdwijnen. Enkele goed gekozen sleutelanekdotes maken veel helder.

STAP 4: Nog een ronde?

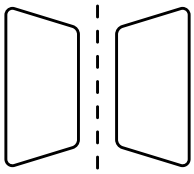
Eventueel kijk je na het eerste gesprek of je dit nog met meer mensen wilt doen. Om ook andere perspectieven binnen te halen: van collega's, maar misschien ook wel van klanten, leerlingen of patiënten. Ieder kerngroeplid kan dan vervolgens met een of meer andere mensen uit de organisatie een kort gesprek doen en meer verhalen ophalen. Daarna ga je door naar stap 3.

NB. Dit mini-interview is eigenlijk een korte variant van het waarderend interview dat in de volgende fase meer uitgebreid wordt toegepast. Het verschil is dat je minder doorvraagt op de succesfactoren, en vooral inzet op het scherp krijgen van de voorbeelden en wat die betekenisvol maken.

Meer lezen?

Hoofdstuk in het boek: 'Van gegeven probleem naar gekozen thema'.

1.2 NAME IT, FLIP IT, FRAME IT



Een manier om het probleem of vraagstuk te verkennen en om te draaien naar een positief kernthema. Deze werkvorm illustreert dat je ook in AI heel goed uit de voeten kunt met problemen en frustraties. De kunst zit in hoe je ermee omgaat.

STAP 1: Name It

Bij de eerste stap verken je en benoem je wat mensen als 'probleem' ervaren. Waarom is dit vraagstuk belangrijk? Waar zitten zorgen en frustraties?

Dit kun je bij een kleine groep, zoals een ontwerpteam, doen in een groepsgesprek door de volgende vragen te stellen aan de groep. Of door deze vragen mee te geven aan twee- of drietallen:

- Waarom is dit vraagstuk belangrijk?
- Wat gaat je aan het hart of waar lig je misschien zelfs wakker van?
- Wat kan niet langer?
- Wat zou er echt moeten veranderen?

Als begeleider schrijf je steekwoorden mee op een flap. Je kunt daarna met de betrokkenen nog zoeken naar een rode draad: welke naam geven we dit probleem?

STAP 2: Flip it

Vervolgens probeer je het probleem om te draaien met behulp van de volgende vragen:

- Wat is het positief tegenovergestelde van het probleem?
- Waar of wanneer was het probleem er niet?
- Wat komt er door dit probleem in de knel en hoe zou je dat kunnen herstellen?
- Stel dat er dit weekend een wonder zou gebeuren, je komt maandag op je werk en het hele probleem is weg... wat zie je dan?

Zo stuur je het denkproces consequent in de richting van het gewenste generatieve beeld. Er komen steeds meer ideeën naar boven over wat mensen wél willen.

Ook hier schrijf je weer een aantal kernwoorden mee.

STAP 3: Frame it

Vanuit dit gesprek zoek je met elkaar naar een beschrijving in de vorm van een positief kernthema:

- Waar willen we meer van in de toekomst?
- Welke ambitie staat hier centraal?

Dit kun je doen door de groep in kleine groepen (3 tot 4 mensen per groep) op te splitsen en te vragen om de gewenste focus te verbeelden. Bijvoorbeeld door een beeld te kiezen uit een sfeerkaartenset of beelden uit magazines te scheuren en hier een aantal kernwoorden bij te schrijven. De uitnodiging is om een soort collage te maken met één centrale zin die de focus kernachtig en inspirerend beschrijft.

Na bijvoorbeeld 10 minuten presenteren de groepen hun zin aan elkaar en kun je kijken welke de kern raakt of hoe je de zinnen kunt samenvoegen. Je weet dat je de goede woorden te pakken hebt als er nieuwsgierigheid en energie ontstaat. Mensen gaan rechtop zitten.

Meer lezen?

- Hoofdstuk in het boek: 'Van gegeven probleem naar gekozen thema'.
- Stavros, J. M., Torres, C., & Cooperrider, D. L. (2018). *Conversations Worth Having: Using Appreciative Inquiry to fuel Productive and Meaningful Engagement*. Berrett-Koehler.

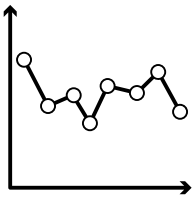
Hand-out (voorbeeld)

1. Name it: Benoem wat er voor jou toe doet in dit onderwerp
Wat gaat je aan het hart over dit onderwerp of waar lig je misschien zelfs wakker van?

2. Flip it: Bedenk wat je graag wél zou willen
Stel er gebeurt dit weekend een wonder, je komt maandag op je werk en ineens is er op dit onderwerp een enorme slag gemaakt. Hoe ziet het er dan uit?

3. Frame it: Kies een woordcombinatie die iets zegt over waar je méér van wilt
Wat is in essentie dan waar jullie méér van zouden willen in de toekomst?

1.3 HISTORIELIJN



Soms helpt het om niet direct het heden en de toekomst in te duiken, maar eerst even een stap terug te doen: waar komen we vandaan? Als een springplank naar de toekomst. Met een historielijn ondersteun je een team of grotere groep om terug te blikken op de eigen geschiedenis als een aanloop naar vervolgstappen. Het is daarmee een krachtige manier om samen 'op verhaal te komen' en een gedeeld perspectief te ontwikkelen voor hoe je verder wilt.

Zeker als er veel gebeurd is, of er veel wisselingen zijn geweest in een groep kan dit een passende werkvorm zijn. Het maken van de historielijn levert namelijk niet alleen inhoudelijke input op maar doet ook iets met de groep in termen van verbinding en gezamenlijk uitzoomen.

Voorbereiding

Hoeveel tijd je nodig hebt, is afhankelijk van de grootte van de groep en wat er allemaal speelt. Het is fijn om te rekenen op twee uur: dan kun je altijd eerder klaar zijn, maar je hebt in elk geval geen haast. Wat je nodig hebt:

- rol brown paper (werkt het fijnst), behangpapier of flip-overs;
- markers;
- grote post-its of A5jes met schilderstape.

STAP 1: Een lijn maken

Nodig de groep uit om op een rij te staan van 'langst bij de groep' tot 'kortst bij de groep'. Kijk even naar de volgorde die nu ontstaat. Vanaf wanneer werken jullie al samen? Wie is er al lang bij? En wie nog maar net? Het is fijn een kort gesprek te voeren met de groep door de lijn af te gaan en bijvoorbeeld naar jaartallen te vragen, soms wat sfeerbeelden: wat kun je vertellen over wat er speelde toen jij bij het team/de organisatie kwam? Zo ontstaat een kader.

STAP 2: Verhalen naar boven halen

Vraag vervolgens om drie- of viertallen te vormen van mensen die naast elkaar staan in de rij. Ieder groepje buigt zich vervolgens over de vraag: 'Als je ons team, onze samenwerking echt wilt begrijpen, welke verhalen moet je dan zeker kennen? Welke gebeurtenissen hebben ons gevormd, zijn belangrijk geweest?' Ze wisselen deze anekdotes uit en kiezen er uiteindelijk drie die ze willen inbrengen in de grote groep. Verhalen die *zij* belangrijk vinden. Over kleinere en grotere gebeurtenissen. Persoonlijke of juist organisatorische. De keuze is aan de groep. Ze schrijven die op drie grote post-its (een verhaal per briefje). Desgewenst kan je de vraag beperken tot het thema van de vernieuwing als je dat al weet, maar dat hoeft niet.

STAP 3: Het gezamenlijke verhaal maken

De groep verzamelt zich in een kring. In het midden ligt een grote behangrol/brown paper met een tijdlijn. Nodig de deelnemers uit om de anekdotes een voor een in te brengen, in chronologische volgorde. Je begint met het oudste verhaal. Het groepje dat dit inbrengt vertelt het kort en plakt het briefje op de tijdlijn. En door naar de volgende. Sommige gebeurtenissen worden door meerdere groepjes genoemd. Tussendoor zorg je voor een regelmatige samenvatting: 'De lijn die we zien ontstaan is …'.

STAP 4: Vooruitkijken

Aan het eind, als alle gebeurtenissen op de lijn liggen, is de slotvraag: 'Wat wordt nu jullie volgende hoofdstuk als groep/projectteam/afdeling/organisatie? Hoe wil je dat dit verhaal verder gaat? Waar wil je mee aan de slag?' Laat mensen kort reacties op die vraag uitwisselen met een buurman of buurvrouw en kijk dan in de groep wat er naar voren komt. Waar zit de energie voor de volgende stap? En wat maakt die belangrijk? Eventueel vraag je nog door op: wat heeft het verhaal jullie geleerd over wat je in huis hebt als groep om hiermee aan de slag te gaan? Of: is er iets dat je dan nu echt wilt ombuigen of achter je laten? Dat hangt af van het thema.

STAP 5: Kernthema formuleren

Zeker bij een kleinere groep mensen kun je deze uitwisseling van verhalen direct gebruiken als richtsnoer voor het vervolg. Omdat er dan in de groep een gedeelde richting gevormd is tijdens het gesprek. Bij de volgende stap (verkennen) vraag je dan: wat was een moment dat dit volgende hoofdstuk/onze gewenste richting er al was – hoe klein ook? Wat gebeurde daar? In andere gevallen wil je ze echt gebruiken als input om een positief kernthema over te formuleren. Het helpt om dit dan met een klein groepje te doen na afloop van de bijeenkomst.

Varianten/tips:

Er zijn talloze varianten te bedenken. Je kunt een thema centraal zetten, of alvast een historielijn op hoofdlijnen voorbereiden en dan laten aanvullen door de groep. Je kunt dit met een heel grote groep doen of juist met een klein groepje. Je kunt er een langer onderzoek van maken (niet op 1 moment in de tijd met iedereen samen, maar groepjes interviewen en dat samen leggen). Afhankelijk van wat er speelt kun je de werkvorm aanpassen op basis van de hierboven beschreven kernaanpak.

Meer lezen?

- Hoofdstuk in het boek: 'Terugblikken om een stap te kunnen zetten: de kracht van een historielijn'.
- Tjepkema, S., J. Kabalt, M. van Ooijen, L. Verheijen, K. Weber & L. Scheepers (2022). *Verhalen veranderen: Beweging brengen in teams en organisaties.* Boom.
- Bleeker, A. & S. Tjepkema (2023) *Ik team, wij teamen: maak het beste van je samenwerking*. Boom.

BONUS: STARTEN MET EEN CHECK-IN

Een eenvoudige maar krachtige manier om gelijk aan het begin van een ontmoeting persoonlijke verhalen te delen, waardoor je de toon zet en iedereen helpt landen. Je voorkomt 'de vergaderstand' en creëert een goeie opmaat naar een meer persoonlijk, verbindend en onderzoekend gesprek.

Hoe werkt het?

Een check-in is een veelgebruikte werkvorm die je eigenlijk aan de start van elke bijeenkomst kunt doen. Of het nu een teamsessie of inspiratieworkshop is, en of mensen elkaar al kennen of elkaar juist voor het eerst ontmoeten. Het werkt krachtig omdat het een manier is om het begin te markeren, ieders stem in de ruimte te brengen en het zorgt voor verbinding van mens tot mens doordat je uitnodigt om persoonlijke verhalen te vertellen. Het is een praktijk die we graag en vaak toepassen (liever klein dan helemaal niet).

Je kunt de check-in zo groot of klein maken als je zelf wilt, door iedereen een bepaalde vraag te laten beantwoorden of door bijvoorbeeld te werken met objecten of beelden. Zolang de vorm maar ruimte biedt om verhalen te vertellen. Het werkt het best als de verhalen zowel een manier zijn om verbinding te creëren tussen de aanwezigen als ook inhoudelijk aansluiten bij het thema of doel van de bijeenkomst. We variëren zelf daarom regelmatig met onze vragen.

De werkwijze is simpel.

- Introduceer de check-invraag en -vorm aan de hele groep en nodig de groep uit om in te stappen.
- Iedere aanwezige komt vervolgens aan het woord: in duo's (bijvoorbeeld de persoon naast je), in kleine groepjes onderling en/of in de hele groep. Hier kun je echt in variëren, het is lang niet altijd effectief om de check-in (alleen) in de hele groep te doen.
- Soms duurt het 10 minuten, soms een half uur of langer. Dat hangt af van wat er nodig is en wat je daarvoor bedacht hebt.
- Tenslotte rond je af door iedereen te bedanken voor zijn of haar inbreng.

Variëren met vormen

Zoals gezegd kan een check-in in vele vormen. Je kunt bijvoorbeeld variëren met:
... of je van iedereen iets wilt horen in de grote groep of dat je (eerst) mensen in twee- of drietallen laat sparren over de vraag;
... of je – als je plenair werkt – de groep langsloopt in een 'rondje', of dat je werkt met het 'popcorn'-principe: iemand neemt het woord zodra hij of zij er klaar voor is;
... of je met één of meerdere vragen wilt werken, of zelfs zonder vraag maar simpelweg met 'spreektijd' per persoon. Zo kun je bijvoorbeeld een setje kaarten met vragen maken, waaruit mensen de vraag kunnen kiezen die hen aanspreekt;
... of je zelf meedoet, of zelfs begint – om de toon te zetten en zelf ook verbinding te maken. Of dat je dat juist niet doet en het in de groep laat;
... of je de tijd per persoon strak in de gaten houdt, of het iets losser houdt. Er is voor allebei iets te zeggen, let wel op dat iedereen evenveel spreektijd per persoon krijgt;
... of je een object of foto's gebruikt om een verhaal bij te vertellen of dat je het bij een vraag houdt.

Varianten

Niet echt een variant, maar misschien nog wel goed om te noemen: een check-out aan het eind van een bijeenkomst is ook waardevol. Dat kan kort en krachtig en zorgt voor een goeie markering.

Tip

Soms vinden mensen het spannend om een plenaire check-in te doen, dat kan ertoe leiden dat ze de anderen eigenlijk niet goed 'horen', omdat ze weten dat ze zelf nog aan de beurt komen en bezig zijn met wat ze dan zelf gaan zeggen. Als je, gezien de omstandigheden, vermoedt dat dit het geval kan zijn, kan het helpen om mensen even met hun buurman of buurvrouw te laten 'buzzen' voordat je de plenaire ronde maakt. Of je nodigt iedereen uit wat op te schrijven voor je start. Soms is een uitwisseling in de groep ook helemaal niet nodig en werkt het ook prima om mensen in twee- of drietallen te laten landen.

Meer lezen?

Tjepkema, S., J. Kabalt, M. van Ooijen, L. Verheijen, K. Weber & L. Scheepers (2022). *Verhalen veranderen: Beweging brengen in teams en organisaties.* Boom.

Voorbeelden van check-in vragen

De vraag die je stelt heeft veel invloed op de effectiviteit van de check-in. Het is belangrijk dat deze past en een logische opmaat vormt naar wat volgt. De mogelijkheden zijn eindeloos; experimenteer vooral met verschillende vragen. Hier vind je een aantal voorbeelden ter inspiratie en als opwarmer van je denken. Je kunt ze natuurlijk allemaal combineren met het thema van de bijeenkomst, we schrijven ze hier algemeen op.

- Hoe zit je hier vandaag?
- Wat maakt dat je hier vandaag gekomen bent?
- Waar heb jij je vanochtend over verwonderd?
- Wat is een plek die veel voor jou betekent?
- Wat is een moment sinds de vorige bijeenkomst waarin je iets nieuws over jezelf hebt ontdekt?
- Op wiens schouders sta je?
- Wat was het eerste waar je vanochtend aan dacht toen je wakker werd?
- Welke ja- en nee-stemmen heb je om hier vandaag te zijn?
- Wat heb je de afgelopen periode over jezelf ontdekt?
- Wat is een boek, podcast, kunstwerk, muziekstuk wat je de afgelopen tijd heeft geinspireerd?
- Wat was een sprankelmoment van de afgelopen periode?
- Hoe is je reis hiernaartoe verlopen?
- Welke vraag houd je op dit moment bezig?
- Wat is een knelpunt of probleem dat je momenteel ervaart en hoe zou vandaag hierbij kunnen helpen?
- Wat maakt dat je ja hebt gezegd op de uitnodiging voor vandaag?
- Welke persoon is op dit moment belangrijk in jouw leven?
- Wat is een moment uit de afgelopen tijd dat je is bijgebleven?
- Wat betekent plek X voor jou persoonlijk?

