

RONALD VAN DOMBURG

HET
WAARDEREND
OOG

Een introductie in
Appreciative Inquiry

Appreciative Inquiry gaat over het delen van verhalen, het durven dromen en die dromen dan serieus nemen. *Het Waarderend Oog* is een boek waarin de passie voor AI doorklinkt.

Appreciative Inquiry richt zich nu eens niet op het oplossen van problemen, zoals veel verandermethodieken doen. AI gaat op zoek naar de kracht die in de verhalen van elk mens en iedere organisatie schuilt, om vanuit die kracht te bouwen aan een toekomst zoals we die in onze stoutste dromen durven dromen.



Ronald van Domburg is gefascineerd door ontwikkeling van mens en organisatie. Hij startte als HR manager in de gezondheidszorg en is verder verbonden geweest aan Philips, Fontys Hogescholen (als hogschooldocent personeelsmanagement) en verschillende trainingsbureaus.

De kern van zijn werk is het begeleiden van veranderingsprocessen in organisaties op zo'n manier, dat gebruik gemaakt wordt van de kennis en wijsheid van betrokkenen zelf. Sinds 1 januari 2008 doet hij dat vanuit zijn eigen bureau: Play to Change.

*Creatie
Atelier*



RONALD VAN DOMBURG

HET
WAARDEREND
OOG

Een introductie in
Appreciative Inquiry

2008 *Creatie
Atelier*

Uitgeverij CreatieAtelier
Bastion 56, 3823 BR Amersfoort

Uitgeverij CreatieAtelier is een imprint van uitgeverij MultiLibris, Almere
(www.multilibris.nl)

© 2008 Ronald van Domburg (www.playtochange.nl)
Kennis is universeel. Onder copyright verstaan wij dan ook, dat
iedereen het 'right' heeft delen en te 'copyen' met de correcte
bronvermelding van Play to Change en de naam van de auteur
Ronald van Domburg

Eindredactie: Janny ter Meer (www.hetstijlmeer.nl)
Vormgeving: Wim ten Brinke BNO
Foto omslag: Big Stock Photo
Drukwerk: Drukkerij Bariet, Ruinen

ISBN 978 94 6000 0010

NUR 807

INHOUD

Woord vooraf door Joep de Jong 7

Inleiding 11

HOOFDSTUK 1

Wat is Appreciative Inquiry? 17

HOOFDSTUK 2

Wat zijn de principes? 29

HOOFDSTUK 3

Hoe breng je AI in praktijk? 39

HOOFDSTUK 4

Wat zijn provocatieve proposities? 49

HOOFDSTUK 5

Hoe implementeer je AI? 59

HOOFDSTUK 6

Wat is de waarde van AI voor organisaties? 63

HOOFDSTUK 7

Wanneer pas je Appreciative Inquiry toe? 69

Tot slot 73

Bronnen 74

Dankwoord 75

Over de auteur 76

Play to Change 78

WOORD VOORAF

Appreciative Inquiry (AI) gaat over het delen van verhalen, het durven dromen en die dromen dan serieus nemen. Ronald van Domburg heeft dat gedaan: hij deelt zijn verhaal, durft te dromen en neemt zijn dromen serieus. Het resultaat is dit boek, bij mijn weten het eerste Nederlandse boek over AI. Het is niet alleen een boek over AI geworden, maar vooral een boek waarin de passie voor AI doorklinkt. Zo past het in de serie publicaties die de afgelopen jaren van de grondleggers van AI zijn verschenen. Publicaties die toelichten waardoor een benadering als AI – mits juist toegepast en ingezet – zo succesvol is. Tot op heden zijn de meeste publicaties echter in het Engels verschenen, wat logisch is wanneer we weten dat de bakermat van AI in de Verenigde Staten ligt*.

Met het toenemend gebruik van AI groeit ook de behoefte om in de eigen taal vorm en inhoud te geven aan de begrippen die binnen AI zo'n belangrijke rol spelen. Het is daarom verheugend dat nu het eerste, oorspronkelijk Nederlandstalige boek over AI verschijnt. Een Nederlands boek waarin de auteur belangrijke elementen uit het AI-denken in een Nederlandstalige context plaatst. Ronald heeft daarvoor terecht het concept van het *Thin Book of Appreciative Inquiry* als startpunt genomen. Deze zeer populaire en succesvolle uitgave van Sue Hammond** vormt voor velen een toegankelijke eerste kennismaking en heeft vele mensen enthousiast gemaakt voor het werk met AI. Ronald voegt in zijn boek een groot aantal waardevolle zaken toe. Zo licht hij het proces uitgebreid toe, geeft hij een aantal duidelijke voorbeelden en beschrijft hij waar en hoe je AI kunt gebruiken.

