

## *Waarderend onderzoek, motor van innovatie*

**KURT DE BACKER**

*'Voor innovatie is de relatie en het genereren van relaties tussen mensen een voedingsbodem.'*

In haar recent beleidsplan 'Perspectief!' besteedt de minister van welzijn veel aandacht aan innovatie in de jeugdhulpsector. De aandacht gaat vooral naar het bewijzen van de werkzaamheid en de implementatie van bewezen praktijken. Op die manier blijft het een beleidsplan met nadruk op beheersing van de middelen. Het maakt duidelijk hoe men met innovatie zal omgaan maar presenteert te weinig een gemeenschappelijk toekomstbeeld om creativiteit te stimuleren. Een voorbeeld daarvan is het protocolleren. Dat is geen spoorzoeker voor innovatie. Het is een hulpmiddel om werkzame methoden te verspreiden. Je kan het vergelijken met de koplopers in de koers die moeten bijgehaald worden door het peloton. Protocolleren helpt het peloton dichterbij te komen. Steunpunten en expertisecentra zullen ingezet worden in functie van deze visie op innovatie. Ze moeten de bewezen ervaringen beter verspreiden. Deze rol zal echter moeten aangevuld worden met het ontwikkelen van toekomstbeelden, het systematisch zoeken naar uitdagingen en het snuffelen naar goede praktijken. Appreciative Inquiry (AI) of waarderend onderzoek biedt een perspectief op innovatie dat bijzonder ondersteunend kan werken.

### **AANDACHT VOOR INNOVATIE**

In elke organisatie zitten elementen voor innovatie die, als ze zouden uitgewerkt worden, een vorm van vernieuwing betekenen: een andere manier van werken, van kijken en denken, een andere manier van doen maar vooral een manier om in te spelen op nieuwe uitdagingen. Vlaanderen stelt innovatie nogal eens gelijk met technologische evolutie. Maar ook in het zorg- en welzijnslandschap is men zich ervan bewust dat innovatie nodig is. Op het kruispunt van beleid en middenveld worden voorzichtige pogingen ondernomen om innovatie in de zachte sector te stimuleren. Zo flirt 'Vlaanderen in Actie' voortdurend met het spanningsveld tussen harde en zachte sector. Ook in haar beleidsplan voor de jeugdhulpverlening, 'Perspectief!', schuift de Minister van Welzijn innovatie naar voor als eerste beleidsdoelstelling. Het uitstippelen van een beleid dat innovatie stimuleert is één zaak. Vaak lukt het om toekomstgerichte uitdagingen te verzinnen, ook op grote schaal. Maar wat is innovatie in de praktijk? Hoe krijgen we zicht op de vernieuwing die op één of andere manier al in de organisatie aanwezig is? Hoe maken we er werk van om structureel naar die elementen te zoeken? Vraagt het een andere bril, een andere aanpak?

### STEL DAT...

Stel dat er een manier zou bestaan die de kiem van innovatie in jouw organisatie opspoot en iedereen motiveert om zich in te zetten voor de uitwerking ervan, voor een nieuwe toekomst. Stel dat die methode ook nog eens alle belanghebbenden betreft of het er nu veel of weinig zijn. Stel dat die methode ook de complexiteit van alledag alle eer aandoet. Stel verder dat terwijl je de methode doorloopt de verandering al vorm krijgt en dat iedereen gemotiveerd is om te veranderen. Stel bovendien dat je vertrekt van de kracht van mensen en organisatie, van de kansen die zich voordoen, van de dromen die leven en dat je er ook op kan rekenen dat er resultaten uitmonden.

Stel dat je daarmee een manier van kijken inbrengt die duurzaam is en die innovatie echt een plek geeft in je organisatie. Het water in de mond? Goed zo! Die methode bestaat. Ze is al meer dan 30 jaar in ontwikkeling. In Vlaanderen bleef ze redelijk onbekend, maar daar is stilaan verandering in aan het komen.