2. VERKENNEN
LEREN VAN MOOIE VOORBEELDEN

Als je verandering aanpakt vanuit een probleemfocus ga je op zoek naar de 'root causes': de hoofdoorzaken die aan de basis liggen van het probleem. Waarderend onderzoek nodigt juist uit om de kernoorzaken van succes te onderzoeken: je gaat op zoek naar wat er al werkt en waarom. Dat doe je door bestaande voorbeelden en verhalen te delen met elkaar over het positieve kernthema. 'Wat was een moment waarop jij fluitend naar je werk ging?', bijvoorbeeld. Of: 'Kun je een verhaal vertellen van een situatie waarin je door goed samen te werken mantelzorgers echt kon ondersteunen?'.

We gaan er daarbij expliciet van uit dat er altijd wel momenten en plekken zijn waar het al wél lukt om de gewenste verandering vorm te geven. Hoe klein of zeldzaam ook. En juist het delen en onderzoeken van die verhalen helpt, omdat je daarmee leert wat in jouw context blijkbaar goed werkt en het aanknopingspunten biedt om dit groter te maken.

Meestal deel je deze verhalen in zogenaamde waarderende interviews in tweetallen. Dit zijn gesprekken die waardevolle inzichten opleveren. We praten over het algemeen niet zo veel over de momenten dat het al goed gaat, en als we dat al doen blijft het vaak bij delen van successen. Het uitpluizen ervan (wat kunnen we hiervan leren over wat werkt en wat we in huis hebben?) is niet gebruikelijk, en dat maakt juist deze stap zo waardevol. Bovendien werkt het verbindend: mensen steken elkaar aan met hun enthousiasme, en verhalen roepen verhalen op.

ONTDEKKEN MET WAARDERENDE INTERVIEWS

Het waarderend interview is misschien wel de meest gebruikte interventie in Appreciative Inquiry en één die in veel soorten en maten en op veel momenten kan worden ingezet. De werkvorm raakt de kern van de aanpak: het delen van (persoonlijke) verhalen en het onderzoeken van mooie voorbeelden om er gezamenlijk nieuwe kennis rond op te bouwen.

Bij een waarderend interview nodig je mensen uit om een nieuwsgierig onderzoekend gesprek te hebben rond één of meerdere relevante, positieve, vragen. Dit past vooral (maar niet exclusief) bij de verkennende fase (of 'Discovery). Stel, je wilt in een school een onderzoek opzetten naar 'wederzijds leerzame en energiegevende interactie tussen de leerkrachten en de studenten'. Dan zou je leerkrachten kunnen uitnodigen elkaar te interviewen rond momenten dat ze een dergelijke uitwisseling meemaakten. En studenten natuurlijk ook. Met behulp van een korte leidraad kun je mensen met elkaar in gesprek laten gaan en hen uitnodigen om verhalen uit te wisselen en die samen te onderzoeken: wat gebeurde er? Wat waren succesfactoren? Wat maakte de situatie betekenisvol?

Wie met wie in gesprek is, doet ertoe. Omdat het doel is om zowel informatie op te halen als de verbinding te versterken tussen mensen. In bovenstaand voorbeeld zou je docenten onderling in gesprek kunnen laten gaan. Of studenten. Maar je kunt ook kiezen voor gemengde duo's door deelnemers minder gebruikelijke combinaties van paren te laten vormen. In elk geval gebeurt er iets anders.

Meestal beginnen we in tweetallen. In volgende stappen kunnen die tweetallen inzichten uitwisselen, bijvoorbeeld eerst in zestallen en daarna met de hele groep.

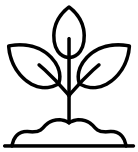
Eigenlijk kun je over elk mogelijk onderwerp een waarderend interview houden. Als het onderdeel is van een groter AI-proces, dan is het positieve kernthema vaak het onderwerp van het interview. Maar het kan net zo goed gaan over de samenwerking van een team, tijdens een heidag bijvoorbeeld. Of over momenten waarop je helemaal in je element bent als leider van een organisatie in een coachgesprek. Belangrijk is vooral dat er een duidelijk focuspunt is. Als een waarderend interview te algemeen wordt ('vertel eens over een succes') kan er wel een mooi en energiek gesprek ontstaan, maar is het minder effectief als veranderinterventie. Juist door het interview te koppelen aan het thema waarop je stappen wilt zetten, wordt het krachtig.

Stel je voor dat je AI wilt inzetten om te werken aan je teamontwikkeling. Een goede centrale vraag kan dan zijn:'Vertel me over een voor jou betekenisvol moment van samenwerken in dit team: wanneer was je het meest gelukkig, het meest trots, vol energie en voelde je je echt gesteund door je teamgenoten?'
Maar de volgende kan ook werken:'Vertel me over de meest uitdagende ervaring die je ooit had in dit team: een moment dat spannend voelde én dat we met elkaar goed wisten aan te pakken.' Of: 'Wat was een moment dat we er helemaal doorheen zaten, maar toch doorgingen met elkaar?'

De eerste leert iets over energiek samenwerken, de tweede over uitdagend samenwerken en de derde over veerkracht in het team. Welke vraag raak is, hangt dus vooral af van waar dit team aan wil werken. Welk thema staat centraal?

(VERKORTE VERSIE VAN HET GELIJKNAMIGE HOOFDSTUK UIT *WAARDEREND VERANDEREN*)

2.1 WAARDEREND INTERVIEW (OOK WEL: DISCOVERY, KIEMVERHAAL, GOUDEN MOMENT)



In een waarderend interview bespreken mensen in een tweetal één of meerdere positieve vragen over het centrale kernthema. Vragen die de aandacht richten op concrete situaties en ervaringen. Ze pellen die samen af, om succesfactoren te ontdekken.

STAP 1: Interviewpartners bepalen en uitnodigen

Nodig de deelnemers uit om in tweetallen in gesprek te gaan. Soms kiezen ze hun eigen gesprekspartner, soms maak je van tevoren al een indeling.

STAP 2: Licht de werkvorm toe: wat gaan we doen en waarom?

Neem even de tijd om te doorlopen wat het idee is. Helpende inzichten om mee te geven, kunnen zijn:

- We zijn als mensen geneigd om vooral na te denken over waarom iets misliep of fout ging. Zo werkt ons brein. Terwijl er ook veel te leren is van wat al werkt. Zelfs al is het er een klein beetje of alleen af en toe. Dat gaan we nu doen: een mooi voorbeeld onder de loep.
- We willen in die mooie voorbeelden ontdekken wat er werkt: wat maakte dat dit lukte? Welke bouwstenen of succesfactoren of talenten droegen ertoe bij? Daarom is het een interview: je helpt elkaar dit uit te pluizen.
- Maak er echt een interview van, waarin je afwisselend verteller en interviewer bent. Verhalen roepen verhalen op, dus als je begint een verhaal uit te wisselen gaat de ander ook al snel eigen verhalen delen. De kunst is om als interviewer in de nieuwsgierige, onderzoekende stand te blijven. Dus het helpt om elk 15 minuten te spreken. Eerst bevraagt persoon A persoon B. Dan wissel je van rol.
- De interviewer is geen ondervrager, maar een actieve ‘co-inquirer’, een mede-onderzoeker. Die nieuwsgierig op zoek gaat naar wat maakte dat het mooie voorbeeld tot stand kwam. Probeer het verhaal van de ander voor je te zien en diegene te helpen ontdekken wat het zo waardevol maakte, en wat maakte dat het werkte.
- Maak als interviewer een paar aantekeningen: zaken die je opvallen, onderwerpen die voor de verteller van belang zijn, elementen die helpen om het kernthema goed te begrijpen.

STAP 3: Het interview

Deelnemers krijgen de tijd om elkaar te interviewen. Elk gesprek duurt een kwartier, mensen hebben dus een half uur in totaal (soms maak je dit iets korter of iets langer, afhankelijk van de situatie)

- Geef deelnemers een hand-out waarin je zowel aangeeft wat het positieve kernthema is en waar dat over gaat, en waarin hulpvragen zijn opgenomen om voorbeelden over dat thema te onderzoeken (zie hiernaast voor een basisformat). Het is handig als er ruimte is om te schrijven.
- Geef mensen de ruimte om het gesprek te doen, soms in de ruimte, soms even erbuiten in een zitje in de buurt of eventueel zelfs wandelend – dat is ook afhankelijk van de tijd.
- Na afloop geef je een signaal dat de tijd om is, en ga je door met de volgende stap in het proces (bijvoorbeeld: inzichten uitwisselen in een grotere groep).

Hand-out (basisvorm)

Wil je me een verhaal vertellen over:
Een moment waar je positief op terugkijkt, en waarin je – doelbewust of per ongeluk – [positief doel uitgebreid benoemen]. Een mooi voorbeeld dus van [positief doel], waar je energie van kreeg.

Verdiepende vragen voor de interviewer:

- Schets de situatie kort (wie, wat, waar)
- Wat deed je in die situatie (met name: wat deed je dat werkte)?
- Wat was het effect van jouw handelen (op anderen, op jouzelf, op het werk/groei/prestaties)?
- Waar zat jouw voldoening in die situatie? Waar ben je trots op/tevreden over/krijg je energie van?
- Wat zegt dat over jouw kwaliteiten als het gaat om [positief doel], en over wat belangrijk is om in gedachten te houden? Wat zijn bouwstenen voor succes?
- Wat leert jouw voorbeeld ons over [positief doel]?

Bonusvraag (voor wie eraan toekomt):
Stel je voor, we spoelen de film 2 jaar door en het is elke dag zoals in jouw mooie voorbeeld. Wat zie je dan voor je? Wat gebeurt er? Wat gebeurt er juist niet (meer)? Welke beelden komen bij je op?

Aandachtspunten en tips:

- Je kunt dit goed combineren met de variant van het grumpy moment interview (zie 2.2).
- Soms spreken we niet over waarderend interview, maar over discovery, kiemverhaal, of 'gouden moment'. Kies zelf wat het best past.
- Het helpt als je niet te veel praat in termen van 'succes' – dan worden mensen vaak te streng in hun selectie ('ojee... ik heb wel een mooi voorbeeld, maar om dat nou een succes te noemen....'). Of ze kiezen iets wat wel goed ging, maar ze eigenlijk helemaal geen prettige ervaring vonden. Nodig ze juist uit om een voor hen betekenisvol voorbeeld te zoeken waar ze zelf goed op terugkijken: zó wil ik het wel vaker, of dít was een goed begin.
- Als mensen echt even blokkeren op de vraag kun je de term 'positieve uitzondering' gebruiken. Stel je voor dat het over het algemeen niet goed gaat met thema X, wat is dan een 'positieve uitzondering'?
- De *bonusvraag* is heel geschikt als je na de discovery stap door wilt met een verbeeldings/droomstap. Je kunt hem ook weglaten als je wilt.

Meer lezen?

Hoofdstuk in het boek: 'Ontdekken met waarderende interviews'.

2.2 HET 'GRUMPY MOMENT' OF KNARSVERHAAL



Naast het afpellen van mooie voorbeelden wil je soms ook stilstaan bij negatieve ervaringen. Zeker als er ook veel onvrede is in een groep waardoor het voor hen lastig is of gekunsteld voelt om stil te staan bij positieve ervaringen. Daarbij helpt het grumpy moment interview, of knarsverhaal. Daarmee kun je naar boven halen wat er onder de onvrede ligt, en wat eigenlijk de behoefte of het verlangen is. Dat biedt vervolgens weer aanknopingspunten om te werken aan wat je wèl wilt.

STAP 1: Interviewpartners bepalen en uitnodigen

Nodig de deelnemers uit om in tweetallen in gesprek te gaan. Soms kiezen ze hun eigen gesprekspartner, soms maak je van tevoren al een indeling.

STAP 2: Licht de werkvorm toe: wat gaan we doen en waarom?

Neem even de tijd om te doorlopen wat het idee is. Helpende inzichten zijn grotendeels hetzelfde als bij het waarderend interview (zie vorige werkvorm). Het grote verschil is dat je hier een zogenaamde 'negatieve' ervaring onder de loep legt. De toelichting daarbij is:

- Normaal gesproken gaan we bij een negatieve ervaring vooral bekijken waarom iets is gekomen zoals het is gekomen. Wat was de oorzaak? Of wie deed iets fout? Dat doen we hier niet. Nu gaan we vooral op zoek naar: wat zegt deze negatieve ervaring ons over wat belangrijk is voor jou?

STAP 3: Het interview

Deelnemers krijgen de tijd om elkaar te interviewen. Elk gesprek duurt 15 minuten, mensen hebben dus een half uur in totaal (soms maak je dit iets korter of iets langer, afhankelijk van de situatie).

- Geef deelnemers een hand-out waarin je zowel uitschrijft waar het voorbeeld over gaat en waarin hulpvragen zijn opgenomen om dat voorbeeld af te pellen (zie hiernaast voor een basisformat). Het is handig als er ruimte is om te schrijven.
- Geef mensen de ruimte om het gesprek te doen, soms in de ruimte, soms even erbuiten – dat is ook afhankelijk van de tijd.
- Na afloop geef je een signaal dat de tijd om is, en ga je door met de volgende stap in het proces (bijvoorbeeld: inzichten uitwisselen in een grotere groep over wat ertoe doet voor eenieder).

Hand-out (voorbeeld)

Wil je me een verhaal vertellen over:
Een werksituatie op het gebied van [positief kernthema] waarin jij je ergerde aan de gang van zaken, de manier van (samen)werken of jezelf. Een moment waarbij je achteraf denkt: dat had anders gekund. Vertel wat er gebeurde (als een 'filmpje').

Vragen om te verdiepen:
- Wat maakte je 'grumpy'? Waardoor ergerde je?
- Is het iets waar je je vaker aan stoort?
- Wat raakt(e) je het meest?
- Wat kwam er in het geding? Welke waarde of behoefte (die voor jou belangrijk is) werd tekortgedaan?
- Wat vertelt dat over wat jij belangrijk vindt bij [positief kernthema].

Bonusvraag:
Stel je zou het moment kunnen herschrijven of overdoen, hoe zou je graag willen dat het wél gaat?

Idee/tip

Je kunt ook heel goed een waarderend interview combineren met deze vorm: 'een gouden moment en een grumpy moment', of 'een kiem- en een knarsverhaal'. Laat deelnemers dan bijvoorbeeld kiezen wat ze willen delen met elkaar of met meer tijd kun je mensen ook vragen elk twee verhalen te delen.

Een variant: het oerknalinterview

De kracht van het grumpy moment interview is dat je op het spoor komt waar het voor mensen om draait in hun werk (rol, team, samenwerking, ...). Dat is heel belangrijk om daar vervolgens ook aan te kunnen gaan werken. Soms is dat wat ondergesneeuwd. Een andere manier om deze drijfveer weer te ontdekken is het 'oerknalinterview'. De basisvariant (die je op maat kunt maken) is:

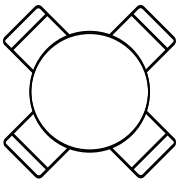
Bevraag elkaar in tweetallen rond de volgende vragen:

- Wat was het eerste moment in je loopbaan dat je je kunt herinneren waar je echt in je element was in dit vak/deze rol? Je dacht: 'Yes! Hierom ben ik docent/arts/politieman/hulpverlener/secretaresse geworden [of wat algemener: in dit vak beland, bij deze organisatie gaan werken].' Wil je me eens over dat moment vertellen? Wat zegt het over waar het hier voor jou om draait?
- Wat was de laatste keer dat je precies dat (een beetje) terugvond in je werk? Waar ging dat over? Wat gebeurde er? Wat deed je?
- Wat leren we hiervan over wat voor jou belangrijk is in dit team/dit vak/...?

Meer lezen?

- Hoofdstuk in het boek: 'Aandacht voor de schaduwzijde'.
- Tjepkema, S., & van Rooij, M. (2010). Grumpy moments... In: *Opleiding & Ontwikkeling* (5), 60.
- Bleeker, A. & S. Tjepkema (2023) *Ik team, wij teamen: maak het beste van je samenwerking.* Boom.
- Tjepkema, S., J. Kabalt, M. van Ooijen, L. Verheijen, K. Weber & L. Scheepers (2022). *Verhalen veranderen: Beweging brengen in teams en organisaties.* Boom.