Het is te hopen dat in navolging van Sue Hammonds *Thin Book* dit boek op eenzelfde manier zal

* De term Appreciative Inquiry stamt uit de tweede helft van de jaren tachtig, toen deze voor het eerst gebruikt werd door David Cooperrider, Frank Barrett en Suresh Srivastva.

** *Thin Book of Appreciative Inquiry*, Sue Hammond. Thin Book Publishing Co, 1998.

bijdragen aan het enthousiasmeren van mensen voor de gedachten die ten grondslag liggen aan Appreciative Inquiry. Per slot van rekening gaat het bij AI om meer dan weer een manier om met veranderingen om te gaan. Bij AI gaat het om iets veel fundamenteler, namelijk het zoeken naar de kracht die in de verhalen van elk mens schuilt en vanuit die kracht bouwen aan een toekomst zoals we die in onze stoutste dromen durven dromen.

JOEP C. DE JONG

Velsen-Zuid, april 2008

INLEIDING

Zo'n drie jaar geleden kwam ik voor het eerst in aanraking met Appreciative Inquiry (AI) en het was of alle puzzelstukjes op hun plaats vielen. Veel vragen die ik mijzelf regelmatig gesteld had in mijn werk als trainer en consultant, werden door deze filosofie op een geheel andere manier belicht en beantwoord. Heel enthousiast begon ik met Appreciative Inquiry te werken, eerst voorzichtig en kleinschalig, maar geleidelijk steeds groter en uitbundiger en mijn enthousiasme groeide. Wat me vooral aanspreekt is de positieve benadering van AI. Bij Appreciative Inquiry ga je namelijk uit van wat werkt, niet van het probleem, zoals veel andersoortige verandertrajecten doen. Volgens AI zijn er in elke organisatie elementen die werken. Als je die opspoort, en vervolgens analyseert, kun je ontdekken hoe je meer kunt doen van wat werkt.

Deze andere benadering van AI spreekt me zeer aan en ik ben ervan overtuigd dat er een grote toekomst is weggelegd voor deze manier om mensen, teams en organisaties te benaderen. Daarom wil ik graag bijdragen aan de verdere verspreiding van deze filosofie.

Er is veel materiaal beschikbaar over AI, maar het meeste is in het Engels. Dit boekje is bedoeld voor iedereen die een korte introductie in AI in het Nederlands wil. Wil je meer verdieping, dan kun je de oorspronkelijke bronnen raadplegen.

Zo heb ik me bij het schrijven zeer laten inspireren door *The Thin Book of Appreciative Inquiry* van Sue Annis Hammond. Ik las het toen ik al zeker anderhalf jaar actief bezig was met AI, verschillende standaardwerken van David Cooperrider en anderen over AI bestudeerd had en de nodige ervaring had opgedaan met het faciliteren van AI-processen. Ik had me met veel interesse en enthousiasme, maar ook met het nodige doorzettingsvermogen door de literatuur 'geworsteld'. Ik realiseerde me dat niet iedereen de tijd en het geduld zou kunnen of willen opbrengen om ditzelfde pad te bewandelen. Toen ik uiteindelijk het boekje van Sue Annis had besteld (nadat ik de zoveelste keer gelezen had dat het 'highly recommended'

werd), werd ik gegrepen door de helderheid en eenvoud ervan. De auteur slaagt erin met treffend taalgebruik en gerichte voorbeelden de essentie van AI weer te geven.

Naast *The Thin Book* heb ik gebruikgemaakt van andere bronnen die achterin vermeld staan, en van mijn eigen ervaringen met AI.

De aanleiding voor dit boekje is tweërlei. Ten eerste wil ik graag iets kunnen uitdelen als mensen mij vragen om informatie over AI. Als ik met professionele vrienden over AI spreek, reageren zij namelijk in het algemeen zeer enthousiast. Ze willen er dan graag meer over lezen, maar tot nu toe kon ik hun alleen maar een folder geven. Ik wilde graag iets substantiëlers meegeven dat recht doet aan AI als filosofie.