### KLEIN BEGINNEN

Papa haalt Jelena op van school en vraagt bij aankomst thuis hoe het is geweest. Jelena die net haar koek en drank op heeft zegt: 'goed' en stopt dan met praten. Ze begint onmiddellijk te spelen. Ook bij het avondeten als iedereen rond de tafel zit heeft Jelena blijkbaar niet veel zin om meer te vertellen. Een standaard situatie thuis. Onlangs kreeg ik op een opleiding een gouden tip: vraag je kind naar het leukste moment van de dag en zie wat er dan gebeurt. Je kan dan morgen de rest van dit artikel lezen....

Appreciative Inquiry (AI) is een manier om naar ontwikkelings –en veranderingsprocessen te kijken en die te beïnvloeden. Het is ruimer dan een methode of een techniek omdat ze verbonden is met een manier van in het leven te staan. Appreciative Inquiry is ontstaan aan de Case Western Reserve University als een nieuwe vorm van wetenschappelijk actie-onderzoek. Bij actie-onderzoek participeert de onderzoeker aan de actie en tracht zo de si-

tuatie mee te veranderen. De voorbije dertig jaar werd de aanpak verder ontwikkeld en vaak gebruikt om veranderingsprocessen in organisaties op te zetten. Dit kan in grote en kleine organisaties. In Vlaanderen is momenteel een lerend netwerk actief dat bestaat uit een zestigtal organisaties. Zij proberen om Appreciative Inquiry in hun werking toe te passen en al doende aan de slag te gaan met deze aanpak. De focus van dit netwerk: hoe kunnen we AI gebruiken om het talent en bezieling van onze medewerkers in organisaties verder te ontwikkelen?

### VERANDERING ALOM

De kern van Appreciative Inquiry of waarderend onderzoek is het zoeken naar verbinding met een positieve, energiegevende kern. Dit wordt vertaald in verschillende principes. Meer nog dan het fasenmodel zijn ze het hart van de methode. De methode enkel voorstellen als een fasenmodel zou de mogelijkheden van het waarderend onderzoek oneer aandoen. Het gaat over verschillende uitgangspunten die een stevig fundament vormen. Voor de procesbegeleider zijn ze de terugvalbasis wanneer spannende en onvoorziene dingen gebeuren tijdens het proces.

Zo vertrekt waarderend onderzoek vanuit een constructionistisch principe. 'Words create worlds': door dingen te benoemen geven we betekenis en scheppen we de werkelijkheid. Dat is wat gebeurt in onze organisaties. We zijn voortdurend bezig om de realiteit van betekenis te voorzien, door dingen te doen, door er woorden aan te geven. Wanneer we ergens een woord aan geven, leggen we de betekenis vast. De interpretatie kan van mens tot mens verschillen. Het is dus van belang om de interpretatie, de betekenisgeving van andere mensen te kennen. Het is dan ook belangrijk dat we in onze gesprekken met elkaar de juiste woorden kiezen. Bovendien kan je dingen niet onderzoeken zonder zelf in te grijpen. Het principe van simultaneïteit, wordt dat ook wel genoemd. Elke actie heeft en geeft betekenis dus creëert ze tegelijk de realiteit. Wat je vraagt, is dus betekenisvol en geeft richting.

Als je een onderzoek voert, zijn de vragen die je stelt belangrijk. Ze zijn richtinggevend en kunnen leiden tot verandering. Vragen zijn voor mensen immers belangrijk, ze zetten aan tot actie. Onderzoeken en veranderen vallen samen: wat je onderzoekt verandert daardoor al mee. Je kan dus niet eerst vragen stellen om tot een diagnose te komen en daarna een veranderingsplan uittekenen. Nee, de vraag stellen is veranderen. Onderzoeken zet de verandering in gang.

