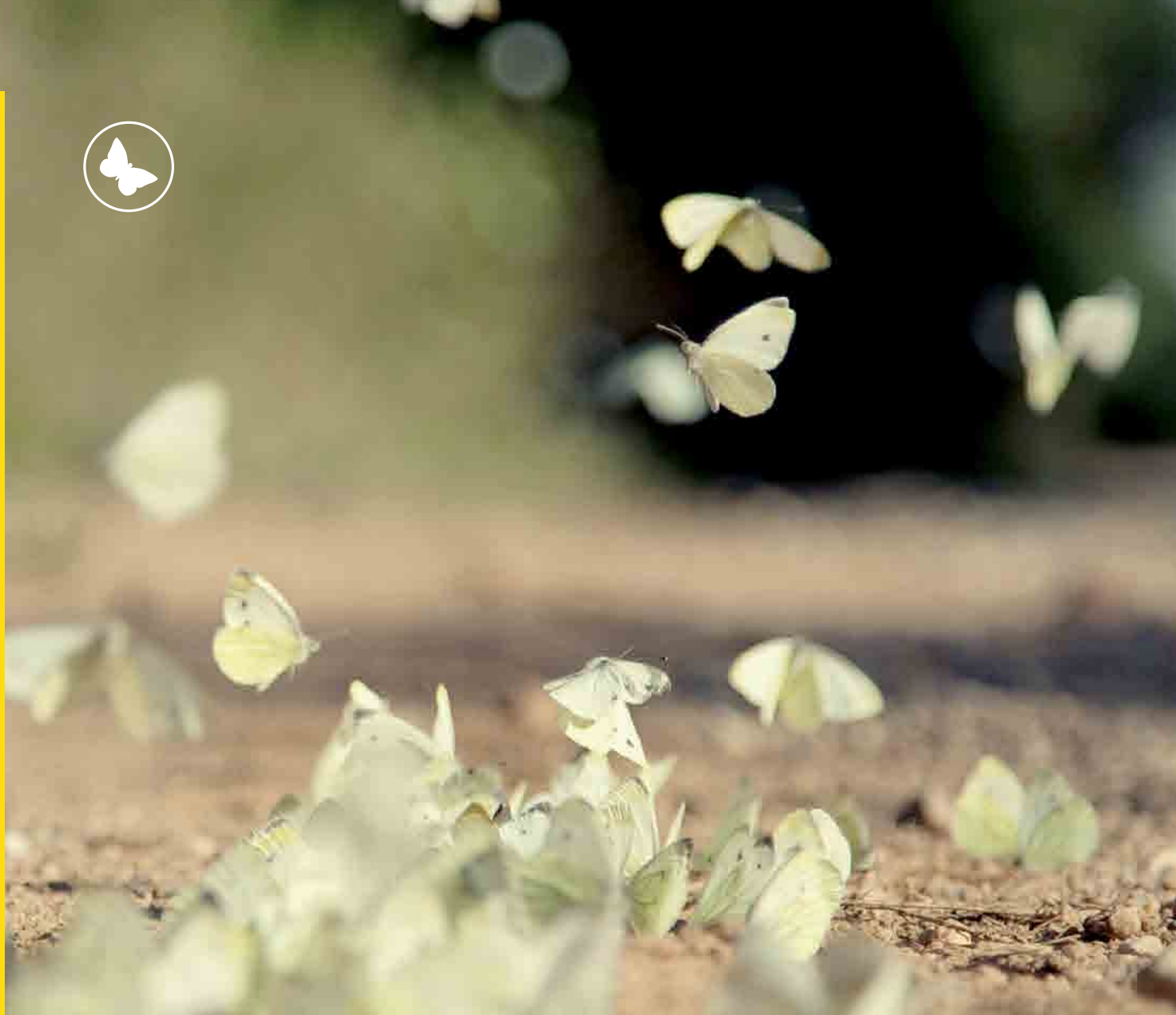




WAARDEREND ONDERZOEKEN ALS KATALYSATOR VOOR VERNIEUWING EN VERBINDING

LERENDE NETWERKEN APPRECIATIVE INQUIRY BINNEN HET NETWERK IEDEREEN VERDIENT VAKANTIE

#IEDEREENVERDIENTVAKANTIE

#MAAKDETOEKOMST



WAARDEREND ONDERZOEKEN ALS KATALYSATOR VOOR VERNIEUWING EN VERBINDING

LERENDE NETWERKEN APPRECIATIVE INQUIRY BINNEN HET NETWERK IEDEREEN VERDIENT VAKANTIE

ONDERZOEK 'De beste manier om de toekomst te voorspellen is deze zelf vorm te geven.' Dit stond op de uitnodiging van het eerste [lerende netwerk waarderend onderzoeken en veranderen](#). Een vormings- en ontdekkingstraject voor partners uit het Netwerk Iedereen Verdient Vakantie. We willen een toekomst waarin vakantie mogelijk is voor iedereen, ook als het moeilijk is. In onze snel veranderende context blijken gekende recepten niet altijd meer te werken. Veranderen en tegelijkertijd waarden wat al goed is, hoe doen we dat?

Verskillende problemen vonden geen oplossing. Door aandachtig en waarderend te kijken naar wat er wel werkt, konden we stappen vooruitzetten. Een netwerk van heel diverse partners kan elkaar vinden om naast hun eigen organisatiebelangen ook samen te werken aan het grondrecht vrije tijd en vakantie. Wat we intuïtief toepasten bleek een naam te hebben: Appreciative Inquiry.