Ten tweede voelde ik al langer de behoefte mijn ideeën en gedachten op papier te zetten en met anderen te delen. Schrijven is voor mij een manier om mijn kennis en ervaring te verwerken en te verdiepen. Dit komt helemaal overeen met het principe '*You teach what you have to learn*'.

DE OPBOUW

Het boek begint met de vraag wat Appreciative Inquiry nu eigenlijk is. Dan blijkt al meteen dat je deze vraag op verschillende niveaus kunt beantwoorden, wat zowel de kracht als de valkuil van AI is. In hoofdstuk 1 bespreek ik deze niveaus, waarna ik in hoofdstuk 2 de filosofie en de principes achter de methode uitleg, en inga op het belang van overtuigingen. Hoe we naar organisaties en naar veranderingsprocessen kijken, wordt namelijk bepaald door onze overtuigingen. Vaak zijn we ons daarvan niet bewust, of ze worden niet uitgesproken. Maar onze overtuigingen hebben wel consequenties voor de manier waarop we werken, voor het commitment aan het proces, voor het vertrouwen in de uitkomst. Daarom bespreek ik expliciet de overtuigingen die aan de basis liggen van Appreciative Inquiry.

In hoofdstuk 3 beschrijf ik kort een handleiding voor een AI-proces. Op deze manier wordt duidelijk hoe een AI-proces eruit zou kunnen zien. Door de voorbeelden uit de dagelijkse praktijk wordt AI concreet en tastbaar, waardoor de methode meer wordt dan een concept. Ik maak hierbij wel de kanttekening dat ieder AI-proces er weer anders uitziet, afhankelijk van de vraag, de organisatie, de betrokken mensen et

cetera. Hoofdstuk 4 wijd ik geheel aan provocatieve proposities, omdat deze zo belangrijk zijn voor het AI-proces. In hoofdstuk 5 lees je hoe je Appreciative Inquiry in je organisatie kunt implementeren, en vervolgens bespreek ik in hoofdstuk 6 het transformatieve effect dat een AI-proces voor een organisatie kan hebben.

Tot slot sta ik in hoofdstuk 7 stil bij de vraag wanneer je Appreciative Inquiry kunt toepassen. Het is een manier van werken die buitengewoon inspirerend en stimulerend kan zijn, als je hem in de juiste context gebruikt.

REAGEREN?

Mijn passie is het begeleiden van organisaties bij veranderingsprocessen, waarbij ik gebruikmaak van de wijsheid die in de organisatie aanwezig is en wel op zo'n manier dat de betrokkenen met plezier en enthousiasme tot grootse resultaten komen. Appreciative Inquiry kán daarbij een waardevolle benadering zijn. Als je naar aanleiding van dit boekje wilt reageren, stel ik dat zeer op prijs. Je kunt mailen naar: ronald@playtochange.com.

Veel plezier met lezen!

RONALD VAN DOMBURG

WAT IS APPRECIATIVE INQUIRY?

Op de vraag wat Appreciative Inquiry (AI) is, zijn verschillende antwoorden mogelijk.

AI is:

- een methodologie, een methode om veranderingen in organisaties tot stand te brengen. Bij deze methode horen een aanpak en een stappenplan. Meestal gebruiken we hiervoor de 4D-cyclus, waarbij we het proces onderverdelen in vier fasen: *Definition – Dream – Design – Destiny*. In het kader van dit boekje voert het te ver om hier dieper op in te gaan. Wil je er meer over weten, dan kun je dat vinden in het *Appreciative Inquiry Handbook*.
- een benaderingswijze, waarbij we uitgaan van bepaalde '*purpose & principles*'. Wat deze principes zijn, zal ik hierna uitgebreid beschrijven.

- een filosofie, een manier van kijken naar organisaties en organisatieverandering. Wanneer je deze filosofie aanhangt, bekijk je alles wat je tegenkomt vanuit een waarderend perspectief (*the appreciative eye*). Zo wordt het bijna een levensstijl.

AI ALS FILOSOFIE

Allereerst besteed ik aandacht aan AI als filosofie en vervolgens ga ik dieper in op de principes die AI gebruikt vanuit deze filosofie. Ik ga hierbij uit van de kracht die – zo is de basisaanninge – elke organisatie in zich bergt. AI concentreert zich niet op de problemen die zich in een organisatie voordoen, maar op de positieve elementen in de organisatie en op datgene wat werkt.