### DE JUISTE FOCUS

Wat je aandacht geeft, groeit. Als je je aandacht vestigt op de leuke dingen dan krijg je meer leuke dingen. Als je een tekort bestudeert, krijg je een groter tekort. Dit principe is zeer uitdagend: denk maar aan het bestuderen van de wachlijsten of alle 'agressie' programma's, of armoede... Hiermee bedoelt men allerm minst dat je moeilijkheden moet negeren. Neem bijvoorbeeld een overlastprobleem op een pleintje. Appreciative Inquiry suggereert niet dat je niet aan overlast mag werken. Men gaat er wel van uit dat men met alle betrokkenen beter kan zoeken naar wat men wel wil. Dus in plaats van acties te verzinnen die de overlast aanpakken of het hebben over minder overlast, gaat men vragen stellen over positief samenleven of goede voorbeelden zoeken van een kansrijke buurt. Volgens dit principe ligt niets vast, de toekomst is een open boek. Het verhaal van organisaties wordt continu geschreven en herschreven. We kunnen elk aspect van een organisatie bestuderen, we moeten een keuze maken. Zo maken we ook een keuze van waar we naartoe willen evolueren.

Waarderend onderzoek vertrekt ook van het principe dat collectieve verbeelding

en de verhalen die we over onze toekomst vertellen, de meest succesvolle inspiratiebronnen zijn voor verandering. Op alle niveau's (micro, meso en macro) worden iedere dag beelden van de toekomst bedacht en acties uitgezet. Wanneer we erin slagen om gemeenschappelijk aantrekkelijke toekomstbeelden te formuleren, op welke schaal ook, dan is

---

*Denken aan goede ervaringen verbreedt onze aandacht en stimuleert gevoelens van creativiteit en intuïtie.*

---

de kans groot dat ze ook realiteit zullen worden. Ook andere methoden zijn op dit principe gebaseerd: toekomstscenario's schrijven en het Vlaanderen In Actie project om er een paar te noemen. Gemeenschappelijke beelden van de toekomst worden gecreëerd en worden gepresenteerd als uitdagingen.

### VERSTERKEN EN VERBINDEN

Positieve vragen leiden tot positieve verandering. We onderzoeken met alle betrokkenen welke elementen we waardevol vinden, welke ons energie geven en waarmee we verbinding hebben. De realiteit positief benaderen is minstens net zo aantekelijk en waardevol dan het zoeken naar de oorzaken van problemen. Wanneer we denken aan positieve ervaringen uit het verleden, heeft dat impact op zelfs de neuro-biologische processen in ons lichaam. Denken aan goede ervaringen verbreedt onze aandacht en stimuleert gevoelens van creativiteit en intuïtie. Een positieve constructieve sfeer bevordert de kwaliteit van de interactie in teams en stimuleert de informatie-uitwisseling. Uit onderzoek blijkt zelf dat een ratio van 3:1 (3 positieve gedachten tegenover 1 negatief) datgene is wat de meest uitmuntende teams kenmerkt. Als de toekomst niet vastligt en we kunnen kiezen of we problemen dan wel de sterktes analyseren, dan kunnen we bij het zoeken naar nieuwe werkterreinen of nieuwe te ontwikkelen methodieken dus beter kiezen om de positieve ervaringen te onderzoeken en verder te ontwikkelen.

Door het uitwisselen van goede praktijken en door het nadenken over de toekomst worden ook belangrijke relaties ontwikkeld tussen individuen. Mensen vinden elkaar in elkaars ideeën, en nog belangrijker: als iemand over zijn positieve voorbeelden vertelt, zegt dit tegelijkertijd iets over wat hij belangrijk vindt. Er is geen discussie over of dit al dan niet een goed voorbeeld is, je leert de mens kennen. Er is een automatisch respect voor de persoon achter de verhalen, een zoeken naar verbinding. Los van doelgroepen, leeftijden, persoonskenmerken.

**TO THE POINT**

Appreciative Inquiry is een onderzoek dat waardevol gebeurt. Het is een onderzoek naar de positieve kernen, naar energiegevendende elementen. Het onderzoek kan gebeuren op minischaal, zeer persoonlijk of op zeer grote schaal met bedrijven en organisaties van 3000 werknemers en meer. Tijdens het onderzoek kunnen er problemen, knelpunten of moeilijkheden opduiken. Er wordt dan steeds teruggeslagen naar momenten waarop we wel in staat waren moeilijkheden te overwinnen. Er wordt evenveel belang gehecht aan het vasthouden van dat ‘wat goed is en niet verandert’. Dat is ook een voorwaarde voor een veilige omgeving waar creativiteit en innovatie gedijen.