We wilden graag bijleren over 'Appreciative Inquiry' en besloten dit samen met onze partners te doen. De principes vonden hun weg in onze dagdagelijkse praktijk en door ze te delen, kan de kracht ervan vermenigvuldigen. Intussen loopt de vierde editie van de lerende netwerken en komen deelnemers regelmatig samen om de theorie, praktijk en filosofie te ontdekken van waarderend onderzoeken, Appreciative Inquiry of kortweg AI.

Om beter te begrijpen wat we zien bewegen deden we een waarderend onderzoek naar de waarde van de lerende netwerken die we organiseren. Samen met de deelnemers. Klinkt een beetje 'meta'? Dat is het ook wel. Hiermee hopen we elementen te vinden die zichtbaar maken wat we in de praktijk ervaren. Positieve krachten verbinden, werkt. Op de volgende bladzijden nemen we jou mee in onze zoektocht naar de betekenis van Appreciative Inquiry voor het Netwerk Iedereen Verdient Vakantie.

[Marianne Schapmans](#),
Directeur Steunpunt Vakantieparticipatie, Toerisme Vlaanderen



7 NETWERK IEDEREEN VERDIENT VAKANTIE

11 SAMEN LEREN UIT WAARDEREND
ONDERZOEK

25 RESULTATEN AAN DE HAND
VAN DE AI METHODIEK

39 WAT LEERDEN WE UIT
WAARDEREND ONDERZOEK

43 REFLECTIE

INDEX





Iedereen Verdient Vakantie gebruikt de vlinder als symbool van transitie.

WAARDEREND VERANDEREN De vlinder is het beeldmerk van het Netwerk Iedereen Verdient Vakantie.

Hij staat symbool voor transformatie, voor de kracht die je in jezelf hebt om te groeien en te veranderen. We geloven immers in de **positieve effecten van vakantie** en willen dat iedereen die kan ervaren. Vrije tijd en toerisme zijn belangrijk voor lichaam en geest. Iemand die zich goed voelt in z'n vel, functioneert beter. Iemand die zich gewaardeerd voelt, kijkt positief naar de samenleving.

Die kracht van groei en transformatie willen we ook delen met de partners die elke dag die vakantie mee mogelijk maken. Onze **Lerende Netwerken** bleken een proces waarbij inspiratie het startschot was, dromen de motor en verandering het eindresultaat. Vaak was de eindbestemming van de verschillende partners een wijziging. Een project werd opgestart. Een kijk op wat je als succes ervaart, verandert. En elke verandering, klein of groot, vinden we waardevol en willen we samen groter maken. Want wat voor iemand een kleine verandering was, kan in de context van iemand anders een groot verschil betekenen. Als een steentje dat rimpels maakt wanneer het het wateroppervlak raakt.

Stilstaan bij de methodieken van **Appreciative Inquiry** helpt de weerbaarheid van organisaties verhogen in periodes van verandering. De maatschappij is doordrongen van evolutie en verandering. Als organisatie handvaten kennen om deze uitdagingen aan te gaan, geeft extra slagkracht in woelige tijden. Met deze kracht helpen we onze partners om te groeien en mee te veranderen met hun omgeving.

We laten de toekomst niet alleen aan anderen over. Toekomst maken, dat doe je samen. Ergens naartoe willen, daar een beeld van hebben en dan: **actie!** Je onderzoekt waar je vandaag al blij mee bent, je stelt je voor hoe je dat mee kan nemen naar de toekomst en je zet je dromen om in plannen. Dat is de kern van Appreciative Inquiry. Iedereen kan het. Ingrediënten: een open geest, nieuwsgierigheid en verwondering.



**“Iedereen Verdient Vakantie:
een uniek concept
in Europa.**

NETWERK IEDEREEN VERDIENT VAKANTIE

Begin 2000 stelden de overheid en haar partners vast dat vakantie niet in het bereik lag van alle Vlamingen. Daarom richtte Toerisme Vlaanderen in mei 2001 het Steunpunt Vakantieparticipatie op. Het doel? Waarmaken van het recht op vakantie voor mensen die in armoede leven. De Europese armoedegrens geldt hier als norm. Sinds 2014 gaat het Netwerk Iedereen Verdient Vakantie niet enkel met de financiële maar ook met andere drempels aan de slag.

Dit Netwerk groeide uit tot een **uniek concept in Europa** - en bij uitbreiding de hele wereld - om vakantie mogelijk te maken voor iedereen. Het Steunpunt Vakantieparticipatie is hierin geen klassieke overheidsdienst of loket, het is de **facilitator in dit partnernetwerk** dat expertise, goodwill en maatschappelijke verantwoordelijkheid samenbrengt om het recht op vakantie voor alle Vlamingen te realiseren. Op het kruispunt tussen vraag en aanbod wordt persoonlijke dienstverlening geboden aan zowel de vakantieganger als aan alle partners.

Het Steunpunt Vakantieparticipatie van Toerisme Vlaanderen verbindt het Netwerk Iedereen Verdient Vakantie en werkt samen met meer dan 1.800 **sociale partnerorganisaties** in Vlaanderen: OCMW's, vrijwilligersorganisaties en verenigingen die dicht bij mensen in armoede staan. Deze organisaties communiceren over het aanbod met mogelijke vakantiegangers via vakantieguides en **www.iedereenverdientvakantie.be**. Ze staan ervoor garant dat maatwerk en het kortingstarief enkel terechtkomt bij wie dit nodig heeft. Toeristische partners mogen rekenen op een goed georganiseerde bemiddelingscentrale waar ze terecht kunnen met hun voorstellen, ideeën, vragen. De dienstverlening gebeurt op maat, maar is geen hulpverlening

Sociale partnerorganisaties kennen de mensen die op vakantie of daguitstap willen en kunnen hun situatie inschatten. Er is vertrouwen in de expertise van de sociale organisaties, ze zijn het best geplaatst voor begeleiding en screening van de vakantiegangers. De sociale organisaties bieden de vakantieganger ondersteuning bij het invullen van de formulieren, het voorbereiden van de vakantie ... Kortom, bij alles wat komt kijken bij een vakantie of daguitstap.