Aandacht voor fouten

Er is iets merkwaardigs aan de hand in ons onderwijssysteem. Jonge kinderen worden gestimuleerd en beloond als ze goede prestaties leveren. Ze krijgen een plakplaatje, een compliment, een goedkeurend woord van de juf of meester. Als we ouder worden, verandert dat echter. In plaats van beloond te worden

voor onze prestaties, worden we bestraft voor onze fouten. Drie fout is een zeven, vier fout een zes. Het rode potlood was (en is) een onmisbaar attribuut bij het beoordelen van toetsen en tentamens. Ik betrap me er zelf ook op. Als een van mijn kinderen met een rapport thuis komt en er staat één 5 op voor wiskunde, heb ik – als ik niet alert ben – de neiging vooral daarop te reageren: Hoe komt dat? Wat denk je eraan te doen? Et cetera. Terwijl ik er ook voor zou kunnen kiezen in te gaan op die 8 voor geschiedenis en haar te vragen hoe zij erin geslaagd is daar zo'n mooi cijfer voor te halen.

Op de een of andere manier lijkt het of goede resultaten of positief nieuws veel minder interessant zijn dan negatieve zaken. Ze lijken in ieder geval veel meer als vanzelfsprekend te worden aangenomen.

Op werkgebied zien we hetzelfde. Jarenlang ben ik verbonden geweest aan een trainingsbureau, gespecialiseerd in projectmanagement. De eerste vraag die we leerden te stellen bij de start van een project was: wat is het probleem? Soms 'vermomden' we het probleem als uitdaging, maar toch wilden we eerst vaststellen wat er niet goed ging. En vervolgens was het project erop gericht om dit probleem op te lossen. Ook als consultant was mijn focus vaak gericht op het formuleren van problemen en het oplossen daarvan.

WAT ZIJN DE PRINCIPES?

In hoofdstuk 1 heb ik beschreven wat de filosofie van AI inhoudt: met een waarderend oog kijken naar wat er al goed gaat. Deze filosofie is gebaseerd op een aantal overtuigingen. Voor ik deze overtuigingen uiteenzet, ga ik eerst in op de rol van overtuigingen in veranderingsprocessen.

DE ROL VAN OVERTUIGINGEN

Overtuigingen spelen een grote rol in organisaties. In organisaties werken mensen samen om het werk gedaan te krijgen. Groepen gedragen zich naar de regels van groepsgedrag. De overtuigingen die door een groep gedeeld worden, maken dat de groep op een bepaalde manier denkt en handelt.

Een voorbeeld uit de persoonlijke sfeer. In mijn fa-

milie is een overtuiging ‘doe maar gewoon, dan doe je al gek genoeg’. Het resultaat is gedrag dat zich voegt naar de autoriteit, zich conformeert en vooral geen grote risico’s neemt. Je kunt natuurlijk besluiten een andere overtuiging aan te nemen, en dan verander je je gedrag.

Het mooie van overtuigingen is dat de groep op onbewust niveau weet hoe te handelen, zodat ze niet iedere keer opnieuw een situatie hoeven te analyseren. Het gevaar is echter dat ze nieuwe informatie, die strijdig is met hun geloof, niet zien en daardoor een kans missen om hun effectiviteit te verhogen. Daarom is het zo belangrijk de groepsovertuigingen boven water te halen en regelmatig te evalueren om te zien of ze nog geldig zijn.

Overtuigingen:

- zijn aannames of regels die uitleggen wat een groep in het algemeen gelooft;
- verklaren de context van de groepskeuzes en -gedragingen;
- zijn vaak onbewust en onuitgesproken;
- moeten zichtbaar gemaakt worden en bediscussieerd voordat iemand zeker kan zijn van de groepsovertuigingen.

HOE BRENG JE AI IN PRAKTIJK?

Hoe ziet een AI-proces eruit in de praktijk? Het beantwoorden van deze vraag stelt mij voor een dilemma. Het gevaar bestaat namelijk dat AI wordt ‘gereduceerd’ tot een methodiek of stappenplan. Het verwordt tot een kunstje, een mechanische aanpak, waardoor de ziel van AI uit het proces verdwijnt. Mijn uitgangspunt en ervaring zijn dat ieder AI-proces uniek is en opnieuw ontworpen moet worden, in samspraak met de betrokkenen. Dat maakt het proces juist zo spannend en uitdagend en zo doen we recht aan de dynamische wereld waarin wij leven. Met dit in het achterhoofd geef ik hierna toch enige richtlijnen voor het AI-proces.