De kern van de methode is het formuleren van een aantrekkelijk thema. Rekening houdend met de principes, zijn er een aantal criteria waaraan dit thema moet voldoen: het is iets wat we werkelijk wensen, het zorgt voor een bril waarmee je niet alleen sterktes maar ook positieve afwijkingen van de norm kan ontdekken, het combineert vaak ongewone woordparen en is positief verwoord. Die positieve kijk helpt ons om in de richting van onze hoogste wensen en dromen te kijken.

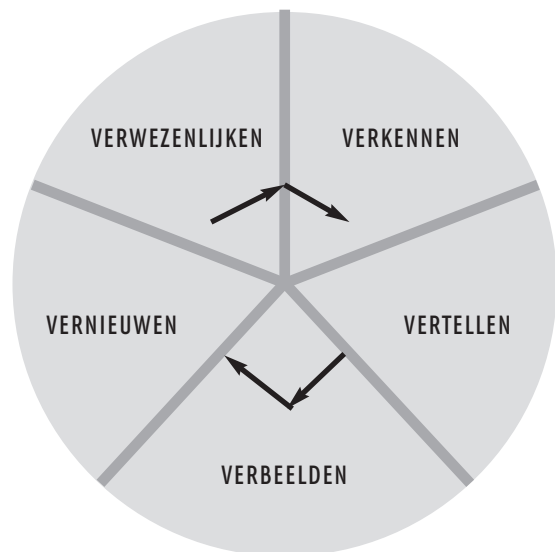
**STAP VOOR STAP**

Het waarderend onderzoek volgt een bepaalde weg, opgedeeld in vijf fasen. Het proces start met de fase van het ‘verkennen en verbeelden’. We geven een voorbeeld dat aanduidt vanuit welke ‘verkennende en verbeeldende’ vragen we een veranderingsproces kunnen opstarten. ‘Geef een voorbeeld van wanneer jouw hulpverlening door de cliënt werd aangestuurd en dat deze effectief ook hulp heeft gekregen. Wat deed je toen? Waarmee was je bezig? Met wie werkte je waaraan? Wat gebeurde er? Hoe voelde je je toen?’. Dit zijn klassieke startvragen. Bij waarderend onderzoek start het proces vaak met een interview, een tweegesprek met dergelijke startvragen. De vragen zoeken verbinding met een positief moment, zo concreet mogelijk. De vragen richten al je aandacht op het positieve en je vertelt het aan iemand anders. Het is verrassend hoe mensen

zich steeds weer overvallen voelen door zo’n vragen. Na even nadenken, slagen ze er toch in om dergelijke recente momenten op te diepen. In de vraagstelling zit al een wens verscholen: we willen naar een resultaat met name hulp krijgen die wordt aangestuurd door de cliënt. Aan deze vraagstelling herken je AI processen vaak onmiddellijk.

Door duidelijker te formuleren waar je naartoe wil, belanden we meteen in de tweede fase: de verbeeldingsfase. Een voorbeeld van vragen die in deze fase gesteld zouden kunnen worden. ‘Stel dat 80% van je werktijd momenten zijn die je als cliëntgestuurde hulpverlening zou kunnen benoemen. Hoe zou jouw werksituatie er dan uitzien? Met wie werk je samen? Wat doe je? Welke activiteiten voer je uit? Hoe ziet de situatie eruit? Wat is jouw droom?’ Deze vragen leiden naar het vertellen van een toekomstbeeld en naar het verwoorden van een droom. In de praktijk is het opvallend dat de dromen meestal uitdagend zijn maar zelden onrealistisch. Vaak vindt men hier al de balans tussen het haalbare en het wenselijke. Hoewel er over dromen gaat en hoewel de verbeelding aan het werk is, verliest men het contact met het geheel niet en blijft de realiteit maakbaar.