Om het recht op vakantie kracht bij te zetten en ook mensen te bereiken die geen lid zijn van een organisatie, zette het netwerk de laatste jaren sterk in op het opstarten en uitbouwen van **Rap Op Stapkantoren**. Mensen die een drempel ervaren, kunnen makkelijk binnenspringen in deze lokale reisbureaus. Een lidmaatschap is niet nodig. De inrichting van deze kleine kantoren gebeurt

grotendeels met de hulp van verschillende organisaties 'te velde'. Deze kantoren, vaak gerund door vrijwilligers, blijken reeds vanaf het begin van de uitbouw een groot succes. Ze zijn laagdrempelig en complementair aan de dienstverlening van ledenorganisaties.

“Een grootschalig engagement van zoveel sociale partners, maatwerk en een financiële tegemoetkoming door toeristische partners is heel bijzonder in Vlaanderen en ongezien daarbuiten.

Het is het unieke samenspel van 1.800 sociale partnerorganisaties en meer dan 600 toeristische partners dat vakantie mogelijk maakt, ook als het moeilijk is.

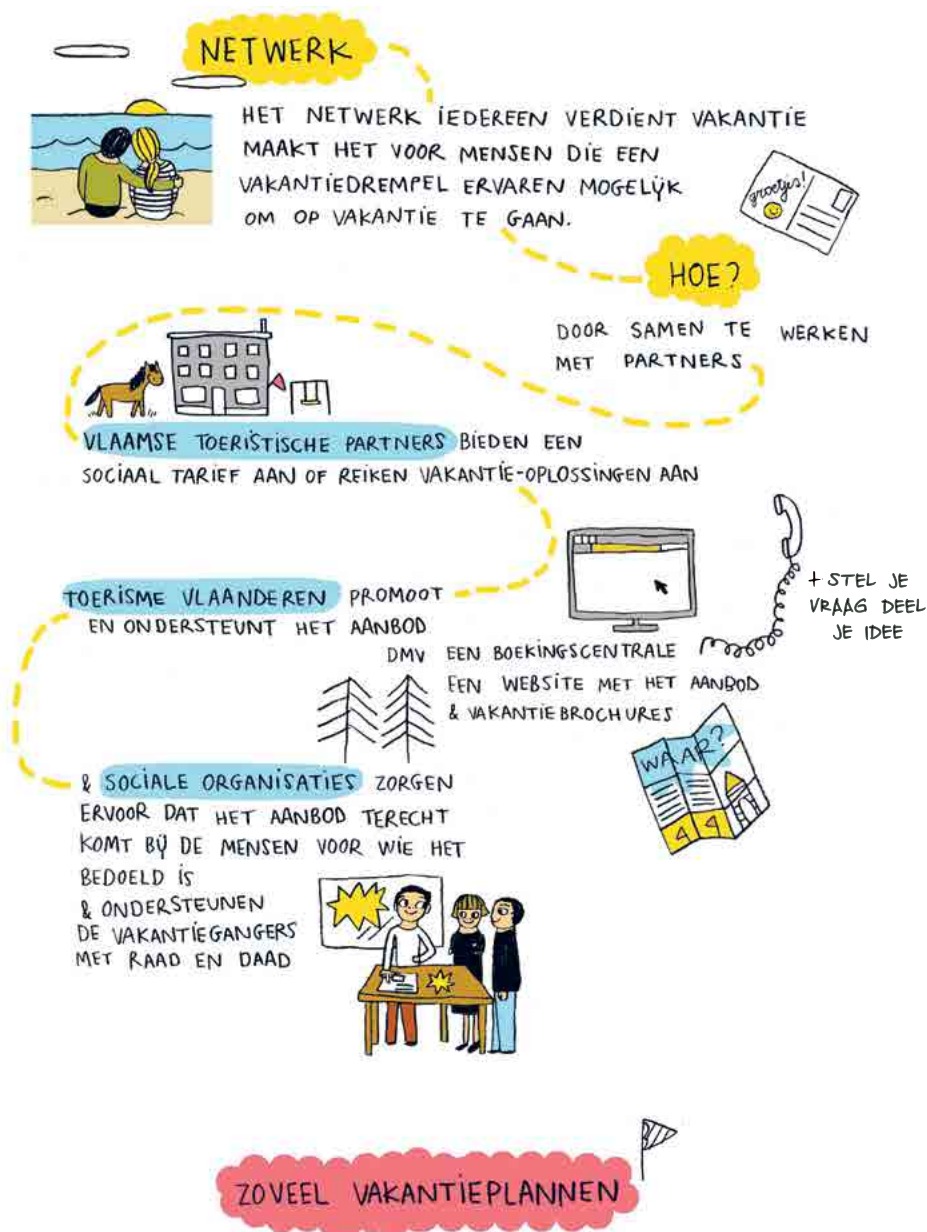
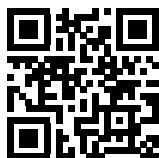
PETER DE WILDE, TOERISME VLAANDEREN

De **toeristische partners** uit het netwerk engageren zich voor een specifiek aanbod. Hun engagement bepalen ze zelf. Ze maken hun accommodatie toegankelijk, voorzien een sociaal kortingstarief, bieden specifieke ondersteuning aan. Deze ondernemers vinden in het partnerschap een manier om hun hart te laten zien, meer bezoekers te bereiken, nieuwe opportuniteiten te ontdekken, innovaties te lanceren en aan een positief imago te werken. Toerisme Vlaanderen is met het Steunpunt Vakantieparticipatie een kruisbestuiver en een hefboom, en zorgt voor verbinding, communicatie en bemiddeling.