2.3 TAFELGESPREK WAARDEREND INTERVIEW (VERHALEN UITWISSELEN)



Na de waarderende interviews, die vaak in tweetallen plaatsvinden, wil je in de groep uitwisselen wat er voorbij is gekomen om met elkaar ook rode draden te zoeken: wat zijn de belangrijkste ontdekkingen? Wat is de positieve kern ('positive core') in alle voorbeelden en verhalen waar je op kunt bouwen en waar het om draait? Daarbij zetten we vaak het tafelgesprek in.

STAP 1: Organiseren en toelichten

In de ideale setting werk je met drie duo's die elkaar net geïnterviewd hebben aan een (ronde) tafel. Leg op het midden een flipover neer om aantekeningen te maken. Soms begeleid je het tafelgesprek zelf omdat het een kleine groep is. Maar als je met een grote groep werkt, en dus met meerdere tafels, begeleiden de zestallen hun eigen gesprekken. Dan geef je een heldere uitleg van de bedoeling en werkwijze. Die geef je ook mee op een hand-out zodat mensen aan de tafel houvast hebben.

STAP 2: Uitwisselen van ervaringen en verhalen

De duo's koppelen elk iets terug uit hun gesprek dat van waarde is om te delen: een verkorte versie van de verhalen en ervaringen *en* de inzichten die daaruit naar voren kwamen over bouwstenen en betekenis. Om te vermijden dat deelnemers het gevoel krijgen dat ze hun verhaal opnieuw moeten vertellen, kan je aan de interviewer vragen wat er opviel en van belang was in de verhalen van de geïnterviewde. Mensen delen dan niet hun eigen verhaal, maar het verhaal van hun duo-partner.

STAP 3: Rode draden ontdekken en essenties verwoorden

De groep gaat als geheel op zoek naar rode draden en overeenkomsten: wat komt hieruit? Wat willen we met elkaar ter harte nemen? Waar kunnen we op bouwen? Het is belangrijk dat dit vastgelegd wordt op een flipover of op post its of kaartjes, voor de volgende fase.

STAP 4: Uitwisselen over de groepen heen

Als je meer dan één tafelgroep hebt kun je daarna een uitwisseling organiseren waarbij mensen bij elkaars tafels kijken. Dat kan bijvoorbeeld door:

- Gemengde groepjes te maken, uit tafelgroep A, B en C van elke groep 1 persoon in een gemengde ABC groep. Als drietal lopen ze de drie tafels langs en nemen elkaar mee in de ontdekkingen.
- Een expositie te organiseren: alle flipovers hangen aan de wand en mensen lopen rond en lezen (al dan niet in stilte).
- Een presentatie van elk groepje aan de hele groep
- Een waslijn met kaartjes of wand met post-its die de groep samen maakt, al doende groepeert men de inzichten in categorieën.

Hand-out tafelgesprek (voorbeeld)

Jullie gaan in deze fase jullie verhalen uitwisselen en onderzoeken op rode draden. Je organiseert je eigen gesprek, dus het is handig een paar rollen af te spreken:

- **Tijdbewaker**: die de tijd van de verschillende stappen in de gaten houdt
- **Notulist/schrijver**: die de uitkomsten op een flipover schrijft zodat andere groepen die straks ook kunnen bekijken
- **Gespreksleider**: die bijvoorbeeld bewaakt dat iedereen aan het woord komt en dat je in uitwisseling en onderzoek blijft (en niet in discussie).

Stap 1: Uitwisselen (20 minuten)
Ieder duo deelt kort de essenties van de verhalen die zij deelden en wat daaruit naar voren kwam als succesfactoren en inzichten over wat belangrijk is. Je hoeft niet compleet te zijn, het gaat erom dat je je richt op datgene wat het meeste raakte en energie gaf.

Stap 2: Analyseren (15 minuten)
Zoek met elkaar naar rode draden en overeenkomsten. Wat valt jullie op? Welke essenties keren terug? Wat kunnen we met elkaar ter harte nemen? Waar kunnen we op bouwen? Schrijf deze op.

Stap 3: De kernverhalen (5 minuten)
Welke twee of drie verhalen uit de waarderende interviews raken echt de essentie van die rode draden? Kun je die er in een korte versie bijschrijven?

In een volgende stap deel je je uitkomsten met de andere groepen en krijg je zelf ook de ruimte om te kijken bij de rest.

Variant:

Soms doe je dit niet in een bijeenkomst, maar zijn mensen gedurende een langere periode zelf op pad gegaan om waarderende interviews te doen. Dan zit er wat langer tussen en is het fijn om eerst weer even terug in de energie van de verhalen te komen. Je kunt dan bijvoorbeeld in de kleine groepen eerst even de vraag stellen: wat raakte of verraste je in de interviews die je hebt gedaan/verhalen die je hebt gehoord? Als mensen de verhalen hebben opgeschreven kun je ze eventueel ook om de beurt voorlezen of ze neerleggen of ophangen en mensen uitnodigen om ze eerst zelf te lezen en daarna met elkaar in gesprek te gaan. Hieronder vind je een hand-out die je daarvoor kan gebruiken.

Hand-out (voorbeeld)

Samen 'chocola maken' van jullie verhalen
Op tafel ligt een stapel verhalen. Lees in stilte een aantal verhalen, kies er elk één die je aanspreekt en lees deze vervolgens hardop aan elkaar voor (zonder erop te reageren).

Beantwoord daarna samen de volgende vragen en schrijf steeds een aantal inzichten op een flap....

Stap 1: Wat raakt of verrast je in de verhalen?
Schrijf dit eerst voor jezelf op een post-it, deel het daarna met elkaar.

Stap 2: Wat valt jullie op aan het soort verhalen?
Wat valt je op aan de context waarin de verhalen plaatsvinden? Waar, met wie, wat voor type momenten, ...

Stap 3: Welke bouwstenen voor succes lees je terug?
Schrijf de vijf belangrijkste bouwstenen op met een korte omschrijving... wat helpt dan of werkt er dan goed? Bijvoorbeeld: wat deed de hoofdpersoon wat hielp of effect had in het verhaal?

Stap 4: Wat zijn drie verhalen die voor jullie de essentie raken van het thema?

Meer lezen?

- Hoofdstuk in het boek: 'Ontdekken met waarderende interviews'.
- Masselink, R., de Haan, J., Hugenholtz, N., van Rossum, M. & Schwippert, R.P. (2020). *Veranderen met Appreciative Inquiry: waarderend actieonderzoek in de praktijk.* Boom.

2.4 ‘IK HOOR HET VERHAAL VAN…’: VERHALEN UITWISSELEN



Het tafelgesprek is de meest gekozen vorm voor het uitwisselen van verhalen uit de waarderende duo-interviews. Soms wil je echter een meer verstilde of persoonlijke manier van werken. Dan past een vertel- en luistersetting waarin de verhalen en de reflectie daarop nog meer de ruimte krijgen.

STAP 1: ‘Setting the scene’

Introduceer de spelregels voor de vertel- en luistersetting. De belangrijkste zijn:

- Eerst luisteren naar het verhaal van de ander en dan fragmenten van dat verhaal ‘terugspelen’ naar de verhalenverteller, zónder duiding en advies.
- Gebruik daarbij de zinnen ‘ik hoor het verhaal van een vrouw/man/persoon die…. Dat is het verhaal dat ik hoor.’ (Als het kan schrijf je als facilitator deze zinnen even op de flip als geheugensteun).
- Het helpt als je zo dicht mogelijk bij de taal en het verhaal van de ander blijft. Dit geeft de verteller de kans om de essentie van het eigen verhaal nog eens terug te horen uit de mond van de luisteraars.
- Het effect voor de verteller is dat je je eigen verhaal al pratend scherper krijgt én dat je je gehoord en gezien voelt door anderen. Voor iedereen werkt het zo dat je de kern van de verhalen helder naar boven krijgt.

Leg vervolgens de stappen uit (zie onder) en maak groepjes van 4-6 mensen.

STAP 2: Verhalen delen en luisteren

Elke groep doorloopt vervolgens de volgende stappen:

- Een deelnemer vertelt het eigen verhaal. De andere aanwezigen luisteren aandachtig in stilte. Je kunt ervoor kiezen om de verteller zo lang te laten vertellen tot het verhaal ‘af’ voelt, of om vooraf een tijdslimiet af te spreken. In dat laatste geval is de uitnodiging om geen compleet en mooi rond verhaal te vertellen, maar vooral de woorden te laten stromen.
- Alle toehoorders spelen een aantal fragmenten terug in een vaste vorm: ‘Ik hoor het verhaal van een vrouw/man/persoon die … Dat is het verhaal dat ik hoor.’ Bijvoorbeeld: ‘Ik hoor het verhaal van een vrouw die met aandacht naar al haar studenten wil luisteren. Dat is het verhaal dat ik hoor.’ Of: ‘Ik hoor het verhaal van een man die op een kruispunt in zijn

werk staat en nadenkt over een andere afslag. Dat is het verhaal dat ik hoor.' Ook hier kun je ervoor kiezen om dit net zo lang door te laten gaan tot er niks meer komt of om vooraf een tijdslimiet af te spreken.
- Tot slot kun je aan de verhalenverteller vragen om een titel aan het eigen verhaal te geven.

Dit herhaal je tot iedereen aan de beurt is geweest.

STAP 3: Afronden

Om de oefening te eindigen kun je als begeleider iedereen nogmaals bedanken of een korte markering aan het einde van de oefening maken door bijvoorbeeld even een moment van stilte in te bouwen. Ook zou je ervoor kunnen kiezen om aansluitend deelnemers wat tijd te geven om alleen te wandelen of te schrijven. Zo kan het verhaal de kans krijgen om verder in te dalen voordat je doorgaat met de volgende activiteit, of het nu een informeel gesprek of een volgende oefening is.

Tips

- Deze vorm is gebaat bij een zekere rust en intimiteit. Het werkt het beste als de vertellers zich kwetsbaar durven opstellen. Als begeleider kun je hierin iets betekenen door de sfeer die je creëert. Bijvoorbeeld door de ruimte mooi in te richten of op een bijzondere plek buiten te gaan zitten, of door een gedicht bij de opening voor te lezen.
- Het helpt als de verhalenverteller het gevoel heeft alle tijd van de wereld te hebben om het eigen verhaal te vertellen, zelfs als je een tijdslimiet hebt gegeven. Dit kun je doen door zelf rust uit te stralen en niet te versnellen.
- Als begeleider moet je écht streng zijn op de vorm: wanneer iemand toch inbreekt met een vraag of opmerking tijdens het luisteren naar het verhaal of in plaats van het 'terugspelen' een advies of eigen associatie deelt, of hele nieuwe taal introduceert, grijp je het best gelijk in en herinner je iedereen aan de spelregels.

Meer lezen?

Tjepkema, S., J. Kabalt, M. van Ooijen, L. Verheijen, K. Weber & L. Scheepers (2022). *Verhalen veranderen: Beweging brengen in teams en organisaties.* Boom.

BONUS: EMPATHY WALK: IN ELKAARS SCHOENEN WANDELEN

De Empathy Walk is een oefening waarbij deelnemers bewust proberen te kijken, luisteren en ervaren vanuit het perspectief van een ander. Door samen te wandelen en daarbij aandachtig te observeren en te luisteren, onderzoeken ze hoe iemand anders een situatie, omgeving of uitdaging beleeft. Het belangrijkste uitgangspunt: je loopt niet om de ander te overtuigen, te adviseren of te beoordelen. Je loopt om diens perspectief beter te begrijpen. Alsof je even wandelt in de schoenen van de ander.

De door Edgar Schein ontwikkelde werkvorm is vooral geschikt voor teams, organisaties en groepen die meer begrip willen ontwikkelen voor bijvoorbeeld collega's, cliënten, inwoners, leerlingen of andere betrokkenen. Het doel is niet om direct problemen op te lossen, maar om aannames te onderzoeken, andere perspectieven te ontdekken en beter te begrijpen wat voor de ander belangrijk is.

Een Empathy Walk kan verschillende vormen hebben. In de basisvariant lopen twee deelnemers samen: de één deelt een ervaring of perspectief, de ander luistert, kijkt en stelt nieuwsgierige vragen. Daarna wisselen ze van rol.

Voorbereiding als begeleider: ontwerp en focus

- Bepaal het doel. Wat wil je dat deelnemers beter begrijpen? Bijvoorbeeld: hoe ervaren collega's de samenwerking, wat heeft een cliënt nodig of hoe beleven inwoners een bepaalde voorziening?
- Kies een concrete focusvraag. Maak deze open en uitnodigend. Bijvoorbeeld: ‘Wat maakt dat jij je gehoord, gezien en serieus genomen voelt in dit team?’
- Kies de juiste gesprekspartners. Laat deelnemers bij voorkeur wandelen met iemand die ze niet dagelijks spreken of die een ander perspectief heeft.
- Plan een geschikte route. Zorg dat mensen elkaar goed kunnen verstaan en dat de wandeling toegankelijk is voor iedereen.
- Bepaal de duur van de wandeling. Geef daarbij voldoende tijd. Een wandeling van vijf minuten kan een kennismaking opleveren, maar is vaak te kort om tot verdieping te komen.
- Bedenk welke spelregels belangrijk zijn, gezien thema en doelgroep. Bijvoorbeeld:
- Vertrouwelijkheid. Persoonlijke verhalen worden vertrouwelijk behandeld.
- Vrijwilligheid en eigen keuzeruimte: iedereen bepaalt zelf wat hij of zij deelt en niemand hoeft namens een hele groep te spreken.

STAP 1: Introduceer de werkvorm

Leg als eerste uit wat het idee is en waarom jullie deze oefening doen. Geef een heldere inhoudelijke focus of doel mee. Benadruk bovendien dat het erom draait een ander perspectief beter te begrijpen, niet om meteen oplossingen te bedenken. Bijvoorbeeld: 'We gaan zo in tweetallen wandelend met elkaar in gesprek. De opdracht is om echt nieuwsgierig te zijn naar de beleving van de ander. We zijn vaak geneigd om snel te interpreteren, onze eigen ervaringen te vertellen of met oplossingen te komen. Vandaag oefenen we met vertragen, luisteren en begrijpen. Je hoeft het niet met elkaar eens te worden en je hoeft niets te fiksen; het gaat erom dat je de ander en/of diens leefwereld beter leert kennen en begrijpen.'
Als je bepaalde spelregels belangrijk vindt, geef je die ook mee.

STAP 2: Maak tweetallen en geef een luisterinstructie

Laat deelnemers tweetallen vormen. Bij voorkeur combineren ze verschillende functies, achtergronden of perspectieven. Leg uit dat er twee rollen zijn:

- Verteller: deelt ervaringen, behoeften en perspectieven rond de centrale vraag.
- Luisteraar: stelt open vragen, luistert aandachtig en probeert te begrijpen zonder te oordelen.

Mensen wisselen halverwege van rol: iedereen krijgt dus evenveel spreektijd en luisterruimte.

Een luisterinstructie die je kunt meegeven:

- Stel open vragen en geef de ander de tijd om na te denken.
- Luister om te begrijpen, niet om te reageren.
- Vermijd adviezen, oplossingen en eigen verhalen die het gesprek overnemen.
- Vat af en toe samen wat je hebt gehoord en controleer of je het goed begrijpt.
- Wees nieuwsgierig naar wat je nog niet weet.

Of kortweg: 'Probeer niet in te vullen wat de ander bedoelt. Als je denkt iets te begrijpen, vraag dan of dat klopt. Je hoeft geen expert te zijn in het perspectief van de ander. Het gaat er vooral om te luisteren en leren.'

Hand-out (voorbeeld)

Empathy Walk
We gaan zo in tweetallen een Empathy Walk doen. Tijdens deze wandeling staat het perspectief van de ander centraal. De ene persoon vertelt over een ervaring of beleving die past bij onze centrale vraag. De andere persoon luistert en stelt open, nieuwsgierige vragen. Halverwege wisselen jullie van rol.

Aandachtspunten:
- Probeer niet direct oplossingen aan te dragen, je eigen verhaal te vertellen of conclusies te trekken. Vraag liever door: wat maakte deze ervaring belangrijk, wat had de ander nodig en wat begrijpen anderen misschien niet goed?
- Je hoeft het niet met elkaar eens te worden. Het doel is om je blik te verruimen en iets te ontdekken wat je eerder nog niet wist.
- Deel alleen wat je wilt delen en behandel persoonlijke verhalen zorgvuldig. Aan het einde bespreken we welke inzichten jullie meenemen en wat die kunnen betekenen voor onze samenwerking.