**FIGUUR 1.**  
**HET PROCES VAN WAARDEREND ONDERZOEK**



**VERNIEUWING KRIJGT VORM**

‘Wat kan je morgen al doen om dit te realiseren?’ is vaak de derde vraag. Het is de eerste stap in de derde fase: de vernieuwingsfase. Via het voorgaande gesprek kreeg je ideeën, oplossingen, richtingen over wat te doen. Door op het positieve te focussen heb je zin om eraan te beginnen. De verandering zet zich reeds om in actie want je hebt al een idee van wat je zelf kan doen. In deze fase expliciteren we dit idee zodat de kans vergroot dat je er ‘s anderendaags ook aan zal beginnen. De interviews worden hier meestal afgerond en hebben een halfuur tot een uur in beslag genomen. Steekwoorden die de energiegevende elementen uit het gesprek beschrijven, vatten het gesprek samen. Het opzet van het interview was immers om uit te zoeken wat energie geeft, wat we willen vasthouden en in welke richting we willen groeien. In werkgroepen van vier tot zes personen wordt dit materiaal samengebracht en uitgewisseld. De deelnemers verduidelijken hun insteek, verscherpen en verdiepen. Het gaat hier vooral om het ontdekken en benoemen van de verbinding. Waar vinden we elkaar? Aan welke dingen hechten we samen waarde? Daarna brengen de werkgroepen verslag uit in grotere groep. De verschillende insteeken worden dan gegroepeerd en actiepunten worden bepaald. Vaak hervatten werkgroepen dan het proces in een nieuwe fase.

Je hebt energiegevende elementen en je hebt gedeelde droombeelden van de toekomst. Nu komt het erop aan om acties te ontwikkelen die je droombeelden gaan omzetten in werkelijkheid. De centrale vraag in deze fase is: gegeven ideale omstandigheden hoe moeten we dan X ontwikkelen of organiseren om Y te bereiken? Een voorbeeld vanuit onze eigen werking, een ondersteuningsstructuur voor de bijzondere jeugdzorg: ‘gegeven de ideale omstandigheden, hoe moeten we processen opzetten om de sector meer bij onze werking te betrekken?’. In deze fase tekenen we de toekomst uit. We gaan brainstormen over de mogelijkheden, we gaan vanuit verschillende invalshoeken bekijken welke de noden zijn. We gaan

*Waarderend onderzoek richt zich vooral op het groeien van een normaal naar een excellent niveau.*

een prototype ontwikkelen van hoe de werkelijkheid eruit kan zien. Dat prototype kan een maquette zijn of een plan of een fiche, een spel, wat dan ook. Het is zaak om zo snel mogelijk een visuele voorstelling te hebben van wat je wil bereiken, een beeld dat je kan meegeven. En eraan te beginnen... Want intussen heb je gemerkt dat er al heel wat in jouw praktijk veranderd is. Je gaat de grotere plannen uitvoeren, de ideeën testen, verder verfijnen, evalueren, kijken waar weer verbeterd kan worden en het hele traject kan weer opnieuw beginnen. Hier kan je terugvallen op kwaliteitscirkels, doorbraakmethode of andere bestaande modellen die ook reeds hun bruikbaarheid bewezen.

**TE VEEL VAN HET GOEDE?**

Bovenstaande fasering is de weergave van een gemiddeld AI proces. De processen hoeven er niet allemaal zo uit te zien. Waarderend onderzoek kan je toepassen in functioneringsgesprekken, trajectbegeleiding, leergroepen, vergaderingen, werkgroepen of veranderingsprocessen in grote organisaties. Een kritische Vlaming herkent makkelijk Amerikaanse invloeden in de bovenstaande beschrijving. Er kan bij gebruikers van deze aanpak makkelijk

een ‘hoera, dit is het!’ sfeertje ontstaan. We zien in de praktijk dat oppervlakkig geïnformeerde mensen vaak het positieve onthouden en waarderend onderzoek kortweg als een ‘positieve’ methode klasseren. Dat is jammer omdat praktijk-