Hoe werkt het?

Het Netwerk Iedereen Verdient Vakantie is een uniek samenwerkingsverband tussen Vlaamse toeristische partners, sociale organisaties en mensen met vakantieplannen.

Scan deze code en ontdek de netwerkvideo.

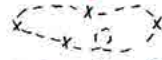


ZOVEEL VAKANTIEPLANNEN

HET AANBOD VOORZIET IN KORTE, LANGE, GROEPS- EN INDIVIDUELE VAKANTIES. VOOR ELK WAT WILS!



DAGUITSTAPPEN



GEORGANISEERDE VAKANTIES



INDIVIDUELE VAKANTIES

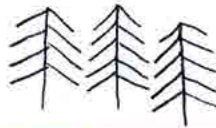


GROEPSVAKANTIES

ZOVEEL VAKANTIEMAKERS

TOERISME VLAANDEREN WERKT SAMEN MET MEER DAN 600 TOERISTISCHE PARTNERS, VERSPREID OVER ALLE VLAAMSE PROVINCIES.

WEST-VLAANDEREN
OOST-VLAANDEREN
ANTWERPEN
LIMBURG
VLAAMS-BRABANT



DE MEER DAN 1800 SOCIALE ORGANISATIES MATCHEN DE JUISTE VAKANTIE AAN DE GEZINNEN EN MENSEN DIE HET NODIG HEBBEN.

WEST-VLAANDEREN
OOST-VLAANDEREN
ANTWERPEN
LIMBURG
VLAAMS-BRABANT

ZO KUNNEN JAARLIJKS MEER DAN 150.000 MENSEN GENIETEN VAN EEN VAKANTIE OF EEN DAGUITSTAP.





**“Een proces ontwikkelt positief
als we focussen op de dingen die
al goed lopen.**

SAMEN LEREN UIT WAARDEREND ONDERZOEK

De roepnaam van het Steunpunt Vakantieparticipatie werd in 2018 'Netwerk Iedereen Verdient Vakantie'. 'What's in a name?' kan je hierbij denken. Sinds het overlijden van Shakespeare is er al heel wat veranderd. Een naam bepaalt de identiteit, verduidelijkt de missie en het streefdoel en verheldert de aanpak van de organisatie. Dit wil Toerisme Vlaanderen bereiken met de naamswijziging. Het Steunpunt is enkel de facilitator van het netwerk.

'Iedereen Verdient Vakantie' geeft weer waar elk van onze medewerkers, partners en relaties aan meewerkt. De belangrijkste doelstelling voorop. Want we willen dat iedereen op vakantie kan, dat is de essentie, het streefdoel. Daarnaast willen we ons laten zien als een netwerk. Een geëngageerde groep mensen en organisaties die samen de complexiteit van sociale uitsluiting niet uit de weg gaat.

Iedereen in het netwerk 'Iedereen Verdient Vakantie' heeft er baat bij om zich erbij aan te sluiten. Elke partner kan hier leren, informatie delen, nuttige linken leggen, gezamenlijk problemen oplossen en kennis creëren. Iedereen kan dat doen met een zelf bepaald engagement, op een eigen tempo in een veilige omgeving. 2400 partners werken samen in een netwerkverband omdat ze allemaal het recht op vakantie belangrijk vinden. Elke sociale organisatie, elke toeristische aanbieder, elke geëngageerde supporter en andere partner is nodig om dit grondrecht te realiseren. Vakantiedrempels die mensen thuishouden, komen vaak hardnekkig en meervoudig voor. Het gaat om een complexe uitdaging die het inzicht en engagement van een diverse groep mensen vraagt. Ondernemers, begeleiders, ondersteuners... Niemand heeft alle sleutels alleen in handen. Samenwerking is nodig.

We werken aan de weg die voor ons ligt en die niet bepaald eenvoudiger is dan de weg die we al hebben afgelegd. Bij vooruitgang is het levenslange leren essentieel en een netwerk leent zich hier bijzonder goed toe. Het geeft toegang tot een enorm web aan informatiebronnen dat verschillende perspectieven bij elkaar brengt, dat dialoog mogelijk maakt, dat antwoorden kan voorzien op vragen en hulp kan bieden. Daarnaast zijn er veel meer mogelijkheden om spontane connecties te maken met andere gelijkgezinde professionals en is de kans groter dat er iets baanbrekends ontdekt wordt. Kansen, opportuniteiten en innovatie in overvloed in een netwerk.

Een netwerk werkt niet vanzelf. Er mag niet te veel ruis zitten op de informatie die uitgewisseld wordt. Het moet relevant en interessant blijven voor iedereen. De verkregen kennis of

informatie mag niet blijven zitten bij een beperkt groepje mensen, ze moet verspreid worden over het hele netwerk. Het is van groot belang dat de individuen binnen het netwerk zelf heel goed aanvoelen welke richting ze willen uitgaan en dat dit overeenstemt met heel het oorspronkelijk opzet van het netwerk.

“In lerende netwerken gaan leergierige professionals prangende vraagstukken aan. Met succes.