(Neem hieronder eventueel wat praktische tips of vragen op, of geef de tijdsduur aan)

STAP 3: De wandeling

De verteller beantwoordt hardop de centrale vraag. De luisteraar loopt mee in stilte en stelt eventueel verdiepende vragen, zoals:
- Wat vind jij hierin belangrijk?
- Kun je me meenemen in een concrete ervaring?
- Wat maakte dat die ervaring voor jou zo was?
- Wat had je op dat moment nodig?
- Wat begrijpen anderen hier misschien niet goed van?
- Wanneer gaat het juist wél goed, en wat maakt dan het verschil?

Dit lijstje is slechts inspiratie; het gesprek mag zich op een natuurlijke manier ontwikkelen. Het gaat om de aandacht en het luisteren.

Halverwege wisselen de deelnemers van rol.

STAP 4: Korte procesreflectie

Aan het einde van de wandeling bespreekt ieder duo kort met elkaar: Wat heb je over de ander, en/of over de situatie, ontdekt? (Je sluit hierbij aan bij het thema van de wandeling). Wat verraste je? Welke aanname moest je misschien bijstellen? Wat wil je onthouden van dit gesprek?
Vraag de luisteraar om eerst te benoemen wat hij of zij heeft begrepen. Laat de verteller aanvullen of corrigeren. Zo voorkom je dat de luisteraar het verhaal onbedoeld naar de eigen interpretatie toetrekt.

STAP 5: Reflectie met de hele groep

Tenslotte sta je in de groep even stil bij hoe deze ervaring was. Eventueel stel je wat verdiepende vragen over het proces, zoals: Wat heb je ontdekt dat je eerder niet wist? Wanneer lukte het je om echt te luisteren? Wanneer merkte je dat je wilde adviseren, oordelen of reageren? Welke verschillen in perspectief werden zichtbaar? Wat betekent dit voor de manier waarop we met elkaar samenwerken?

Laat deelnemers inzichten delen, maar let op dat persoonlijke verhalen geen groepsbezit worden. Vraag altijd of iemand iets wil delen in plaats van ervan uit te gaan dat alles uit het gesprek openbaar mag worden gemaakt.

Als je wilt kun je afsluiten met de vraag wat de deelnemers met hun inzichten willen doen. Bijvoorbeeld: Wat zou je voortaan anders willen vragen of doen? Wat vraagt dit van ons als team? Welke kleine verandering kunnen we uitproberen? Welke vraag moeten we nog verder onderzoeken? Laat iedereen één inzicht of concrete intentie formuleren. Zo maak je wel een verbinding met gedrag, zonder dat de reflectie direct een uitgebreide probleemoplossings-bijeenkomst wordt.

Enkele varianten

- Je collega beter begrijpen: deelnemers onderzoeken elkaars ervaringen met samenwerking, werkdruk, besluitvorming of communicatie. Centrale vraag: Wanneer kun jij je werk het beste doen, en wat heb je daarvoor van anderen nodig?
- In de schoenen van de gebruiker: deelnemers onderzoeken de ervaring van een cliënt, leerling, inwoner of klant. Dat kan door iemand met die ervaring te interviewen of samen een route door een dienst of voorziening te lopen. Centrale vraag: Wat ervaart iemand op dit moment, waar loopt diegene tegenaan en wat is belangrijk voor die persoon? NB Laat deelnemers geen ervaring voor een ander invullen. Praat waar mogelijk met de mensen om wie het gaat.
- De stille observatiewandeling (voor nieuwe inzichten). Deelnemers lopen eerst vijf minuten in stilte door een omgeving die relevant is voor de vraag. Ze letten op wat mensen mogelijk helpt, belemmert of opvalt. Centrale vraag: Wat valt me op als ik bewust kijk vanuit het perspectief van iemand anders? Daarna delen ze hun observaties en onderzoeken ze welke aannames achter hun interpretaties zitten.
- De waarderende wandeling (voor ontwikkeling): Richt het gesprek op momenten waarop samenwerking of dienstverlening juist goed verliep. Onderzoek wat die ervaring mogelijk maakte en wat daarvan vaker zou mogen gebeuren. Centrale vraag: Vertel over een moment waarop jij je echt gehoord en begrepen voelde. Wat deed de ander waardoor dat lukte?

Een praktijkvoorbeeld

In navolging van professor Frank Lambrechts aan de Universiteit Hasselt, pasten we de Empathy Walk toe met studenten. De opgave was om in duo's een Empathy Walk te doen met een persoon van buiten de studentengroep: iemand die op bepaalde vlakken 'meest verschillend' is van hun twee. Dat vroeg als eerste stap een verkenning tussen beide studenten naar de gelijkenissen tussen hun twee om op basis daarvan te zoeken wie verschillend zou kunnen zijn. Voorbeelden van wie ze kozen, zijn:

- een senior op basis van leeftijdsverschil,
- een jonge arbeider op basis van verschil in opleidingsachtergrond,
- iemand met een handicap of langdurige ziekte op basis van gezondheidsverschil,
- iemand met een andere religieuze geloofsovertuiging,
- ...

In de vele Empathy Walks en de reflectieverslagen die studenten daarover schreven, waren twee dingen vooral opmerkelijk:

- studenten geven aan minstens zoveel over zichzelf te leren dan over de ander;
- studenten geven aan dat ze uiteindelijk meer gemeenschappelijkheden en overeenkomsten ontdekken, dan het verschil wat de basis was om de persoon in kwestie uit te nodigen voor de Empathy Walk.

Meer lezen?

- Presencing Institute (z.d.). Empathy Walk U School. https://www.u-school.org/empathywalk
- Schein, E. H. (2008). Empathy Walk: Unfreezing cultural and occupational stereotypes. In E. Biech (red) *The 2008 Pfeiffer Annual: Consulting.* Pfeiffer.

3. VERBEELDEN
DROMEN VAN DE GEWENSTE TOEKOMST

Als je door samen te verkennen hebt ontdekt waar het al lukt om datgene waar je meer van wilt in de praktijk te brengen, is de vervolg-vraag: hoe zou het eruit zien als dit altijd en overal zo zou zijn? Het doel van deze fase is om de toekomst die je graag zou willen zien te verbeelden zodat je deze letterlijk voor je kunt zien. Dat kan zijn door een collage te maken, een beeld te kiezen, een visualisatie te doen, een sketch op te voeren... Het maakt eigenlijk niet uit, zolang het maar helpt om je toekomstdromen in beeld te brengen op een manier waarop die toekomst echt even tot leven komt. Je hoeft niet tot één gedeelde toekomstvisie te komen waar iedereen het mee eens is. Deze fase is vooral bedoeld om na te denken over wat er allemaal mogelijk is. En ook om je eigen voorstellingsvermogen daarbij wat op te rekken.

ZIE JE HET VOOR JE? VERBEELDEN VAN DE GEWENSTE TOEKOMST

Op het moment dat je al ontdekkend en experimenterend een vernieuwing vormgeeft, is het ontzettend belangrijk om een sterke 'trek' te voelen naar de overkant. Oftewel de gewenste toekomst. Die geeft immers de motivatie en drive om aan de slag te gaan, grenzen te verleggen, nieuwe dingen uit te proberen. Peter Senge noemt dit creatieve spanning: het verschil tussen wat er nu is en wat je graag zou willen dat er zou zijn. Een positief beeld van de toekomst helpt je je daarheen te ontwikkelen: *'Positive Image, Positive Action'* zegt David Cooperrider.

Dromen over wat kan zijn, is vaak het meest krachtig als het wordt gekoppeld aan een sessie over huidige successen en drijfveren van mensen. Dan is de droomsessie een soort extrapolatievraag: stel je voor dat het altijd zo zou zijn, hoe zou het er dan uitzien? Wat zou de kern zijn van hoe je dan werkt?

Ron Fry legt mooi uit wat deze fase in AI belangrijk maakt: '*De functie van de Dream-fase is voor mij het oprekken van de gedachten: je gaat een groter geheel zien en nieuwe mogelijkheden. Het werkt hierbij heel goed om te werken met tastbare en zichtbare zaken. Dus als AI-facilitators laten we mensen hier vrijwel altijd iets maken: collages, filmpjes, posters of een act.*' Het belang en de kracht van deze producten is vooral dat ze gemaakt worden, stelt hij: '*Het materialiseren van onze verbeelding is een belangrijke stap in het omzetten van onze intenties in actie.*' Het gaat er dus niet zozeer om of je de collage mooi vindt of dat je het droombeeld vervolgens ook echt zo gaat uitvoeren of realiseren. Het gaat om de ervaring die het maken met zich meebrengt. Dit noemen we ook wel: een herinnering aan de toekomst creëren. Eentje die zo krachtig is dat je (a) zin krijgt om erheen te gaan en (b) gelooft dat het gaat lukken.

Aandachtspunten zijn:

- Verbeelden kan op veel verschillende manieren: een schilderij maken, een collage, een act opvoeren. Laat de vorm vooral passen bij de groep.
- Het gaat er niet om een beeld te creëren dat je vervolgens stapje voor stapje gaat realiseren. Het is vooral belangrijk een beeld op te roepen waardoor je geloof in een positieve toekomst toeneemt, waardoor je energie krijgt om aan de slag te gaan en ideeën krijgt voor de eerste stappen.
- Laat de beelden naast elkaar bestaan als een soort 'wolk' – voorkom dat je ze te veel gaat analyseren of integreren naar één toekomstvisie.
- De beelden hoeven niet precies hetzelfde te zijn. Streef naar 'alignment' en niet naar overeenstemming: als de toekomstbeelden min of meer bij elkaar passen en elkaar niet fundamenteel tegenspreken, is het prima. Vaak gebeurt dat al automatisch omdat er een gedeelde basis is door het eerdere uitwisselen en onderzoeken van mooie voorbeelden.

(VERKORTE VERSIE VAN HET GELIJKNAMIGE HOOFDSTUK UIT *WAARDEREND VERANDEREN*)

3.1 COLLAGE MET SFEERKAARTEN (EN ANDERE CREATIEVE VERBEELDINGSVORMEN)



Een van de meest laagdrempelige manieren om een droombeeld te creëren is het maken van een collage met basismaterialen zoals sfeerkaarten of plaatjes uit magazines.

STAP 1: Uitnodigen tot dromen

Om te beginnen nodig je iedereen uit tot 'dromen'. Een heel geschikte vraag daarvoor is: 'Je hebt net teruggekeken naar momenten waarop je al glimpen zag van de gewenste toekomst. Jullie verhalen gingen over mooie voorbeelden van [positief thema]. Zo mag het van jullie wel vaker gaan. Stel je nu voor dat je de film 2 jaar (of 3 of 5 of...) vooruit spoelt en het is altijd zoals in je mooie voorbeeld? Wat voor beelden komen er dan bij je op? Hoe ziet het er dan uit? Maak hiervan een collage'.

STAP 2: Collage maken

In kleine groepen (eventueel dezelfde tafelgroepen uit de discovery-fase) maken mensen een collage. Iedereen kiest eerst zelf een of enkele beelden en de groep legt die bij elkaar tot een groter beeld. Als basismateriaal geef je de groep een set van sfeerkaarten (ook wel coachkaarten genoemd) of een serie tijdschriften en een schaar. Geef de groep ongeveer 20 minuten de tijd, om te zorgen dat de maak-energie erin blijft.

STAP 3: Beelden delen

Aan het eind delen de groepen de beelden met elkaar. Dit mag in een vorm die kort en krachtig is. Je oordeelt niet over elkaars beelden, vergelijkt ze niet, probeert ze niet preciezer te maken. Het gaat er puur om al die beelden in de ruimte te halen en gezamenlijk even te ervaren. Bij een hele grote groep kan dat ook in de vorm van een 'expositie' waar je langs elkaars beelden kunt lopen. Vaak werkt het goed om daarna even pauze te nemen.

Varianten:

Je kunt dit natuurlijk ook op andere manieren doen:

- een stilleven met voorbeelden.
- citaten en testimonials maken van leerlingen, klanten, collega's... 'stel je voor dat we ze over 2 jaar interviewen, wat hoop je dat ze zeggen?' (NB we hebben dit ooit gedaan en na een jaar de testimonials er weer bijgepakt: sommige uitspraken bleken inmiddels echt gedaan!).
- een krantenkop of krantenbericht uit de toekomst ('stel je hebt de prijs gewonnen voor [link met positief kernthema]. Wat staat er dan over jullie in de krant?').
- sommige groepen zetten tegenwoordig 'die andere AI' in en genereren op de computer een beeld.
- foto's of een filmpje maken.
- een sketch opvoeren.

Om de groepen te stimuleren om lekker creatief aan de slag te gaan helpt het als er veel materialen zijn: plaatjes, stickers, stiften, karton...

Tip

Sommige groepen waarderen het als ze zelf de ruimte krijgen om hun vorm te kiezen.

Meer lezen?

Hoofdstuk in het boek: 'Zie je het voor je? Verbeelden van de gewenste toekomst'.



3.2 ANSICHTKAARTEN UIT DE TOEKOMST



Bij ansichtkaarten uit de toekomst verplaatsen mensen zich bijvoorbeeld 5, 10 of 20 jaar in de toekomst en schrijven een ansichtkaart aan iemand (misschien wel zichzelf?) in het heden. Op de kaart beschrijven ze hoe de wereld, organisatie, school, team of gemeenschap er dan uitziet. Ze schrijven vanuit de toekomst alsof die al werkelijkheid is geworden. Het is een manier om even te 'tijdreizen' naar die gewenste toekomst.

STAP 1: Oefening introduceren

Je stelt een centrale vraag, gekoppeld aan je onderzoek. Bijvoorbeeld: 'We gaan samen tijdreizen en maken een uitstapje naar de toekomst. Een toekomst waar je blij van wordt. Stel je voor dat het ons in [jaartal over 3, 5 of 10 jaar] lukt om veel vaker zo te werken als in de verhalen die we net met elkaar deelden over [positief kernthema]? Hoe zou ons werk er dan uitzien? Wat zouden we meer of anders doen? Kortom: waar willen we méér van? Wat zou je aan iemand uit het heden willen vertellen over wat je daar meemaakt?' Deze introductie is kort, misschien 5 minuten.

STAP 2: De kaart maken en schrijven

Mensen krijgen 10-15 minuten de tijd om een kaart te schrijven en/of maken. Ze krijgen een lege ansichtkaart, een aantal hulpvragen en materialen (stiften, eventueel tijdschriften, lijm en schaar). Als alternatief kun je mensen ook laten kiezen een ansichtkaart met een beeld te laten kiezen en alleen het verhaal erbij te schrijven.

De hulpvragen die je erbij kunt schrijven:

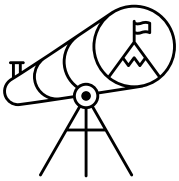
- Schrijf en/of teken zo concreet mogelijk wat je voor je ziet in 2030 (of ander jaartal).
- Op welke plek ben je? Wat zie je daar gebeuren? Wat maak je mee? Wat is er veranderd? Waar word je heel blij van? Wat verrast je? Waar ben je trots op? Heb je zelf iets gedaan om tot deze situatie te komen? Wat deden anderen?

- Maak hiervan een beeld, collage of tekening op de voorkant van je ansichtkaart die past bij wat je zag. Soms gebruiken we een witte kaart in ansichtkaartformaat, soms hebben we er al op laten drukken ‘groetjes uit 2030/2040/…’.
- Schrijf aan de achterkant een boodschap die beschrijft wat je ziet en meemaakt. Je kunt zelf kiezen aan wie je de ansichtkaart wilt schrijven: aan jezelf in het heden of iemand anders wie voor jou passend voelt.

STAP 3: Kaarten voorlezen

In tweetallen of kleine groepen van 4-6 mensen lezen deelnemers hun kaart voor, nog zonder veel op elkaar te reageren. Nadat iedereen geweest is bespreken ze met elkaar: welke woorden en beelden keren terug? Wat valt op? Welke wensen worden zichtbaar? Je kunt in plaats van voorlezen er ook voor kiezen om de kaarten op te hangen en mensen er individueel of in tweetallen langs te laten lopen.

3.3 TOEKOMSTVIGNETTEN SCHRIJVEN



Een toekomstvignet is een verhaal over een gewenste toekomst, geschreven vanuit het perspectief van een concrete actor. Deelnemers aan de werkvorm brengen toekomsten als het ware tot leven door te vertellen vanuit de ogen van een personage dat mogelijke betrokken partij is. Doordat mensen de verhalen maken en horen komt de toekomst tot leven.