deskundigen aanvoelen dat het zoeken naar kracht (het ‘positieve’ als je wil) niet op zich staat, maar een motor is voor het bouwen aan kwaliteitsvolle relaties waarin innovatie kan en mag. Het is de relationele kwaliteit die voorop staat. Het lijkt dan bijna of we deze ‘nieuwe’ manier van denken, willen afzetten tegen ‘oude’ manieren van denken. Dit gaat echter in tegen de kern van deze benadering die in se verbindend is en dus geen denkwijzen uitsluit. De achterliggende manieren van denken zijn anders, maar hebben alle hun waarde. De aanpak dient echter wel gebaseerd te zijn op de kenmerken van de situatie.

Er zijn zeker grenzen aan het gebruik van waarde- rend onderzoek. We kunnen drie groepen organi- saties of systemen onderscheiden: diegene die on- derpresteren, diegene die normaal presteren en diegene die uitblinken. Er is steeds een dwingende kracht naar het midden: onderpresterende organi- saties willen op een normaal niveau gaan werken maar ook de uitblinkers moeten moeite doen om hun positie te blijven houden. Waarderend onder- zoek richt zich vooral op het groeien van een nor- maal naar een excellent niveau. Bij acute proble-

men is het minder bruikbaar: huizen die in brand staan moeten eerst geblust worden vooraleer je weer aan de opbouw gaat denken. Toch is ook dit weer niet zwart-wit te benaderen. Je kan altijd ge- bruik maken van een aantal waarderende uitgangs- punten, doch slechts ten dele. Je kan steeds zoeken naar situaties waarin het wel werkte, naar goede voorbeelden, naar wensen achter kritiek. Er moet echter wel een minimum aan vertrouwen zijn tus- sen de betrokkenen. Een gesprek starten moet mo- gelijk zijn.

### HET LEVEN ZOALS HET IS

In onze organisatie (Ondersteuningsstructuur Bijzondere Jeugdzorg) zetten we een Apprecia- tive Inquiry proces op om een beleidsplan voor de volgende drie jaar te maken. We deden vroeger hiervoor al pogingen en we slaagden er wel in om te analyseren maar werden bij het bepalen van doelstellingen steeds door de reali- teit ingehaald. Vele teamdagen strandden in discussies zonder dat er echt lijnen werden uit- gezet. Begin december 2008 startten we op- nieuw op. We interviewden elkaar met een ‘klassieke AI interviewleidraad’. Daarna vatten we alle energiegevende elementen samen. Dit resulteerde in vijf thema’s die elk antwoorden op de vraag: ‘wat geeft ons energie?’. Vier werk- groepen ontstonden: dichterbij de sector, dich- terbij kennis, dichterbij de maatschappij en dichterbij onszelf. Een vijfde element is de ver- binding tussen de andere vier.

Een maand later werden we geconfronteerd met erg bedreigende vragen van de overheid die zich afvraagt of we wel goed werk leveren. Ze verwachten meer transparantie en resul- taatsgerichtheid. Dit lag geheel in de lijn van onze bevindingen op onze eigen beleidsdag. We hadden dus al een aantal ideeën klaar of zelfs al in uitvoering. We konden onmiddellijk

inspelen op de kritiek met een plan van aan- pak. De werkgroepen gingen aan de slag. In de werkgroep ‘dichterbij kennis’ geraakten we er niet echt uit op de eerste vergadering. We wis- selden ideeën en goede voorbeelden uit. We formuleerden onze dromen. Maar twee topics blijven onbehandeld: innovatie en Evidence Based werken. Een week later bereikt ons ‘Per- spectief!’, het beleidsplan van de minister. Hier is erg veel aandacht voor deze twee thema’s. We bespreken dan ook onmiddellijk welke invloed dat kan hebben en trachten dan wensen te for- muleren. Zo spreekt het ons bijvoorbeeld aan om te onderzoeken hoe je protocolleren kan verbinden met de nodige beslissingsruimte in de relatie tussen jongere en begeleider.