Het komt erop aan die onderlinge verbindingen blijvend te optimaliseren, het bestaande te versterken en innovatie aan te wakkeren. Daarom zijn er talrijke netwerkmomenten. Van infosessies, naar inspiratiedagen tot ontmoetingstafels. Er zijn zoveel mogelijk verschillende formats om elk profiel van partner te kunnen aanspreken. Infosessies voor hen die vanuit hun eigen comfortzone kunnen luisteren en bijleren. Straffe koffies voor zij die de discussie willen aangaan met elke schakel van de vakantieketen en willen bijdragen en leren uit de contributie van anderen. Inspiratiedagen voor de creatieveling die graag de handen uit de mouwen steekt of zich graag laat inspireren door andere sprekers of visionairen. Ontdektours om het aanbod te laten ontdekken, ontmoetingstafels om de ruimdenkende nieuwsgierigen kennis te laten maken met onze vakantiegevers en hun leefwereld.

Lerende netwerken is een van die formats, waarbij leergierige professionals hun horizon verruimen en samen met andere partners prangende vraagstukken aangaan. Lerende netwerken gaan aan de slag met concrete uitdagingen. Met succes. Sinds

2016 is Appreciative Inquiry is een methodiek/theorie/filosofie om veranderingstrajecten te begeleiden. De focus ligt hierbij op het generatieve. Op het zoeken naar een oplossing voor een uitdaging die zich stelt, door te vertrekken vanuit de sterktes, het positieve.

LERENDE NETWERKEN

De lerende netwerken bestaan uit een traject van 1 jaar, met 8 gemeenschappelijke leermomenten. Enkele daarvan zijn in grote groep, enkele in kleinere groepen. Het eerste ontmoetingsmoment is een tweedaagse kennismaking, zowel met de andere deelnemers als met de methodiek. Alle principes worden nauwgezet en aan de hand van illustraties doorgenomen. De deelnemers gaan er meteen zelf mee aan de slag. Het verdere traject diept dit bij elke ontmoeting verder uit.

De benadering is anders dan de vorige lerende netwerken omdat er voordien gezamenlijk werd gekeken naar wat de grote uitdagingen waren die zich stelden binnen de sector. Daarover staken de deelnemers dan de koppen bij elkaar. De Lerende Netwerken Appreciative Inquiry vertrekken van de uitdagingen die de (enkele)

Ontmoetingsmoment - Lerend netwerk 2013



personen in kwestie ervaren in hun eigen (werk)omgeving. Volledig en puur bottom-up werkt het lerend netwerk zo aan de obstakels die zich opwerpen binnen het netwerk. In de praktijk zien we dat vele partners zich herkennen in de problematiek van anderen en hier zelf ook weer mee aan de slag kunnen. Door onze partners te ondersteunen bij de problemen die zich bij hen stellen en ze met elkaar in contact te brengen, worden ze sterker. En sterkere partners betekent een sterker netwerk.

WAT IS APPRECIATIVE INQUIRY?

Appreciative Inquiry laat zich het best vertalen als waarderend onderzoek. Het is een methodiek die vaak gebruikt wordt bij veranderingstrajecten binnen organisaties of bedrijven. Appreciative Inquiry vertrekt van het idee dat dit proces zich positief ontwikkelt als mensen zich focussen op de dingen die al goed lopen en vertellen welke ze dromen hebben voor de toekomst.

Tijdens het traject worden verschillende quotes/gedachten gelanceerd die de werking van Appreciative Inquiry in de verf zetten. Het zijn quotes die blijven. Ze vinden hun weg naar nieuwe contexten, naar het dagelijkse leven en komen tijdens de volgende ontmoetingsmomenten nog opnieuw ter sprake. Hoe beter het proces van Appreciative Inquiry duiden dan met de verschillende quotes?

**“We moeten durven
vertrekken van de dromen
die we hebben voor de
toekomst**

ALLES WAT JE AANDACHT GEEFT GROEIT

De eerste is de meest omvattende: Alles wat je aandacht geeft groeit. Wanneer een organisatie besluit om te veranderen of om zich te heroriënteren naar de toekomst, is dat vanuit een verbeterperspectief. Vanuit die gedachte ligt de focus erg vaak op datgene wat moet veranderen en bijgevolg op dat wat op dat moment niet goed werkt. Het mondt uit in een hele hoop negativiteit en verwijten. Dit maakt het probleem groter. De focus verleggen naar dat wat al goed werkt, naar wat mensen energie geeft en vlot verloopt, geeft meteen een andere insteek in deze besprekingen. Mensen worden gemotiveerd en krijgen energie om het probleem of de uitdaging ter zake mee te helpen oplossen. Vragen die vaak gesteld worden in een traject zijn: 'Waar zijn jullie sterk in? Waar krijg jij energie van? Denk aan een moment waarop jij vond dat jouw organisatie op z'n best was. Wat zijn jouw dromen over de toekomst van dit bedrijf?'. Het is niet zo dat de negatieve punten genegeerd worden. Maar je creëert positieve handvaten om de uitdagingen aan te gaan.

WORDS CREATE WORLDS

De woorden die we gebruiken, creëren de wereld waarin we leven. Ze geven betekenis en creëren een atmosfeer. Neem bijvoorbeeld bij burgeroorlogen, de tegenstanders worden beschreven als beesten of insecten om een wereld te creëren waarin de tegenpartij niet meer hoeft behandeld te worden als een medemens, maar als iets verwerpelijks. Zo ook bij vakantie. Een taal die spreekt over inchecken en uitchecken, over handbagage en shuttlebussen. Het klinkt allemaal voor de hand liggend, maar dat is het verre van voor iedereen.

Wanneer we positieve woorden gebruiken, denken over gloriemomenten en sterktes, dan is de wereld die je creëert in dit veranderingstraject een veilige, positieve omgeving. Een plaats waar iedereen kan spreken over dromen en verwachtingen, over hoop en het engagement om vakantie voor iedereen waar te maken. Het maakt energie vrij.