WAT ZIJN PROVOCATIEVE PROPOSITIES?

Provocatieve proposities spelen een belangrijke rol in het AI-proces. Hoe ontstaan ze en wat zijn het precies? Provocatieve proposities zijn creatieve, inspirerende, provocerende stellingen over de gewenste situatie, geformuleerd in de tegenwoordige tijd. Zij formuleren én visualiseren hoe de toekomst eruit zou kunnen zien, als de beste ervaringen uit het verleden gebruikt worden om een nieuwe dagelijkse realiteit in de organisatie te scheppen.

WAAROM ZIJN PROVOCATIEVE PROPOSITIES NODIG?

Het doel van provocatieve proposities is om onze ambities bewust te maken en te houden. Het zijn symbo-

len, want hun betekenis overstijgt de woorden. Ze herinneren ons aan het beste in de organisatie en de manier waarop iedereen kan meedoen in het creëren van meer van het beste. Provocatieve proposities zijn opgerezen uit de verhalen die vertellen wat er in het verleden van een organisatie is gebeurd. Ze zijn geworteld in de geschiedenis, traditie en feiten van een organisatie en daardoor verschillen ze van de dromen die andere verandertrajecten als basis gebruiken voor een visie.

Omdat provocatieve proposities gebaseerd zijn op de realiteit, kunnen organisatieleden zich ermee verbinden en worden zij geïnspireerd om meer te doen van wat werkt.

HOE SCHRIJF JE EEN PROVOCATIEVE PROPOSITIE?

Uit het proces van onderzoeken en verhalen vertellen komen enkele thema's naar voren die de successen van een organisatie, groep of team weergeven. Vervolgens ga je met elkaar bespreken hoe het zou zijn wanneer je al deze thema's in praktijk brengt. Zo besprak het team dat elkaars verschillen en talenten wilde waarderen, hoe het zou zijn wanneer zij iedere dag

WAT IS DE WAARDE VAN AI VOOR ORGANISATIES?

Een van de eerste vragen die over AI gesteld worden in een zakelijke omgeving is hoe je AI kunt vertalen naar meetbare resultaten. Het is een terechte vraag, al ga je er bij zo'n vraag vanuit dat je menselijke systemen kunt kwantificeren.

Net zoals andere veranderstrategieën kan AI ook kwantificeerbare resultaten opleveren. In de literatuur zijn inmiddels veel praktijkvoorbeelden vastgelegd. Enkele resultaten die beschreven zijn, zijn: hogere klanttevredenheid; lagere kosten; heldere interne processen; een gedeelde toekomstvisie; initiatieven voor verbeterprogramma's; winststijging van 20 procent; verlaging overheadkosten; lagere verloopcijfers.

AI biedt echter meer, en dat is de positieve energie die ontstaat wanneer mensen een AI-proces doormaken. Die energie wordt veroorzaakt doordat mensen

weten hóe ze bevredigende resultaten kunnen halen op een opwindende en prikkelende manier. En dat appelleert aan de behoefte van mensen om een zinvolle bijdrage te leveren. De waarde van een AI-proces voor het bedrijfsleven is dan ook dat het leidt tot kwantificeerbare resultaten met plezier.

Een manager van een scholengemeenschap in Louisiana beschrijft dit treffend:

‘When I came to the organization, one of the first things I noticed was silence, uncanny silence, as if people had given up talking to one another. Now when I walk around, I hear the hum of conversation in every corner of our offices and in the classrooms. To me, it’s the sound of happiness from people engaged in activities that make a difference.’