Voorbereiding

Vooraf onderzoek je twee vragen:

1. Wie zijn mogelijke betrokkenen die in de toekomst een rol kunnen spelen? Maak deze concreet door ze te vertalen in personages (met een eigen naam, leeftijd, gender, een specifiek detail).
2. Wat zijn potentiële functies of eigenschappen van de plek of situatie waarvoor je scenario's ontwikkelt? Dit bepaalt de scope en focus van je toekomstverkenning.

Maak voor elk persona en elke eigenschap een kaartje, die je in twee doosjes of enveloppen stopt: de actoren samen, en de eigenschappen bij elkaar.

Voorbeeld 1: de Herkenrode abdij was op zoek naar mogelijke toeristische belevingen die meerwaarde bieden voor alle betrokkenen: bezoekers, bewoners, ondernemers, en de site zelf met zijn rijke geschiedenis. Zij kwamen op actoren als:

- Griet, 42 jaar, buurtbewoonster van de abdijsite
- Henryk, Zweeds toerist, verkent gedurende de maand juni de Lage Landen
- Semih, 16-jarige inwoner van Hasselt en actief op TikTok
- Janice, bio-boerin met landbouwactiviteiten op de gronden van de site

Als voorbeelden van functies voor de toeristische toekomst van de site werden onder meer genoemd:

- Beleven van natuur en landschap
- Eten en drinken (horeca)
- Verblijven (kort of langdurig verblijf)
- Educatieve activiteiten

Voorbeeld 2: Bij een droom-oefening rond positief onderwijs maakten we van vier soorten actoren (leerlingen, docenten, leidinggevenden, ouders) telkens vijf verschillende persona's. Zo ontstond maximale variatie: hoe ziet positief onderwijs eruit voor een kind met ADHD en dyslexie, of voor een vloggende 16-jarige, of voor.... Als 'wat'kaartje kregen alle schrijvers een kaartje met één van de gedragingen uit positieve psychologie: warme relaties opbouwen, werken vanuit purpose, positieve emoties ervaren...

STAP 1: Organiseren: duo's maken, kaartjes kiezen, verhaalinstructie geven

Deel de groep op in tweetallen. Elk tweetal kiest vervolgens blind een wie- en een wat-kaartje. De opdracht voor hen is: schrijf een toekomstverhaal vanuit het perspectief van het gekozen personage en over het gekozen thema. Schrijf het zodanig dat je als duo een gewenste toekomst beschrijft. Maak het zo concreet mogelijk vanuit de beleving van het personage.

Het helpt om de kenmerken van een verhaal te geven. Een verhaal:

- speelt zich altijd ergens af (plek, moment);
- heeft een hoofdpersoon;
- die iets meemaakt;
- dat hem of haar raakt.

STAP 2: Schrijven

Geef deelnemers tijd die ze nodig hebben om in het verhaal te komen, maar ook weer niet te lang. Het verhaal moet immers niet af zijn: één of enkele paragrafen is vaak al voldoende. (NB als je deze verhalenoefening doet op de plek die onderwerp is van de oefening, dan helpt het om deelnemers uit te nodigen eerst even de plek te verkennen.)

STAP 3: Voorlezen

Vraag de duo's om hun verhaalfragmenten hardop voor te lezen. Daarbij geven ze eerst aan wie hun personage is, en voor welk thema ze een toekomstvignet geschreven hebben. Het is in deze stap niet nodig om te reageren op de fragmenten.

Als begeleider kan je een korte reflectie geven over de energie waarmee een verhaal wordt voorgelezen, of iets zeggen over hoe het personage echt tot leven kwam in het verhaal. Of simpelweg even bedanken voor het delen. Je hoeft niet samen te vatten of te duiden.

STAP 4: Reflecteren

Nadat alle fragmenten zijn voorgelezen, is het goed om te verkennen hoe deelnemers het schrijven vanuit een bepaald personage beleefd hebben. De reflecties daarover leveren zeker al een geanimeerd gesprek op.

Daarna kun je iedereen de vraag stellen: 'Wat is je opgevallen in alle verhalen die je gehoord hebt?'. Hierbij is het mogelijk om vanuit de concrete toekomstvignetten meer te abstraheren of inhoudelijke rode draden te benoemen: 'Welke centrale thema's werden zichtbaar?'

Mogelijke alternatieven

Je kunt variëren op deze werkvorm naargelang de doelstelling voor en context waarin je deze zou willen toepassen. Een paar voorbeelden van variaties:

- In plaats van duo's vraag je deelnemers individueel een toekomst-vignet te schrijven op basis van de kaartjes die ze getrokken hebben.
- Als de groep heel groot is kun je het voorlezen eerst in kleine groepjes laten doen (5-6 mensen) en dan in de grote groep nog een aantal verhalen opnieuw laten voorlezen zodat ook in de grote groep een paar glimpen van de toekomst zijn te horen.
- In plaats van één ronde organiseer je twee rondes van schrijven. In de tweede ronde kan je dan kiezen om dezelfde duo's te houden, of juist nieuwe duo's te vormen. Elk duo kiest een nieuw paar kaartjes: persona en thema. Toen we dit een keer deden (bij de Herkenrode Abdij), bleken deelnemers in de tweede ronde voort te bouwen op verhaalelementen die ze uit de eerste ronde gehoord hadden. Zo kwam het beeld nog een stap verder.
- Vraag de deelnemers om de verhalen op te schrijven op een laptop zodat ze bewaard kunnen worden. Fragmenten uit de vignetten zijn later mooie illustraties voor documenten waarin toekomstscenario's worden beschreven.

Hand-out (voorbeeld)

Een mini-verhaal
Het is vaak makkelijker om te bedenken wat je niet wilt, dan om je een gewenste toekomst voor te stellen. Een manier om in korte tijd een concrete toekomstdroom te bedenken is door 'toekomst-vignetten' te schrijven. Korte mini-verhaaltjes vanuit verzonnen personages die helpen om de gewenste toekomst concreet en invoelbaar te maken.

Hoe werkt het?
Je krijgt twee kaartjes: op de ene staat een 'wie' en op het andere een 'wat'. Je krijgt 15 minuten om een verhaal te schrijven wat beiden combineert. Achteraf kun je (een deel van) de verhalen voorlezen.

Schrijfinstructie
Schrijf een toekomstverhaal vanuit het perspectief van het gekozen personage en het gekozen thema. Schrijf het zodanig dat je een gewenste toekomst beschrijft. Maak het zo concreet mogelijk vanuit de beleving van het personage. Het helpt om het zo verhalend mogelijk voor je te zien én op te schrijven.

Een verhaal:
- speelt zich altijd ergens af (plek, moment);
- heeft een hoofdpersoon;
- die iets meemaakt;
- dat hem of haar raakt.

Meer lezen?

- Deze werkvorm nog iets uitgebreider beschreven: https://www.kessels-smit.com/nl/tools/toekomstvignetten-schrijven
- Hopkins, R. (2019). *From what is to what if: Unleashing the power of imagination to create the future we want.* Chelsea Green Publishing.

Tip

Een ontwikkeling: andere stemmen meenemen in je onderzoek
AI is in essentie een participatieve benadering. Het gaat erom niet over maar mét mensen te veranderen. 'Getting the whole system in the room' is daarbij een gevleugelde uitspraak: je betrekt zoveel mogelijk mensen die een rol spelen in de beweging die je op gang wilt brengen. Soms doe je dat letterlijk door (mensen uit) de hele organisatie in één ruimte bijeen te brengen, maar meestal gaat het er meer om zoveel mogelijk verschillende stemmen en perspectieven een plek te geven gedurende het proces.

De laatste jaren krijgt 'the whole system' een ruimere betekenis in ons vakgebied: op steeds meer plekken wordt hiermee bijvoorbeeld ook de 'meer-dan-menselijke wereld' bedoeld. Het idee is dan om niet over, maar mét de natuur te veranderen. Om ook rekening te houden met de ecologische impact van wat we doen. Sommigen spreken al over een beweging van 'dialogische organisatie-ontwikkeling' naar 'ecologische'. Als het gaat om het bouwen van een woonwijk of het beheren van een waterwingebied ligt dat best dichtbij, maar ook bij bijvoorbeeld het nadenken over het ziekenhuis van de toekomst of het ontwikkelen van gemeenschapszin in een wijk kan het meenemen van de natuur als 'stakeholder' relevant zijn. Er zijn ook processen waarin de kinderen van de toekomst een plek aan tafel krijgen. Bijvoorbeeld in de vorm van een lege stoel die wordt aangeschoven.

Deze perspectieven of stemmen een plek geven in een veranderproces is nog knap lastig. Want hoe weet je wat een plek, diersoort, plant, rivier of nog niet geboren generatie wil zeggen? Er wordt hiermee volop geëxperimenteerd door ecologen, kunstenaars, veranderaars, schrijvers... we hebben waarschijnlijk die mix van expertises nodig om hier een goede vorm voor te vinden. En onze ervaring en inschatting is dat de manier waarop je dit aanpakt best nauw komt. Snel sla je de plank mis en wordt het een fantasie-uitstap die mensen lastig kunnen koppelen aan hun vraagstuk, of ontbreekt het aan relevante (ecologische) kennis.

Een laagdrempelige manier om de plek en al haar inwoners te betrekken bij een vraagstuk is om deze in de ruimte te brengen: met foto's, kunst, geluiden, geuren, verhalen van mensen... dan hoeven deze nog niet eens iets te 'zeggen' in taal maar doen ze wel mee in de gedachten die vervolgens ontstaan. Als je ontwikkeling zich ook letterlijk op een bepaalde plek concentreert kun je natuurlijk zelf naar buiten gaan. We kennen ook al krachtige initiatieven waarbij mensen in de huid kruipen van bijvoorbeeld een eik, rivierkreeft of roodborstje en een verhaal schrijven vanuit dit perspectief, bijvoorbeeld als toekomstvignet. In een leernetwerk over toerisme deden we waarderende interviews waarbij telkens één persoon zich verbeeldde in naam van de toeristische plek te spreken, alsof de plek zelf aan het woord was.

Zeker in de verbeeldingsfase waar we iets vrijer denken kunnen dit soort vormen echt verrijkend zijn. Hoewel we hier dus geen kant-en-klare werkvorm voor hebben, vinden we het wel belangrijk om deze ontwikkeling te benoemen als belangrijk aandachtspunt en aanvulling op de bestaande AI-werkvormen. Wij zijn zelf ook nieuwsgierig naar de nieuwe vormen die hierin gaan ontstaan en experimenteren volop mee.

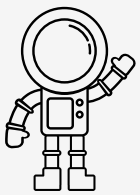
BONUS: IN EEN TIJDMACHINE NAAR DE TOEKOMST

In deze fase van waarderend onderzoek spreken we expliciet de verbeelding van mensen aan om gewenste toekomsten te bedenken. Hoe zou het eruit kunnen zien? Verbeelding is essentieel om te dromen en nieuwe mogelijkheden te verkennen. Tegelijkertijd is dromen niet vanzelfsprekend in de tijd waarin we leven, de Indiase schrijver en denker Amitav Ghosh spreekt zelfs van een 'crisis van de verbeelding'. Hoe nodig je hier dan toch toe uit?

Tijdreizen

Iemand die ons inspireert om verbeelding echt centraal te zetten, is onze Engelse vakgenoot Rob Hopkins. Hij werkt veel in het domein van klimaat en duurzaamheid, en wil mensen daarbij graag activeren en inspireren. Zodat creativiteit en energie los komt. Rond het thema bestaat veel zorg en angst, en ook veel doemscenario's. Die kunnen aansporen tot actie maar ook juist verlammend werken. Rob's basisidee is: als we een toekomst voor ons kunnen zien waar we écht naar verlangen, komen we ook in beweging om die te helpen realiseren. Hij probeert mensen, in zijn woorden, *verliefd* te laten worden op de toekomst. Daarbij speelt hij radicaal met tijd en met verbeelding.

Hij neemt – compleet uitgedost in een zelfgemaakt tijdreizigerspak – mensen mee in een 'tijdmachine' naar 'de best mogelijke toekomst, ervan uitgaand dat we er alles aan gedaan hebben om de wereld om ons heen een betere plek te maken'. Het effect van de uitnodiging tot een tijdreis is dat je niet gaat praten over een mogelijke toekomst, maar even in die mogelijke toekomst bent.



Inmiddels hebben wij dit principe ook al meerdere keren toegepast – op onze eigen manier. Bijvoorbeeld door op een heidag met een groot managementteam een keer op een groot scherm een filmpje van Back to the Future te projecteren en daarna een krantenkop uit 2030 te projecteren op het scherm. Je bént hier nu. Verzamel indrukken van die toekomst: hoe ziet het eruit? Wat doet jullie organisatie nu? Hoe is het

om hier te werken? Maar ook door een keer na een pauze de deur van de ruimte in te stappen met een bijzonder muziekje en zo 2030 in te stappen. Of door een team eerst een tijdreismachine te 'bouwen' voor we de toekomstverkenning deden. Het kan heel klein, als je mensen maar verleidt mee te doen in het gedachtenexperiment.

We vonden het soms een beetje spannend: stappen mensen wel in? Maar dat bleek eigenlijk geen punt. En het interessante is dat mensen echt vrijer lijken te kunnen denken. De metafoor van de tijdmachine heeft iets ludieks, lichts en uitnodigends. Tegelijk doen mensen hun toekomstbeelden ertoe: ze spreken helemaal over wat voor hen essentieel is en belangrijk voelt. Zo hoorden we een directeur tijdens de afronding van een sessie met een bloedserieus gezicht zeggen: "Toen we in 2030 waren, zag ik mooie voorbeelden van hoe we….". Alsof het al een beetje echt was geworden.

Herinneringen aan de toekomst

Het idee van de tijdmachine helpt om de toekomst met alle zintuigen te 'verkennen' (in plaats van alleen verbeelden, je bent er immers even 'écht'). Rob nodigt mensen daarom bijvoorbeeld uit om niet alleen te tekenen, maar ook een geurcocktail van de toekomst te maken en hier een naam voor te bedenken. Of een 'pop up tomorrow' te creëren. Zo heeft hij met een aantal mensen in een nacht tijd een braakliggend parkeerterrein omgebouwd tot een groene oase met bomen, plantenperken, bankjes, speeltoestellen, …. Zó kan het er ook uitzien, was de boodschap. De verbaasde bewoners werden erdoor geraakt. En er kwam een gesprek op gang: zouden we dit niet echt waar kunnen maken met elkaar?
Hoe tastbaarder de gewenste toekomst is, hoe sterker het effect dat je een 'herinnering aan de toekomst' hebt. Je hebt het echt al even meegemaakt en letterlijk ervaren hoe het anders kan. Dat motiveert. De volgende keer dat mensen nadenken over een mogelijke toekomst van hun stad, of van hun organisatie, kunnen ze uit deze ervaring putten. Hun voorstellingsvermogen is door de ervaring opgerekt, net door het aan den lijve te ervaren.

Je verbeeldingsspier trainen

Rob beschrijft verbeelding als een spier - 'your imagination muscle' - die je net als andere spiergroepen regelmatig moet trainen. Uit onderzoek blijkt dat kinderen vanaf de leeftijd van vijf jaar tegenwoordig een stuk minder verbeeldingskracht lijken te hebben. Ze hebben meer moeite om in een toneelstuk te stappen als het niet zeer realistisch wordt uitgebeeld, bijvoorbeeld. Dit geldt overigens ook voor volwassenen. Ongewone vormen die ons even uit de groef halen helpen die verbeeldingsspier weer te activeren. Bijvoorbeeld door samen iets te maken, in plaats van er alleen maar over te praten. Rob maakt soms ook filmpjes, waarin hij eigen beelden en bestaande beelden van YouTube aan elkaar rijgt. Autoluwe straten in Utrecht waar fietsers de ruimte hebben, een gedeelde groentetuin in een woonwijk waar de bewoners hun eigen voedsel telen, energiezuinige woningen in een ecowijk,.... De opnames zijn van nu, maar hij presenteert ze als 'Field Recordings from the Future'. Alsof hij er al geweest is... met de aanstekelijke boodschap: het was er fantastisch, en het kan!

Meer lezen:

Hopkins, R. (2025). *How to fall in love with the future: A time traveller's guide to changing the world*. Chelsea Green Publishing.