ACHTER ELKE KLACHT SCHUILT EEN WENS

Niet iedereen kan zomaar die knop omdraaien. Als het niet in je manier van denken of spreken zit, als je al jarenlang door negativiteit omringd bent, als je opgevoed bent vanuit de focus om nooit tevreden te zijn met wat is, dan keer je niet van de ene op de andere dag 180°. Bovendien kom je dagelijks mensen tegen

die simpelweg niet bekend zijn met het fenomeen AI. Wanneer zij klagen over de veranderingen of huidige omstandigheden, kan je bij jezelf de reflex maken om te achterhalen wat ze eigenlijk echt willen. Wanneer mensen klagen over iets, betekent dit dat daarachter een nood of een behoefte schuilt. Als je grootouders klagen dat er nooit eens iemand langskomt, dan willen ze misschien zeggen dat ze eenzaam zijn en dat ze wat vaker bezoek willen. Door inzicht te krijgen in de wens die achter zo'n klacht schuilt, kan je meer bereiken en kan je de klacht gemakkelijker de wereld uit helpen.

GRAS GROEIT NIET DOOR ERAAN TE TREKKEN

Wanneer je iemand niet kan overtuigen van iets of als die persoon niet positief wil zijn, dan heeft het geen zin om verder te blijven proberen. Als je moe wordt van je inspanningen om mensen mee te krijgen in je verhaal dan ben je verkeerd bezig. Energieverlies is een belangrijk signaal. Het trekken en sleuren aan personen heeft geen zin en eindigt nooit zoals het zou moeten eindigen. Je kan de andere persoon niet veranderen, maar je kan wel je eigen houding ten opzichte van die persoon veranderen. Wil je graag meer van bepaalde eigenschappen zien in een persoon, wijs telkens daarop als je een glimp opmerkt van wat je meer wil zien. Detecteer het, geef het aandacht of complimenteer het en geef het de kans om te groeien. 'Tracking' en 'Fanning' noemt Gervase Bushe het. Het helpt om net die eigenschappen bij je collega's of kennissen naar boven te halen, die je zo graag meer wil zien.

NIVEA

Niet Invullen Voor Een Ander. Hoe vaak komt het voor dat we denken te weten wat een ander denkt of voelt. Soms handelen we zelfs al naar de veronderstelling die we hebben. Nivea is de sprekende afkorting die ons eraan herinnert dat een eenvoudige respectvolle vraag ervoor zorgt dat we niet moeten invullen wat we denken dat iemand anders denkt. Piekeren over de gedachten van iemand anders ... Herkenbaar? Denk aan nivea.

HOE EET IK EEN OLIFANT OP? HAPJE PER HAPJE

Veranderingstrajecten of optimalisaties binnen organisaties kunnen soms zo groot en onoverkomelijk lijken dat je al moedeloos wordt nog voor je eraan begint. Laat je echter niet afschrikken vooraf. Alles is mogelijk als je de tijd ervoor neemt. Je krijgt een olifant ook opgegeten als je er lang genoeg aan knabbelt. Kleine

Het Appreciative Inquiry veranderingstraject bestaat uit vier stappen

ONTDEK

Onderzoek en waardeer
het beste dat er nu al is.
Wat is er al goed? Wat zijn
de sterktes?



MAAK WAAR

Zet samen de eerste stappen en
ontdek wat werkt.
Wat kan ik doen om dat mee
mogelijk te maken?



**WAAR
WILLEN WE
MEER VAN
WETEN?**

HET POSITIEVE THEMA



ONTWERP

Ontwerp wat nodig is
om dit beeld dichterbij te brengen.
Welke weg heb ik voor ogen
om daar te geraken?

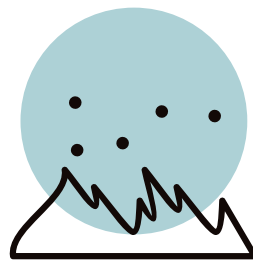
DROOM

Beeld je in hoe het
zou kunnen zijn.
Waar wil ik in de toekomst
naartoe?

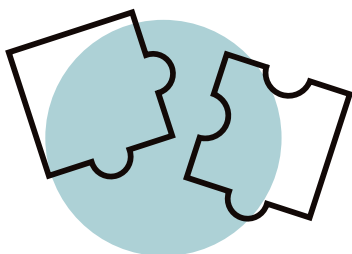




ACHTER ELKE KLACHT
SCHUULT EEN WENS.



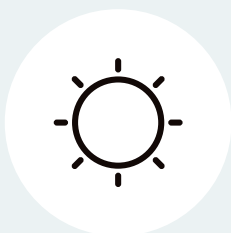
GRAS GROEIT NIET
DOOR ERAAN TE TREKKEN



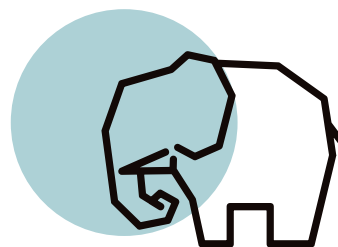
CONNECT BEFORE
CONTENT



GEBRUIK TAAL DIE DE ANDER
MOTIVEERT EN INSPIREERT



ALLES WAT JE AANDACHT GEEFT
GROEIT



HOE EET JE EEN OLIFANT?
HAPJE PER HAPJE.



WORDS CREATE
WORLDS



NIVEA
NIET INVULLEN VOOR EEN ANDER.