Voor mij vervullen organisaties een sleutelrol in onze samenleving. Ik zie ze als levende organismes die voortdurend veranderen en in ontwikkeling zijn. Door hun invloed hebben ze een enorme impact op de richting waarin onze samenleving zich ontwikkelt. Daarom hebben zij ook een grote verantwoordelijkheid, namelijk om een bijdrage te leveren aan onze maatschappij. Dat kunnen zij alleen als ze gebruikmaken van de inbreng van alle leden. Hoe beter

BRONNEN

- Berge, A. van den, Boer, A. de, Klootwijk J.,
Werkboek Werkconferenties. De Tijdstroom,
Utrecht 1997.
- Cooperrider, D., Whitney D., Stavros, J.,
Appreciative Inquiry Handboek. Crown Custom
Publishing, Inc., 2nd edition, Brunswick, Ohio
2008.
- Doorn, M. van, *Leiderschap. Een reis in beeld*.
Malpertuis Editions. De Plannensmederij,
Haarlem.
- Hammond, S.A., *The Thin Book of Appreciative
Inquiry*. Thin Book Publishing Co., 1998.
- Sabine, R., *Werken met visualisaties*. 2004.
- Whitney, D., Trosten-Bloom, A., Cherney J., Fry R.,
Appreciative Team Building. iUniverse, Inc,
Lincoln 2004.

OVER DE AUTEUR

Ronald is altijd gefascineerd geweest door ontwikkeling van mens en organisatie. Dat blijkt ook uit zijn eigen professionele ontwikkeling, die zich kenmerkt door een patroon van deels overlappende dakpannen:

Hij startte als P&O'er (tegenwoordig HR-manager geheten) in een ziekenhuis, waar hij zich bezighield met in- en doorstroom van medewerkers. Vervolgens stapte hij over naar Philips, waar hij vier jaar lang betrokken was bij reorganisaties en inkrimpingen en zich kon bekwamen in uitstroom van medewerkers.

Met deze ervaring op zak maakte hij de overstap naar Fontys Hogescholen, waar hij als hogeschooldocent personeelsmanagement verbonden was aan de deeltijdopleiding Personeel & Arbeid.

In deze tijd volgde hij ook de TIAS-opleiding Master of Learning and Development, waarvoor hij in 1997 cum laude slaagde op een scriptie over kernproblemen in personeelsmanagement.

Een volgende stap was richting zakelijke dienstverlening. Hij sloot zich aan bij een projectmanage-

mentbureau als senior trainer projectmanagement.

In 2001 hakte hij de knoop door en startte zijn eigen eenmanszaak en sloot zich aan bij Nieuwe Dimensies, een franchise trainingsbureau. Hier bekwamde hij zich als trainer en procesfacilitator op het gebied van leiderschap, proactiviteit, bewustwording en visieontwikkeling.

Hij was medeoprichter en -eigenaar van Process-Be, bureau voor leiderschap en bewustzijnsontwikkeling. Sinds 1 januari 2008 werkt hij vanuit zijn eigen bureau: Play to Change.

Ronald heeft vier bijna volwassen kinderen uit zijn eerste huwelijk, waarvan er nog twee bij hem thuiswonen. Inmiddels is hij ook hertrouwd en heeft hij een dochtertje van 1,5 jaar.

Naast de passie in zijn werk en het samenzijn met de familie, is Ronald een groot liefhebber van filmhuisfilms, studeert hij graag en beoefent hij sinds kort de Japanse krijgssport aikido. Koken en het bezoeken van musea zijn andere geliefde activiteiten.

Een uitgebreid profiel is te bekijken op www.linkedin.com onder Ronald van Domburg. Een weblog van Ronald is te lezen op:

www.playtochange.web-log.nl

PLAY TO CHANGE

Play to Change begeleidt veranderingsprocessen in organisaties. Drie kernbegrippen staan daarbij centraal:

- **Verbinding:** een organisatie ontstaat als mensen zich met elkaar verbinden om gemeenschappelijke doelen te realiseren. Het (opnieuw) in verbinding brengen van mensen met elkaar is het startpunt om in beweging te komen.
- **Verbeelding:** de verbeeldingskracht helpt om de gedroomde toekomst weer te geven en geeft richting aan het handelen.
- **Beweging:** door beweging tot stand te brengen kunnen mensen, teams en organisatie weer op elkaar afgestemd worden.

Play to Change combineert een speelse aanpak met meetbare resultaten. De speelse aanpak kenmerkt zich door het gebruik van allerlei methodieken en instrumenten, zoals Appreciative Inquiry (surprise ;-), World Café, Open Space Technology, Learning History en de samenwerking met professionals

uit verschillende disciplines en achtergronden: trainers, coaches, procesbegeleiders, musici, architecten, verhalenvertellers en aikidoleraren.

De beoogde (meetbare) resultaten worden vooraf samen met de opdrachtgever benoemd.

Meer informatie over Play to Change en enkele business cases zijn te vinden op de website:
www.playtochange.com