4. VORMGEVEN
HEFBOMEN BEPALEN EN STRATEGIEËN ONTWERPEN

Nadat je met elkaar hebt nagedacht over de gewenste toekomst, komt de vraag bijna automatisch: 'Wat staat ons te doen om die toekomst waar te maken?' In deze fase wordt het proces weer concreter door samen te gaan ontwerpen. Dat kun je doen door samen ontwerpvragen te bedenken. Ontwerpers gaan er altijd vanuit dát iets kan en gaan vervolgens op zoek naar hóe het kan. Daarom begint een ontwerp-vraag altijd met: 'Hoe kunnen we...?'. Bijvoorbeeld: 'Hoe kunnen we onze besluitvorming snel en transparant maken?' Of: 'Hoe kunnen we ervoor zorgen dat de concentratie in de klas altijd zo hoog mogelijk is?'. Zo'n ontwerpvraag is het startpunt voor een brainstorm. Hoe kan het er concreet uit gaan zien? Vaak nodigen we mensen uit om prototypes te maken. Een prototype zegt: 'Zó zou het kunnen.'. Dit is een manier om snel creatieve ideeën te bedenken en uit te werken.

PROTOTYPEN: SAMEN IETS MAKEN

Bruce Mau is één van 's werelds bekendste hedendaagse designers. Een boek van hem draagt de titel 'Massive Change' en het uitgangspunt ervan is dat het niet om de wereld van design gaat, maar om design *van* en *voor* de wereld. Dit sluit aan bij het idee achter de vormgeven (of Design-)fase in AI: het gaat erom samen concrete stappen te zetten in de richting van de toekomstbeelden die je met elkaar gemaakt en gedeeld hebt. Twee leidende vragen die helpen bij dit moment zijn:

- Stel je voor dat de dromen deel uitmaken van onze dagelijkse realiteit, hoe zouden we dan functioneren als team of organisatie?
- Welke (organisatie-)elementen moeten we aanpakken om te bewegen in de richting van onze gewenste toekomst?

Deze vragen zijn in eerste instantie bedoeld om te brainstormen over organisatieaspecten die je kunt aanpakken en om hefbomen te identificeren. Welke uitvoerbare veranderideeën brengen ons in de richting van de toekomstbeelden waar wij met elkaar het meest enthousiast over worden?

Na het in kaart brengen van de mogelijke acties en initiatieven kiezen de betrokkenen met elkaar welke aspecten eerst aandacht verdienen en onderwerp worden van een ontwerpoefening. Het helpt om daarbij selectiecriteria te benoemen of richtvragen aan te geven, zoals:

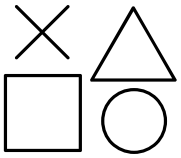
- Welke ideeën vragen de minste verandering en hebben naar verwachting de grootste impact?
- Wat kunnen wij gemakkelijk zelf oppakken en in gang zetten?
- Welke mogelijke acties krijgen de meeste energie en aandacht van de betrokkenen?
- Welk initiatief brengt de droom het meest dichtbij?

Na de selectie van de ideeën begint het ontwerpwerk. Deelnemers gaan in ontwerpgroepjes als architecten, designers, productontwikkelaars aan de slag om een prototype te maken van/rond het thema dat centraal staat. 'Hoe kan het eruitzien?' is daarbij de leidende vraag, erop gericht om ter plaatse een eerste fysiek tastbaar ontwerp te maken.

Door samen iets te *maken* ontstaat een totaal andere energie dan wanneer je alleen over het onderwerp praat. Het ontwerpen zorgt voor beweging. Je bent niet meer alleen aan het denken over een bepaald onderwerp; je bent het aan het doen en in de praktijk aan het brengen. Innovatiespecialisten noemen deze aanpak Design Thinking.

(VERKORTE VERSIE VAN HET GELIJKNAMIGE HOOFDSTUK UIT *WAARDEREND VERANDEREN*)

4.1 ONTWERPTHEMA'S BEPALEN



De eerste stap in het bedenken van concrete ideeën waarmee je als groep aan de slag kunt gaan om de gewenste toekomst dichterbij te halen is het kiezen van ontwerpthema's. Dat doen we vaak in de vorm van 'Hoe kunnen we...'-vragen.

STAP 1: Individueel of in kleine groepen warmdraaien

Allereerst vraag je mensen, individueel of in kleine groepen, op te schrijven en uit te wisselen wat hen raakte in de dromen die in de stap hiervoor gedeeld zijn. Waar werd je enthousiast van? Waar zou je wel meer van willen? En: wat is dan hetgeen waar je mee aan de slag zou willen? Wat gaat ons helpen om onze huidige realiteit en die toekomstbeelden dichter bij elkaar te brengen? Wat komt als eerste bij je op dat je zou willen aanpakken? Nodig mensen uit om na te denken als architecten, ontwerpers, makers... Dit doe je ongeveer een kwartier.

STAP 2: Hoe kunnen we... vragen formuleren

In diezelfde kleine groepjes nodig je mensen uit om hun thema's – dat waar ze aan willen werken – te vertalen naar 'ontwerpvragen' die beginnen met '**hoe kunnen we....?**'. Deze vraag heeft in zich dat het dus kán en wakkert de creativiteit aan. Dit kan in ongeveer 10 minuten.

STAP 3: Ontwerpvragen delen en eerste brainstorm over ideeën

Vervolgens breng je de ontwerpvragen samen en vorm je inhoudelijke clusters als ontwerpvragen over hetzelfde thema gaan. Na de clustering loopt iedereen nog even rond en krijgt tijd om in stilte bij elke vraag concrete ideeën en aanpakken te schrijven. Hoe zou je dit kunnen realiseren? Wat voor ideeën komen op? Let op: schrijf elk nieuw idee op een nieuwe post-it, zodat de groep die hiermee aan de slag gaat ze daarna kan clusteren en selecteren.

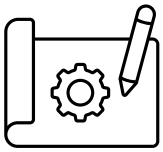
STAP 4: Prioriteiten bepalen en keuzes maken

De laatste stap is dat deelnemers kunnen kiezen welke van de opgegeven ontwerpvragen ze prioritair willen behandelen. Dat kan bijvoorbeeld door hen te vragen: 'Welke van al deze ontwerpthema's heeft voor jou het meeste potentieel, welke bieden de grootste kans om ons te doen bewegen in de richting van onze gewenste toekomstbeelden?'. Deelnemers kunnen hun stem uitbrengen: bijvoorbeeld door de thema's langs te lopen en deelnemers hun hand te laten opsteken. Of door iedereen een paar stickertjes te geven die ze bij de verschillende ontwerpthema's kunnen plakken. Essentieel in deze fase is dat de betrokkenen mee een stem hebben in het bepalen van wat in de volgende fase van het waarderend onderzoek wordt uitgewerkt. Niets is zo dodelijk voor de participatie-energie als alle ontwerpideeën mee te nemen en te behandelen als aanbevelingen waar een directie of management de laatste stem in heeft.

Meer lezen?

Hoofdstuk in het boek: 'Prototypen: samen iets maken'.

4.2 PROTOTYPES MAKEN



In de volgende stap gaan groepen aan de slag met een ontwerpvraag of idee. Elke groep heeft een thema gekozen, en daarbij het liefst uit de brainstorm (4.1) al veel suggesties gekregen. Ze gaan het nu concretiseren in een designstudio, waarin dus echt iets gemaakt wordt.

We werken de werkvorm hieronder uit, uitgaande van een situatie waarin je een grote groep deelnemers hebt, die je verdeelt in ontwerpgroepjes van 4-6 mensen. Als je maar met 6 mensen bent kun je het proces iets indikken en vervallen de show and tell-rondes.

Voorbereiding

Zorg voor materialen waarmee mensen echt iets kunnen creëren. Het liefst heb je veel verschillende soorten: denk aan papier, stickers, lijm, scharen et cetera. Maar ook bijvoorbeeld aan lego, playmobil, duplo, houten blokken, kerstversiering of papieren slingers, stof, wol, takken .... Het hoeft niet allemaal nieuw te zijn, soms heb je thuis een speelgoedkist, schuur of knutselkast waar je spullen uit kunt gebruiken.

STAP 1: Uitnodigen tot de design studio

Het is de bedoeling om echt een prototype te maken van een mogelijke oplossing of idee. Het werkt goed om mensen hier expliciet toe uit te nodigen. Dat klinkt dan bijvoorbeeld zo: 'Stap in de schoenen van een ontwerper of architect en maak een prototype van jullie gekozen idee zodat jullie beelden daarover zichtbaar en tastbaar worden. Maak het visueel. Denk bijvoorbeeld aan het uittekenen van de startpagina van een website die jullie willen maken of een flyer voor het meekijken in elkaars werk, een dummy-agenda voor een andere vergaderopzet, de nieuwe lay-out van de ontvangstruimte, de 'klantreis' van een inwoner in het gemeentehuis.... In feite kun je van alles een model maken: producten, diensten, processen, ruimtes, klantervaringen, partnerschappen, etc. Het hoeft niet mooi te zijn: het gaat erom dat het maken ervan jullie helpt om het idee te concretiseren en om het vervolgens te delen met de anderen uit de groep. Ga voor niet te veel toeters en bellen, maar geef de essentie weer.'

Als er meerdere groepen zijn geef je aan dat deze aan het eind elkaars prototypes gaan bekijken.

STAP 2: Prototypen

De groepen krijgen ongeveer 30 tot 60 minuten om een prototype van hun idee te maken. Niet te lang, want de druk helpt om aan de slag te gaan en te gaan creëren. Maar ook niet te kort, anders komen mensen niet goed in het maakproces. Het is belangrijk dat de groep de tijd krijgt om in een flow te komen en door te associëren op beelden die ontstaan.

Als het prototype klaar is, geef je de groep de opdracht om kernachtig de ambitie van het prototype te verwoorden. Wat is er bereikt als dit idee is uitgevoerd? Vraag ze om dit in een zin te formuleren, en energiegevende woorden en concrete beelden van de resultaten te gebruiken.

STAP 3: Presenteren van de prototypes

Elke groep presenteert vervolgens in 3-5 minuten het eigen prototype aan de rest: Wat was de 'hoe kunnen we...'vraag? Welk idee kreeg je? Hoe ziet het er nu uit? Hoe werkt het? Wat is de waarde en de ambitie van dit idee? Als begeleider vraag je aan het eind van de presentatie eventueel nog een van deze vragen als die onvoldoende helder uit de verf kwamen.

De toehoorders krijgen steeds twee vragen: (1) welk element/onderdeel van dit prototype spreekt je het meest aan? en (2) welk idee of suggestie heb je voor deze groep om het prototype nog sterker te maken?

Idee/tip

Soms is de overstap voor mensen naar het 'maken' wat groot. Het kan helpen om mensen 'in de prototype stemming' te brengen door iets te laten zien van hoe architecten, kunstenaars of ontwerpers werken, met foto's en beelden bijvoorbeeld. Hoe komen zij van idee naar een ontwerp? Of iets over Design Thinking van Bruce Mau te delen. Of door wat te laten zien van biomimicry: hoe laten ontwerpers zich inspireren door de natuur? Welk natuur-principe zouden jullie willen gebruiken?

Er zijn prachtige filmpjes over te vinden online. Of een 'ja-en' oefening te doen geïnspireerd op improvisatietheater. Of... iets wat jij zelf in huis hebt dat het creatieve denkraam aanwakkert.

Meer lezen?

- Hoofdstuk in het boek: 'Prototypen: samen iets maken'.
- Mau, B. (2020). MC24: *Bruce Mau's 24 principles for designing massive change in your life and work*. Phaidon.

Hand-out (voorbeeld)

Prototypen: De toekomst samen vormgeven

Jullie hebben met elkaar gekozen om rond één thema te werken. De bedoeling van jullie werk nu is om als ontwerpers aan de slag te gaan: met elkaar te bedenken en uit te werken wat er zou kunnen gebeuren rond dit thema. Hoe breng je het een stap verder? Hoe maak je het concreter? Wat zouden jullie 'tot leven' kunnen brengen? Je hebt uit de brainstorm al veel ideeën bij elkaar over jullie thema. Hoe kun je hiermee aan de slag?

1. Leg bij elkaar wat samen hoort. Duid aan wat je met elkaar echt van belang vindt. Denk aan ideeën die je zo kunt uitwerken in de richting van iets heel tastbaars.
2. Kies één idee of een set van ideeën. Het is belangrijk om echt te kiezen en focus aan te brengen. Houd jullie andere ideeën nog bij de hand: misschien geven ze dadelijk nog inspiratie als je verder aan het ontwerpen bent.
3. Maak een prototype van het gekozen idee zodat jullie beelden daarover zichtbaar en tastbaar worden. Maak het visueel in de vorm van een prototype. Denk bijvoorbeeld aan het uittekenen van de startpagina van een website die jullie willen maken, een flyer voor het meekijken in elkaars werk, een agenda-opzet voor jullie wekelijkse vergadering, een anders ingericht klaslokaal.... Het gaat erom dat het maken ervan jullie helpt om het idee te concretiseren en om het vervolgens te delen met de anderen uit de groep. Ga voor niet te veel toeters en bellen: geef de essentie weer.
4. Bereid je voor om gedurende 3 minuten jullie prototype te presenteren aan de hele groep in een expositie langs alle prototypes. Daarbij vragen we jullie om goed duidelijk te maken hoe jullie prototype bijdraagt aan het positief kernthema. Wat is jullie prototype, hoe werkt het, wat is de waarde ervan?

BONUS: SPEELVELD VAN GESPREKKEN: VAN NEGATIEF-STELLEND TOT WAARDEREND-ONDERZOEKEND

Waarderend-onderzoekend werken betekent niet dat je altijd in een waarderend-onderzoekende modus zit met elkaar. Dat hoeft ook niet. Gesprekken zijn dynamisch en kennen veel gezichten. Het speelveld van gesprekken, ontwikkeld door Jackie Stavros en Cherri Torres, is een hulpmiddel dat je helpt snel te herkennen in welk gesprek je bent beland en eventueel om er weer uit te komen als het gesprek niet helpend is.

	Onderzoekend	**Stellend**
Waarderend: gericht op wat er al is en waar je meer van wilt	Waarderend-onderzoekend	Positief-bevestigend
Kritisch: gericht op wat ontbreekt of niet goed gaat	Kritisch-onderzoekend	Negatief-stellend

Je kunt je in een gesprek richten op wat er al is en wat je graag (meer) wilt en wat dat belangrijk voor je maakt. Die **waarderende (appreciative)** gesprekken zijn over het algemeen versterkend (generatief), in de zin dat ze ideeën en energie opleveren, bijdragen aan een betere relatie en zelfvertrouwen:

- **'Waarderend-onderzoekende gesprekken'**: gesprekken met onderzoekende vragen en onderlinge dialoog. Het gaat over: waar het al werkt, hoe het nog beter zou kunnen, waar je heen wilt met elkaar en wat je in huis hebt. Je bent met elkaar op zoek. Mensen gaan hier nieuwe kansen en oplossingen zien. Er ontstaat energie en het zelfvertrouwen groei, net als de onderlinge verbinding.
- **'Positief-bevestigende gesprekken'** bevatten vooral veel positieve oordelen, bevestiging en complimenten. Of een helder statement over waar je heen wilt (je verwachtingen). Er is minder onderzoek. Ook deze gesprekken heb je nodig, vooral omdat ze richting geven en soms ook kaders.

Je gesprek kan ook meer gefocust zijn op **wat er niet goed gaat of ontbreekt.** Ook die kritische ('depreciative') gesprekken zijn nodig. Opnieuw kan je hier variëren met een meer onderzoekende of stellende insteek.

- Gesprekken met bijvoorbeeld pittige feedback noemen we de **'kritisch-onderzoekende gesprekken**'. Die zijn ook de moeite waard, omdat ze verhelderen en aanscherpen en helpen bijsturen. Het onderzoekende karakter (denk aan vragen als: wat schuilt er achter bepaald gedrag? Wat maakt iets in de ogen van de ander ongewenst: wat is het effect? Wat heb je nodig of zou je liever wel zien van elkaar?) maakt ze productief en soms zelfs verbindend.
- Gesprekken die negatief werken op de energie, de relatie en het welbevinden omdat er negatieve commentaren en stellingen worden gewisseld zijn **'negatief-stellende gesprekken'**. Daarmee bedoelen we dat de relatie en energie om verder te gaan afneemt of afbrokkelt. Hier vindt geen onderzoek meer plaats, alleen debat. Dit zijn de gesprekken die je zoveel mogelijk wilt vermijden. Dit betekent niet dat je dit deel van het speelveld helemaal moet *vermijden*. Als onderdeel van een groter gesprek kan het namelijk heel belangrijk zijn om open en duidelijk te zijn over wat je niet wilt of waar je niet blij mee bent. Grenzen stellen zorgt voor duidelijkheid. Ook is het in sommige situaties belangrijk om bepaald gedrag te normeren en duidelijk te maken wat niet acceptabel is (bijvoorbeeld gedrag waardoor anderen zich onveilig voelen).