Erik Hennes, regiocoördinator
Meetjesland bij Toerisme Oost-Vlaanderen, heeft het over de veranderende rol van de overheid.

Laat ons het eens over een diep ingesleten denkpatroon hebben. De overheid is verantwoordelijk voor

alles wat het publieke domein is. De burger, organisaties en ondernemers zijn klant. Als het niet oké is wat de overheid doet, dan is het grootste wapen van de klant: kritiek en klacht. En wat doet iemand die kritiek krijgt meestal? Juist. Zich verdedigen. Resultaat: gekwetste zielen, dovemansgesprekken en stilstand terwijl je vooruitgang zoekt. We kunnen dat patroon ook in vraag stellen. **‘Als we achter de kritiek naar de wens zoeken en het daarover hebben, kunnen we samen de schouders zetten onder de toekomst.’**

Als je focust op wat je wil...

Een beetje ventileren kan dan wel even druk van de ketel halen, maar het helpt niet fundamenteel. Als je praat over wat je niet wil, is er geen plaats om te denken over wat je wel wil. Zoiets moet Erik gedacht hebben toen hij in het team poneerde: ‘Oké, laten we wat moeilijk is beschouwen

als een gegeven. Wat willen we eigenlijk wél bereiken met de opmerkingen die we hier maken? Waar willen we wél naartoe? En wat kunnen we daarin zelf ondernemen?’

... kan je van focus veranderen

Erik: ‘Het gesprek draaide meteen. Binnen de tien minuten ontstond het idee om een nieuwe wandelroute op onze site te ontwikkelen. Veertien dagen later was de route af én aan de pers voorgesteld.

Zo binnen (in het team), zo buiten (met je partners)

Participatief werken is plezieriger en duurzamer, is Eriks ervaring. ‘Als we onder collega’s plannen uitdenken en die nadien voorstellen aan toeristische partners in de regio, dan zijn die ideeën niet van hen hé. Dan zijn die van ons, en dan krijgen we - terecht - sceptische reacties. Als ik daarentegen met hen praat over wat zij al doen, welke resultaten ze daarmee bereiken en wat we samen willen, ja dan verandert er iets. Dan krijg ik nadien enthousiaste telefoontjes. Dan begint er van alles wél te bewegen.’



verandering per kleine verandering, dat maakt op het einde het grote verschil. Geef jezelf, de andere en de organisatie in zijn geheel de tijd om te veranderen, om te evolueren.

CONNECT BEFORE CONTENT – CONNECTIE VOOR INHOUD

Van essentieel belang is de persoonlijke connectie die alle betrokken partijen onderling leggen. Dit gaat dieper dan het zakelijke bespreken van door te voeren veranderingen tussen functieprofielen. We hebben het niet over transacties maar partnerschappen. Partners spreken over talenten, sterktes, verwachtingen en dromen. Je praat over je gloriemomenten en deelt je beste ervaringen. Je onthult de dromen die je koestert. Het gaat veel verder dan professionele koude contacten leggen. Het gaat over warme contacten, als mensen onder elkaar.

Vandaar dat de focus bij een samenkomst rond Appreciative Inquiry steeds gelegd wordt bij wat men de ‘connect’ noemt. Eerst in kleine groepjes, per 2 of 3 of 6 naar gelang de grootte van de groep, vertellen over jezelf. Over wat je verwacht, waar jij energie

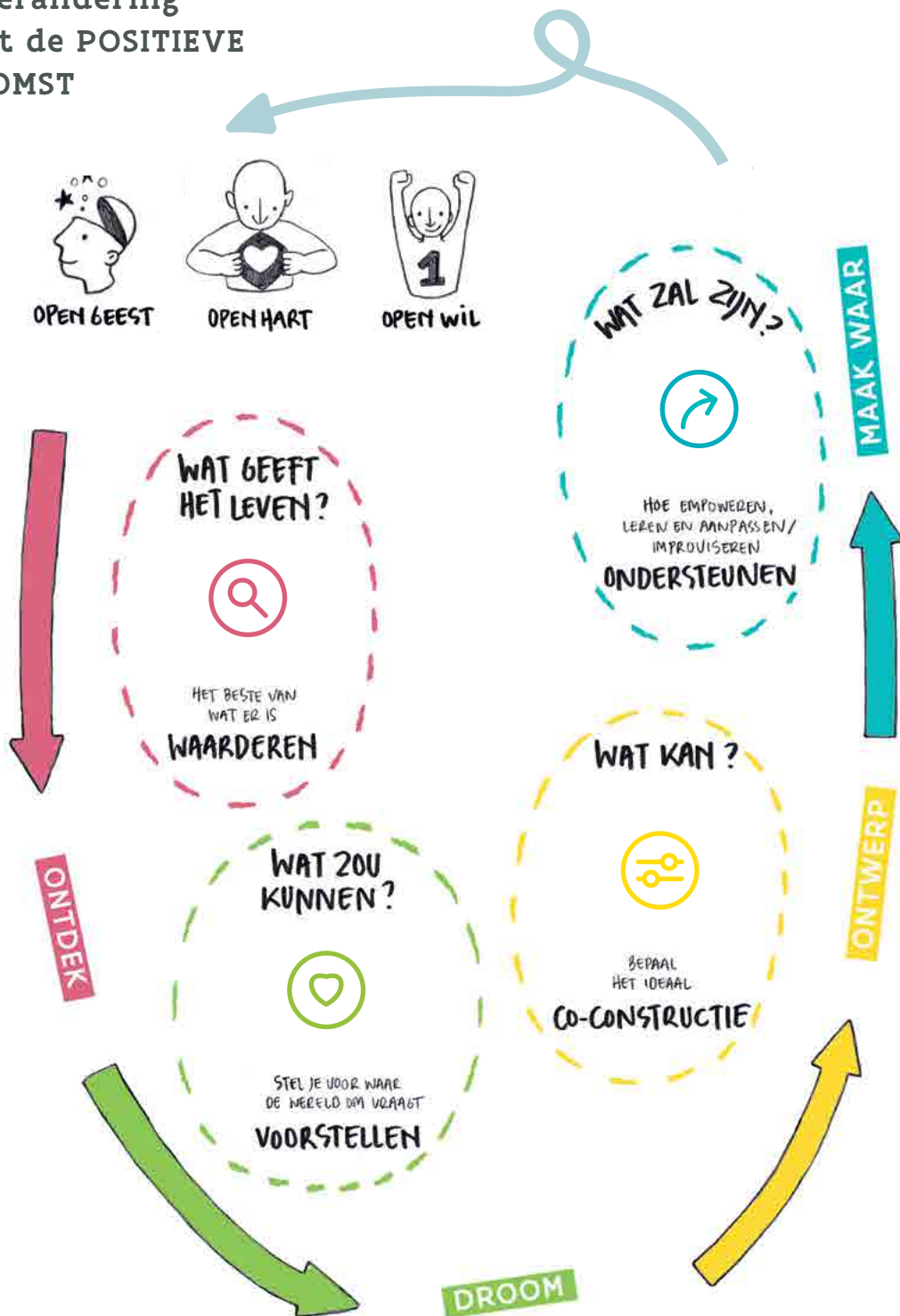
uithaalt, wat je sterk maakt of aan welke dromen je vasthoudt. Door die initiële persoonlijke connectie komt men tijdens de rest van het traject ook veel meer tot de ware kern van de zaak.