De werkgroepen werkten elk thema verder uit en bereidden een bredere bevraging van alle betrokkenen voor om zo tot gedeelde doelstel- lingen voor ondersteuning te komen. De werk- groepen komen op twee maand tijd een drie of viertal keer samen. Die samenkomsten duren anderhalf tot twee uur. Via een brainstorm be- denken we manieren om de sector te bevragen. Op een nieuwe teamdag in april gooien we de voorbereidingen samen en gaan doelstellingen bepalen. We ambiëren dit alles voor de zomer in een beleidsplan te gieten.



## TROEVEN OP TAFEL

Wie dit proces doorloopt, merkt dat de geplande verandering erg dicht aansluit bij wat je zelf altijd dacht dat nodig was. Het sluit aan bij een 'buikgevoel van wenselijke verandering. Dat buikgevoel wordt door het proces geconcretiseerd en aangesproken. Door de voortdurende aandacht op het betrekken van alle betrokkenen, houdt het proces ook rekening met een holistisch wereldbeeld. De complexiteit van het alledaagse wordt niet gereduceerd, maar wordt een kracht. Appreciative Inquiry heeft een belangrijke waarde om bestaande mogelijkheden verder te ontwikkelen. Op die manier is het ook goed om in te zetten als methode bij innovatieprocessen. Voor innovatie is de relatie en het genereren van relaties tussen mensen een voedingsbodemp. De context is een voorwaarde voor creativiteit die leidt tot innovatie. Zonder veiligheid en uitdagende, hartelijke relationele praktijken geen innovatie. De impliciete visie op innovatie die Appreciative Inquiry hanteert, is dat de kiem van innovatie reeds in de organisatie of in de realiteit aanwezig is. Die kiem wordt systematisch opgezocht, versterkt en uitgewerkt in functie van een wenselijke toekomst. Het ethische aspect is inherent aan de methodiek. Door het zoeken naar goede voorbeelden definieert men het goede als het wenselijke.

De kern voor verandering is reeds aanwezig in de praktijk. Op de werkvloer zijn goede voorbeelden te vinden van het wenselijk gedrag. Soms zijn ze erg ver te zoeken of moeten ze op een andere werkvloer

worden gezocht. Toch zijn ze er al. Zoeken naar positieve voorbeelden is zoeken naar wenselijk gedrag en aanzetten tot uitbreiding ervan. Het creëren van een gemeenschappelijk toekomstbeeld is een motiverende factor en het antwoord op de waarom vraag. Eigenlijk gaat men ervan uit dat steeds nieuwe uitdagingen zich voordoen die om een andere of nieuwe aanpak vragen. Toch zijn die uitdagingen zelden erg nieuw of verschijnen ze plots. De overgang van een industriële naar een kenniseconomie is bijvoorbeeld al tientallen jaren onderwerp van boeken, maar lijkt nu een hot topic of een evidentie. Het besef van de uitdaging is gegroeid. Toch zijn er al jaren pioniers actief die antwoorden trachten te verzinnen op deze uitdagingen.

## JELENA

Ook op haar verjaardag stel ik mijn vraag aan Jelena, maar dit keer met meer kennis van zaken. Ze vertelt over haar beste moment van de dag: wanneer ze 's morgens op de speelplaats komt renderen 25 klasgenootjes recht naar haar om haar gelukkige verjaardag te wensen. Ik kan me ineens voorstellen dat naar school gaan plezierig kan zijn...

*Kurt De Backer is stafmedewerker van de Ondersteuningsstructuur Bijzondere Jeugdzorg (OSBJ) en bereikbaar via [kurt.debacker@osbj.be](mailto:kurt.debacker@osbj.be)*

---

## Meer lezen?

*Verheijen, L en Tjepkema, S. (red) (2009), Van Kiem tot Kracht. Een waardierend perspectief voor persoonlijke ontwikkeling en organisatieverandering, Performa/Bohn Stafleu.*

*Masselink, e.a. (red.) (2008), Waardierend organiseren, Gelling, Nieuwerkerke a/d IJssel.*