Natuurlijk kun je in eenzelfde ontmoeting meerdere soorten gesprekken hebben. Je blijft maar zelden op één plek in het speelveld. Soms beweeg je bewust, andere keren overkomt het je. We hebben als mens vaak een impliciete voorkeur voor een bepaald soort interactie: die voorkeur kennen *en* goed kijken wat er nodig is, helpt goed te sturen.

Hoe keer je een gesprek?

Alle gesprekken zijn in meerdere of mindere mate nodig. Vaak beweeg je dan door alle vier vormen. Je kunt echter ook *vast* komen te zitten met elkaar. Hoe geef je het gesprek dan een wending? Bijvoorbeeld van:

- **gericht op wat er niet is of niet goed gaat, *naar* gericht op wat er al wel lukt en wat je wilt:**
  - *Stel een vraag over bijvoorbeeld de positieve uitzondering:* 'Dit gaat over het algemeen niet goed, maar wanneer lukte het ons wel?' Of over *de wens achter de klacht*: 'Ik hoor dat dit je dwars zit en dat het nu niet gaat zoals je wilt. Kan je iets meer vertellen over wat er in het gedrang komt wat wel belangrijk voor je is?' Of: 'Hoe zou het eruit zien als het probleem is opgelost, wat gaat er dan anders?' Of: 'Zoals het voorstel er nu ligt kan jij er niet mee instemmen begrijp ik. Wat zouden we eraan moeten veranderen zodat je er 'ja' tegen kunt zeggen?'
  - *Benoem iets wat er al wel goed gaat*: Het voordeel van een vraag stellen is dat het gesprek meteen ook onderzoekender wordt. Je kunt echter ook prima op een stellende manier het gesprek een draai geven. Door bijvoorbeeld een compliment te geven of te benoemen wat er al wel lukt of goed is. 'Ik kan nog niet mee in het voorstel zoals dat er nu ligt, maar wat ik er wel sterk aan vind, is….'. Of: 'Ik ben het nog niet eens met de richting van deze ideeën maar waardeer wel dat we ….'. Of: 'Ik vind het jammer dat dit nog niet lukt, maar ik ben wel blij met de voortgang op….Die doet er ook toe.'.
- **stellend *naar* onderzoekend.** Je komt maar zelden direct tot een constructieve dialoog. Vaak gaat daar een fase aan vooraf waarin iedereen zich uitspreekt en zijn of haar mening op tafel legt. Dat noemen we ook wel het debat of de discussiefase. Die is nodig als start, het is wel vervelend als je daarin blijft 'hangen'. Dan kom je immers niet verder en blijft het gesprek vlak of de discussie verhardt, waarbij mensen alleen maar hun eigen mening stelliger gaan verkondigen, en je samen geen stap verder komt. De snelste weg van een stellend naar een onderzoekend gesprek is: het gaan stellen van vragen. Soms helpt het ook om even te benoemen wat er gebeurt met een procesopmerking: 'Volgens mij liggen nu alle meningen en standpunten op tafel, zullen we eens kijken waar we over door willen

praten?' Of: 'Het is duidelijk dat we met een dilemma zitten, we willen eigenlijk zowel aan A als aan B tegemoet komen. Wat is een goede en realistische manier om met dit dilemma om te gaan?'. Of: 'Als we zo doorgaan belanden we in een herhaling van zetten, alle standpunten liggen op tafel. Zullen we de nieuwsgierige dialoog starten. Laten we beginnen met idee X, wat ligt er onder dat voorstel?'.

Natuurlijk zijn er ook **andere bewegingen** mogelijk: van onderzoekend naar meer stellend, of van praten over wat er al lukt naar wat er nog niet goed gaat. Net als bij bovenstaande tips is *bewustzijn* over dat dit de beweging is die je wilt maken, vaak de sleutel. Daarna kun je hem inzetten, met een procesopmerking of door het andere gesprek vooral te gaan *voeren*.

Spiekbriefje met handige vragen

Check in vragen
- Hoe is het met je? Hoe zit je erbij?
- Wat is jouw focus voor dit gesprek?
- Waar ben je nieuwsgierig naar?

Grumpy moment vraag
Wat komt er in het geding voor jou en wat zegt dat over wat belangrijk voor je is? Hoe zouden we dat meer recht kunnen doen?

Eerdere successenvraag
Wanneer lukte dit al wel?

Positieve uitzondering vraag
Wanneer was het probleem er niet? Of lukte het wel?

Complimenteuze vraag
Hoe kreeg je dit voor elkaar?

Nuttigheidsvraag
Wat had nut voor jou in dit gesprek (i.p.v. wat vond je ervan)?

Alternatieven

Je kunt dit speelveld toepassen voor jezelf, en het is ook mogelijk om er als groep mee te reflecteren op de kwaliteit van je gesprek. Tape het schema dan bijvoorbeeld op de vloer en vraag iedereen te gaan staan op het kwadrant waar nu de meeste gesprekken plaatsvinden in de groep. Na een verkenning van hoe dat er dan uitziet of klinkt, kun je mensen vragen om te bewegen in een tweede ronde: 'Waar zou het teamwork van opknappen, wat mogen we vaker doen?'. Verken opnieuw waar het dan over gaat of hoe dat eruit zou kunnen zien.

Een alternatief is om het te gebruiken als reflectie op eigen gedrag van de deelnemers. Dan vraag je iedereen te gaan staan op waar hun eigen voorkeur ligt, of wat ze zelf het meest doen. Na een verkenning van hoe dat er dan uitziet of klinkt en wat het voordeel van die manier van werken is (en misschien ook wel het nadeel, zeker als je het 'teveel' doet), kun je iedereen vragen om te gaan staan op het kwadrant van het speelveld dat ze meer zouden willen betreden. Onderzoek waar dat over gaat: wat is er te winnen? Hoe zou het klinken?

Meer lezen?

Stavros, J. M., Torres, C., & Cooperrider, D. L. (2018). *Conversations Worth Having: Using Appreciative Inquiry to fuel Productive and Meaningful Engagement.* Berrett-Koehler.

5. VERWEZENLIJKEN
REALISEREN EN LEREN IN DE PRAKTIJK

Een belangrijk aspect van waarderend onderzoeken is uitproberen en leren van deze ervaringen. Ontdekken wat werkt door te experimenteren met ideeën in de praktijk. Het is niet erg als er allerlei verschillende eerste stappen ontstaan. Belangrijker is dat mensen echt energie voelen om met deze ideeën aan de slag te gaan en dat jullie de link zien naar het positief kernthema.

In deze fase is het belangrijk dat je écht de ruimte blijft maken om al doende te leren en te experimenteren en niet per ongeluk de energie eruit haalt door te snel over te willen stappen naar projectplannen en resultaten. Het helpt om regelmatig met elkaar te reflecteren op de experimenten en de verschillende ervaringen met elkaar te blijven delen. Het 'track and fan'-principe kan helpen: volg alle experimenten en geef extra zuurstof aan de activiteiten die je waardevol vindt door ze de nodige ondersteuning te geven.

Ook hier blijft het waarderend-onderzoekend uitgangspunt van belang: vatten wat werkt en waarom zodat je deze kennis kan gebruiken om verdere vernieuwing te stimuleren.

EXPERIMENTEREN: DE EERSTE STAP NAAR ACTIE

In de meeste AI-processen vinden er veel gesprekken plaats: een waarderend interview in een duo, een teamoverleg over juist die dingen waar het team goed in is en energie van krijgt, een middag waarbij ambtenaren in gesprek zijn met inwoners en andere stakeholders uit de stad. Op een gegeven moment wordt in deze gesprekken de overgang gemaakt naar het bedenken van acties en plannen. Wat gaan we na deze dag doen om al onze ideeën werkelijkheid te laten worden? Wat ga ik anders doen?

Gervase Bushe en Robert Marshak benadrukken dat deze overgang één van de cruciale momenten is in het veranderproces. Dat je er vooral voor moet zorgen dat er niet naar de beste oplossing wordt gezocht, maar dat het AI-proces helpt om meerdere initiatieven voor verandering te ontketenen, te katalyseren en te ondersteunen. Het betekent ook dat de initiatiefnemers of leidinggevenden deze acties en initiatieven niet te veel sturen. Door deelnemers uit te nodigen om het verband te leggen tussen hun actie enerzijds en het kernthema waarover het proces is opgezet anderzijds, wordt verantwoordelijkheid voor, en eigenaarschap van, resultaten gedeeld.

Om te komen tot veranderinitiatieven of acties helpt het om de verbinding te maken met iemands persoonlijke motivatie of drijfveren: 'Waar zit op dit moment jouw energie?', 'Waar zou jij graag mee aan de slag willen?', 'Wat is op dit moment voor jou nu echt belangrijk?'. Vanuit deze energie kan iedereen vervolgens (met hulp van collega's) een aanpak, actie of experiment ontwerpen. Het denken in experimenten kan helpen om ruimte te maken voor het uitproberen van nieuwe dingen. Het woord 'experiment' heeft al in zich dat je iets nieuws probeert en niet weet hoe het gaat.

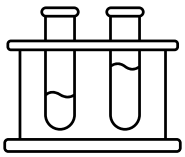
In onze ervaring gelden onder meer de volgende succesfactoren:

- Aan het experiment ligt een voor de betrokken personen uitdagend doel in het werk ten grondslag. Er is een urgent en persoonlijk gevoeld belang om aan de slag te gaan.
- Het denken in experimenten helpt om met kleine stappen aan een groot vraagstuk te werken. Een goed experiment is dan ook klein en helpt je om de volgende dag of week al iets anders te gaan doen. Het maakt het grote verandervraagstuk behapbaar en geeft aanknopingspunten om daar in het klein mee aan de slag te gaan.
- Ruimte maken om te leren van het experiment (en niet te snel te 'evalueren' in de zin van oordelen): wat werkte hier? Wat werkte hier niet? Hoe kunnen we een volgende ronde slimmer inrichten? Het gaat om experimenteren in plaats van om 'een experiment'.
- Het organiseren van sociale ondersteuning van collega's en leidinggevenden op de werkplek.

Experimenten helpen om te blijven ontdekken en vernieuwen, en daarmee de energie van het AI-proces vast te houden en te integreren in het dagelijks werk. Een soort minimale structuur ondersteunt dit proces. Bijvoorbeeld door een experiment veertig dagen vol te houden, of regelmatig in experimentgroepen bij elkaar te komen om te kijken wat werkt en wat nog anders kan, of een online platform creëren waarop mensen hun experimentervaringen kunnen delen.

(VERKORTE VERSIE VAN HET GELIJKNAMIGE HOOFDSTUK UIT *WAARDEREND VERANDEREN*)

5.1 EXPERIMENTEN FORMULEREN



Om de ideeën uit de vormgevingsfase om te zetten naar actie door te experimenteren is het het nodig dat mensen kiezen welk experiment ze willen opzetten.

STAP 1: Uitnodigen tot experimenteren

We zijn niet zo gewend om te denken in termen van een experiment. In sommige groepen kan het woord zelfs een negatieve associatie oproepen (voel je dan ook vrij om een ander woord te kiezen). Daarom is het belangrijk om mensen te ondersteunen in het concretiseren van eerste stappen. Want dat is waar een experiment toe uitnodigt: het zetten van een eerste, nieuwe stap. Het helpt daarbij om een aantal kenmerken van experimenteren te benoemen, zoals:

- Experimenteren is vooral uitproberen. Niet te lang nadenken of het te groot maken, maar aan de slag. En dan gaandeweg ontdekken wat werkt en wat niet werkt.
- In zekere zin is een experiment altijd geslaagd, want het levert altijd nieuwe informatie op. Is het niet over wat wel werkt, dan wel over wat niet werkt.
- Heel belangrijk bij deze fase is dat je meerdere cycli doorloopt. Een experiment heeft vaak meerdere rondes nodig: het gaat dus meer over experimenteren.

STAP 2: Een experiment formuleren

Deelnemers krijgen in kleine groepen of individueel de ruimte om een experiment te benoemen. Een concreet stappenplan of invulblad helpt hierbij. Hiernaast geven we twee voorbeelden:

- Een hand-out voor hoe je als groepje van idee of prototype naar actieplan kan komen
- Een hand-out voor hoe je als individu een experiment bedenkt.

Je geeft hier niet al te veel tijd voor (20-30 minuten) omdat het anders al snel weer groter wordt of groepen toch in het ‘denken’ schieten.

Meer lezen?

Hoofdstuk uit het boek: ‘Experimenteren: de eerste stap naar actie’.

Hand-out (voorbeeld)

Van ontwerp naar actieplan
Kies het idee waar je zelf enthousiast van wordt en zin hebt om mee aan de slag te gaan de komende periode. Dat kan het prototype zijn waar je net mee bezig was, of juist een ander onderwerp. Probeer samen met de mensen die ook energie voelen voor dit idee de stap te maken naar een concreet experiment waar jullie de komende tijd samen mee aan de slag kunnen. Gebruik daarvoor onderstaande vragen. Het doel van deze fase is om concreet te worden en letterlijk naar morgen te kijken. Wie hebben we te benaderen en welke stappen hebben we te zetten om ervoor te zorgen dat we onze gewenste toekomst dichterbij halen?

Titel Experiment:
Groepsleden:
Naam trekker:

- Wat is jullie idee en waarom is het belangrijk?
- Wie of wat heb je nodig om dit echt te gaan realiseren?
- Wat is het resultaat als het af is? Hoe ziet het eruit?
- Wat wordt jullie allereerste stap?
- Hoe volgen jullie zelf op en houd je anderen op de hoogte van wat jullie leren?

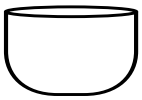
Hand-out (voorbeeld)

Ontwerp je eigen experiment
Als je eenmaal weet wat je wilt aanpakken in je werk, is het belangrijk daar actie op te ondernemen. Maar al te vaak laten we dat liggen, omdat de stap te groot is. Het helpt om te denken in termen van een experiment, waar je op kunt reflecteren, waarna je weer een volgend experiment kunt doen, waarop je weer kunt reflecteren.... En zo verder. De eerste stap, het eerste experiment is heel belangrijk: die zet alles in beweging. Houd het klein! En doe 'm snel.

Hulpvragen daarbij zijn:

- Wat is op je werk de eerste situatie die je gaat tegenkomen die je wilt veranderen?
- Hoe zou je die situatie anders kunnen ontwerpen of inrichten?
- Wat is het kleinste dat je zelf anders zou kunnen doen?
- Wie en wat heb je nodig om dit te kunnen doen?
- Wie ga je om hulp vragen? Met wie ga je reflecteren op het experiment en een volgende stap ontwerpen

5.2 EEN BEDDING CREËREN OM TE EXPERIMENTEREN



Als mensen aan de slag gaan met experimenteren is de kans groot dat dit stokt. Bijvoorbeeld omdat de stap toch te groot was, de eerste hobbel te groot blijkt, tijd ontbreekt, oude patronen hardnekkig blijken... De overgang van intentie naar actie is een kwetsbare. Daarom helpt het om een bedding te creëren voor het experimenteren. Waarin zelfs die eerste 'halve' of (te) kleine stappen al mee kunnen tellen.

STAP 1: Benoem het belang van een bedding

Bereid mensen voor op het 'mislukken' van hun eerste experiment (dat gebeurt bij een eerste pannenkoek ook altijd) of dat ze misschien langer dan ze willen in de voornemens blijven en nog niet tot actie gaan. Iedereen kent wel het fenomeen dat je na de vakantie terugkomt met goede voornemens om je inbox leeg te houden. Dat lukt vervolgens drie dagen en de vierde dag loopt hij toch vol. Grote kans dat we dan opgeven. Het normaliseren van terug in het oude te vervallen, verklaart het belang van een bedding of infrastructuur om te blijven experimenteren. Het is immers minder makkelijk of logisch dan je denkt.

STAP 2: Ontwerp met elkaar een infrastructuur

Bedenk hoe je met elkaar het experimenteren kan volhouden. Spreek af hoe je de voortgang in de gaten blijft houden, wat voor plekken je creëert om dit te doen. Maak buddies, spreek een tijdlijn af.... De mogelijkheden zijn groot, het gaat echt om jullie eigen creativiteit hierin.

Enkele tips waar je misschien gebruik van kunt maken (afhankelijk van de setting waarin je met de groep werkt: individueel of groepsgewijs, groter of kleiner...):

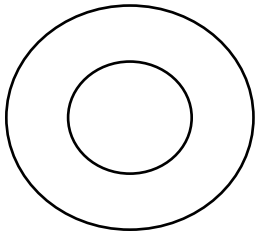
- Houd het klein: je hoeft niet alles tegelijk te veranderen. Het idee van experimenteren is dat je gewoon begint. Vraag jezelf: wat is het kleinste wat ik anders kan doen?
- Ga op zoek naar mogelijkheden in je dagelijkse werk, niet erbovenop. Wat kan ik anders doen in deze team meeting? Welke andere vraag kan ik stellen aan mijn collega?

- Creëer cirkels van actie en reflectie: het helpt als je steeds actie afwisselt met reflectie. Probeer iets uit, reflecteer of het voor jou werkte en waarom wel/niet, vertaal dit inzicht in een nieuwe actie, enzovoorts.
- Kom regelmatig bij elkaar om de voortgang van de experimenten te delen en hiervan te leren. Bijvoorbeeld elke 6 weken. Spreek ook een aantal cycli af: 4 of 5 bijvoorbeeld.
- Richt een plek of een 'hub' in om de verhalen over de experimenten te kunnen volgen (een online platform, een echte kamer waar verhalen en foto's hangen, een overleg waar telkens een deel voor de experimenten wordt gebruikt, specifieke progressiemeetings...).
- Zet organisatiejournalistiek in: het delen en optillen van verhalen in bijvoorbeeld een magazine, podcast of andere vorm werkt inspirerend voor anderen en zorgt dat je het volhoudt en de groei kunt zien.
- Spreek af dat je het minstens 40 dagen volhoudt. Zo lang duurt het minstens om een gedragsverandering te realiseren.
- Betrek anderen: als je collega's om je heen vertelt wat je anders probeert te doen, kunnen ze jou helpen door je hieraan te herinneren of feedback te geven. Het kan het makkelijker en veiliger maken als mensen in je omgeving weten dat je aan het experimenteren bent.
- Vier kleine successen: zorg ervoor dat je af en toe stopt om de kleine successen onderweg op te merken. Richt je aandacht vooral op: wat werkte nou goed of wat heeft nou geholpen om dit kleine succes voor elkaar te krijgen?

Meer lezen?

- Hoofdstuk uit het boek: 'Experimenteren: de eerste stap naar actie'.
- Tjepkema, S., J. Kabalt, M. van Ooijen, L. Verheijen, K. Weber & L. Scheepers (2022). *Verhalen veranderen: Beweging brengen in teams en organisaties.* Boom.

5.3 PROGRESSIECIRKEL



De progressiecirkel (of cirkeltechniek) is een tool waarmee je heel expliciet maakt welke vooruitgang je al geboekt hebt. Dat kan veel energie geven, zeker als er nog veel gedaan moet worden en je vooral bezig bent met wat er nog moet. De berg die voor ons ligt, zien we altijd wel... Daarom is het soms nodig om stil te staan bij waar je al staat en welk werk al verricht is. Het maken van een progressiecirkel is eenvoudig. Dit kun je individueel doen, maar we deden dit laatst zelfs met een groep van 100 mensen tijdens een korte weekstart om samen terug te blikken op alle experimenten die iedereen al had gedaan.

STAP 1: De cirkels introduceren

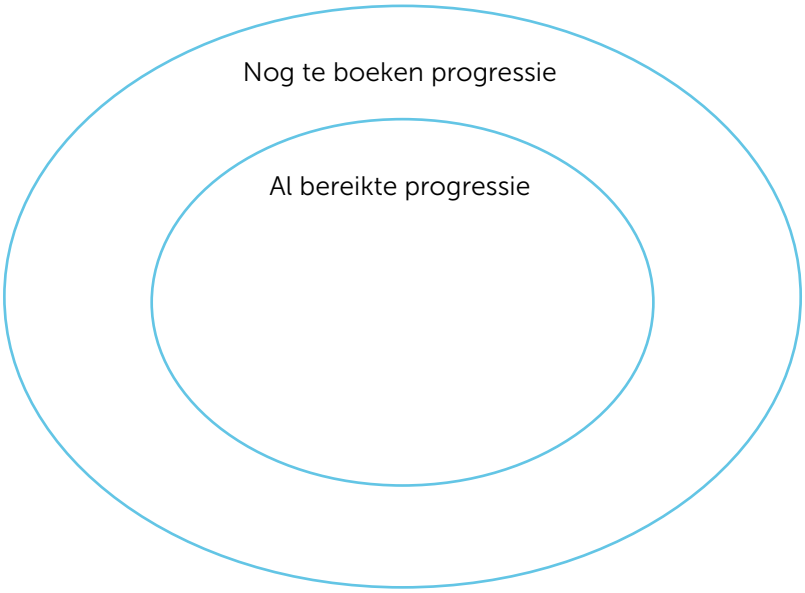
Teken op een flip-over een binnen- en een buitencirkel. De binnenste cirkel mag lekker groot zijn: die staat voor de reeds geboekte progressie. Je kan ervan uitgaan dat je al meer hebt bereikt met elkaar dan je denkt. Als begeleider leg je uit wat je gaat doen: we gaan in de binnenste cirkel benoemen wat al bereikt is (hoe klein ook) en in de buitenste wat we nog allemaal op ons lijstje hebben staan.

STAP 2: Binnencirkel

Schrijf nu in de binnenste cirkel alles wat je al hebt bereikt rond je experiment. Schrijf echt *alles* op. Neem rustig de tijd om elke grote stap, maar ook elk klein stapje vooruit op te schrijven. Niets is te klein. Je kunt dit al pratend doen, terwijl iemand meeschrijft op de flip-over. Soms vinden mensen het ook fijn even in twee- of drietallen te kunnen nadenken en hun input op post-its te schrijven. Die kun je dan vervolgens in de binnenste cirkel plakken.

STAP 3: Buitencirkel

In de buitenste cirkel zet je vervolgens alle groei en vooruitgang neer die jullie jezelf nog toewensen. Dus alles wat verder nodig, belangrijk of noodzakelijk is bij het gekozen thema. Beschrijf dit positief en concreet. Dus niet 'minder praten' (dat is wat je niet wilt) maar 'vaker een stilte laten vallen' (dat is wat je wel wilt). Niet 'vaker mensen uitnodigen bij de vergadering' maar 'Cees en Margot vragen om langs te komen in onze vergadering.'



STAP 4: Een stap vooruit bepalen

Kies nu als team één of twee dingen uit de cirkel van nog gewenste progressie waar je als volgende stap mee aan de slag wilt. Wat is het volgende stapje voorwaarts? Kijk welke stap je het gemakkelijkst zou kunnen zetten. Bedenk vervolgens hoe en wanneer je dit wilt doen.

Je kunt dit elke 6 weken herhalen om vaart in je experiment te houden. Het maken van een progressiecirkel is geen doel op zich. Het geeft overzicht en inspireert daardoor tot actie.

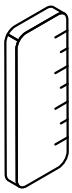
Tip

De progressiecirkel leent zich ook prima om individuele experimenten te plotten en te zien hoe die samen voor een beweging zorgen. Iedereen zet dan in de binnencirkel wat hij of zij gedaan heeft en in de buitencirkel wat hij of zij nog wil doen. Die optelsom schouw je als groep. Vervolgens kiest iedereen weer een eigen stapje vooruit.

Meer lezen?

- Visser, T. (2019). Progressiecirkel. Op: www.kessels-smit.com
- Schlundt Bodien, G. (2016) H*ersenvitaminen: meer succes met de groeimindsetmix*.AnderZ.

5.4 SCHAALVRAAG



De schaalvraag is een methode die veel wordt gebruikt in individuele coaching, maar die je ook met elkaar als groep goed kunt inzetten. Het is een methode die helpt om inzichtelijk te maken waar je al staat en om op ideeën te komen voor een volgende stap.

STAP 1: Introduceer de schaal

Teken een horizontale lijn van 0 – 10. Waarbij de '10' staat voor de ideale situatie en de '0' voor dat er nog niets is bereikt. Je kunt deze groot tekenen op een vel papier, of in de ruimte neerleggen en de oefening staand doen.

STAP 2: Waar sta je nu?

Bepaal met elkaar waar je, voor je gevoel nu staat, ergens tussen de 0 en de 10. Vraag mensen letterlijk om een kruisje op de schaal te zetten of om te gaan staan op de lijn op de plek die voor hun gevoel klopt. Als je dit met een groep doet zullen mensen verschillen, maar dat maakt niet uit. Het is interessant om te vragen: wat maakt dat je daar staat, wat is er al bereikt? Wat gaat er nu al anders? Hoe kun je dat zien? Vraag naar verhalen en voorbeelden van wat mensen nu zien gebeuren.

STAP 3: Hoe ben je daar gekomen?

De volgende stap is om uit te pluizen wat heeft geholpen om op de huidige plek te komen. Welke kwaliteiten, sterke punten van degene die experimenteert en van de context blijken bouwstenen? Brainstorm met elkaar over wat er allemaal al is (gedaan of bereikt).

STAP 4: Wat wordt de volgende stap?

Tenslotte sta je met elkaar stil bij welke inspiratie dit geeft om een eerst-volgende stap te zetten. Dat kan een gezamenlijke stap zijn, of een serie individuele. Dat maakt niet uit. Het belangrijkste is dat je niet het hele gat richting de '10' probeert te dichten, maar kijkt wat je één stap op de lijn verder zou helpen (waar je ook staat..). Maak deze zo concreet mogelijk.



Meer lezen?

Visser, C. & G. Schlundt Bodien (2009). *Doen wat werkt. Oplossingsgericht coachen, werken en managen*. Van Duuren Management.

BONUS: MET AANDACHT EN NIEUWSGIERIGHEID BLIJVEN KIJKEN

Aan het begin van deze bundel benoemden we al dat Appreciative Inquiry méér is dan werkvormen en praktische tools toepassen. Het gaat om een houding en mindset waarbij je steeds nieuwsgierig kijkt naar het potentieel van mensen, organisaties en systemen. Ron Fry vat het mooi samen in de introductie van de Engelse vertaling van ons Waarderend Veranderen boek: *"The book deepens our awareness of how to 'be' in appreciative inquiry, not just 'do', 'apply', or 'follow' it."*. Ofwel: Appreciative Being in plaats van Appreciative Doing.

Het buitengewone in het gewone zien

Deze houding zou je ook wel een verwonderende blik kunnen noemen. Verwondering gaat immers over 'het buitengewone in het gewone zien'. De onverwachte schoonheid, mogelijkheden en potentie in mensen, maar bijvoorbeeld ook in je dagelijkse omgeving. Je regelmatig verwonderen creëert ruimte om te onderzoeken, met aandacht bij de dingen te zijn en vanzelfsprekende verhalen en aannames tegen het licht te houden.

Iedereen heeft het vermogen om zich te verwonderen. Kijk maar eens naar hoe een kind de wereld bekijkt of hoe je zelf kijkt als je ergens net werkt of voor het eerst een reis maakt in een land met een voor jou nieuwe cultuur. Tegelijkertijd kan het nog knap lastig zijn om hier in de drukte van alledag ruimte voor te maken. Verwondering is het tegenovergestelde van vanzelfsprekendheid. Tegelijkertijd hebben we allemaal wel eens dagen, of zelfs weken, die ongemerkt voorbijglijden. Waarin we op de automatische piloot doordenderen of in de overlevingsstand staan. Juist de kracht van vanzelfsprekendheid en voorspelbaarheid kan helpen om je te blijven verwonderen. Door dagelijkse rituelen te integreren in je leven die je even pas op de plaats laten maken en je uitnodigen om je te verwonderen. Ritueel is daarbij méér dan routine, het vraagt om buitengewone aandacht.

Verwonderend experimenteren

In elke fase van het Appreciative Inquiry proces komt verwondering om de hoek kijken: in het luisteren naar en onderzoeken van elkaars verhalen, in het verbeelden van een gewenste toekomst, in het bedenken van nieuwe mogelijkheden tijdens het prototypen. Maar juist in de fase van verwezenlijken en experimenteren kan die verwonderende blik onbedoeld naar de achtergrond verdwijnen. De mooie ideeën van het AI-proces kunnen tijdens een drukke werkweek ineens ver weg voelen. Experimenteren gaat echter hand-in-hand met verwonderen. Als je geen ruimte hebt om te pauzeren, op te merken, nieuwsgierig te kijken, te onderzoeken of te reflecteren, is het ook lastig om het experiment tot een succes te maken en tot nieuwe ontdekkingen te komen. Dan wordt het eerder een punt op je todo-list. Gelukkig heb je geen grootse interventies nodig: een ritueel om op gezette tijden even ruimte te maken om te reflecteren en weer het buitengewone in het gewone te zien is al genoeg.

Dagelijkse rituelen om je te verwonderen

We nodigen mensen regelmatig uit om een eigen dagelijks ritueel voor verwondering te ontwerpen, om deze houding op te roepen. We hebben van alles voorbij zien komen: een dagelijkse duik in het IJ, elke dag een tekening maken van iets wat je aandacht trekt, een wekelijkse brief aan je beste vriend schrijven, een ochtendwandeling maken, elke vergadering starten met een kort moment van stilte... Als het maar helpt om het buitengewone in het gewone te zien. Vaak werken de rituelen het krachtigst als je met de natuur of creativiteit werkt, of een combinatie van beide.

Regelmatig horen we terug hoe verrast mensen zijn over de doorwerking van deze korte momenten van verwondering in hun leven en professionele praktijk. Een vast moment creëren om even te pauzeren en op te merken, helpt om je leven te ‘zien’ en bewustere keuzes te maken. Zelfs tien minuten kan al een verschil maken. Zo deelde een groep directeuren na veertig dagen met hun dagelijks ritueel geëxperimenteerd te hebben dat zij in kleine momenten merkten dat ze net wél dat luisterend oor aan

een medewerker konden bieden of een andere vraag konden stellen, in plaats van hieraan voorbij te gaan. En dat zij het gevoel hadden meer regie over hun dag te hebben, wat hun werkplezier vergrootte.

We nodigen je daarom van harte uit om je eigen verwonderritueel te ontwerpen met de vragen op het invulvel hieronder. En/of anderen uit te nodigen om dit te doen.

Meer lezen:

- Voorwoord van Ronald Fry in: Verheijen, L., Tjepkema, S. & J. Kabalt (2020). *Appreciative Inquiry as a Daily Leadership Practice*. Taos Institute.
- Kabalt, J. (2023). Het buitengewone in het gewone zien: Ruimte creëren voor verwondering in organisaties. *Opleiding & Ontwikkeling*, 36(3), 13–17.



ONTWERP JE EIGEN VERWONDERRITUEEL

Wat is een kwaliteit waar je meer van wilt, die je helpt om je verwonderende blik aan te zetten?
Bijvoorbeeld reflectie, stilte, verbinding met de natuur, creativiteit, ...

Wat is iets dat je al graag doet wat je daarbij kan helpen?
Bijvoorbeeld wandelen, tekenen, zwemmen, schrijven, ...

Wat is voor jou een goed moment om dit te doen?
Zoals op weg naar werk, bij het ontbijt, of voor het slapengaan, ...

Met wie wil jij je jouw verwonderritueel delen?
Als je het samen doet of met iemand afspreekt dat je elke dag een foto stuurt, is de kans een stuk groter dat je het écht gaat doen.

Hoe heet je ritueel?
Als je het een naam geeft is het ineens iets!

Tip

Probeer het de eerste weken vol te houden en geef niet te snel op. Het heeft even tijd nodig om in te slijten en soms moet je even zoeken naar het juiste ritme en timing. Het is niet erg als je een dag overslaat, of het niet altijd lukt. Als je de draad maar weer oppakt.



Kessels & Smit