GENERATIEVE VRAGEN

De vragen die bij AI gesteld worden, zijn dus van groot belang. Een vraag kan iemand verlammen of in gang duwen. Kies je woorden en gebruik een taal die de ander motiveert en inspireert. We spreken daarom liever van generatieve vragen dan van positieve vragen. De vraag die je stelt wil iets teweegbrengen, iets genereren. Het hoeft niet een en al rozengeur en maneschijn zijn, maar het moet de luisteraar motiveren om iets te willen doen naar de toekomst toe.

Zo komt op een positieve manier de focus op elk individu. Voel het verschil tussen: ‘Dit loopt er allemaal fout, dit moet jij doen om dat te veranderen!’ en ‘Waar wil jij naartoe? En wat kan jij doen om daar te geraken?’

**Verzeker het succes
van verandering
vanuit de POSITIEVE
TOEKOMST
met**



Figuur boven: Illustratie bij de lezing (David Cooperrider) Organisaties beter in staat stellen om het succes van hun veranderingen te verzekeren. Nice, WAIC 2019

ZES PRINCIPES SCHRAGEN DE AANPAK

Principe 1: Uitgesproken kiezen voor het perspectief van sterktes

De basis voor ontwikkeling ligt in het ontdekken en waarderen van wat nu al goed is. Het verleden en heden zien als een bron van mogelijkheden in plaats van problemen, levert erkenning en veiligheid om in avonturen van verandering te stappen. Waarderend kijken is een keuze: we kunnen aan elke mens, in elke situatie om het even welke vraag stellen en op onderzoek gaan. Wat je ontdekt, is afhankelijk van de vragen die je stelt. Zoek je tekorten, dan krijg je die te zien. Zoek je kracht, dan komt die op de voorgrond.

Principe 2: Verhalen scheppen samenhang

Een verhaal is een samenhangend geheel van gebeurtenissen en ervaringen die betekenisvol zijn voor de verteller. Verhalen vertellen over wat iemand deed, wat die erbij voelde, wie erbij was, wat anderen deden, wat er aan invloeden op de achtergrond meespeelde. Een verhaal schept samenhang, waardoor de inhoud van wat mensen denken, vinden, vrezen of hopen in een nieuw en vollediger daglicht komt te staan.

Principe 3: Mensen groeien in relaties met elkaar

Uit onze praktijk blijkt dat kiezen voor een waarderend perspectief op een verbluffende manier bijdraagt aan onderlinge relaties van

hoge kwaliteit. Waarderen is een activiteit tussen mensen. Het gaat om het erkennen van het beste wat er al is, tussen mensen en in de wereld om ons heen. Het effect: mensen voelen zich erkend en naar waarde geschat. Wat goed is, wordt helder en mogelijkheden worden zichtbaar. Dat is een opstap naar stevige relaties waarin samenspraak en samenwerking kan ontkiemen.

Principe 4: De toekomst trekt ons vooruit

Aantrekkelijke en geloofwaardige toekomstbeelden doen mensen in beweging komen. Streven naar iets aantrekkelijks bezielt ons veel sterker dan opheffen van iets wat vervelend is. Vooruitzicht, hoop, vreugde en inspiratie geven mensen energie om plannen te maken en actief te worden.

Principe 5: Woorden maken de werkelijkheid

Mensen geven de werkelijkheid vorm door er woorden aan te geven. Praten met elkaar is woorden uitwisselen en daardoor gaandeweg betekenis zien ontstaan. Met elkaar praten betekent dus ook samen iets maken: een gezamenlijk beeld van de werkelijkheid. 'Onze' werkelijkheid wordt het als we overeenstemming vinden en samen betekenis geven aan onze woorden en wat we zien. De keuze van onze woorden geeft meer richting dan we meestal beseffen. Als we positieve, concrete, levendige taal gebruiken, worden onze gesprekken levendig, geworteld in het concrete bestaan en hoopvol.

Principe 6: Een vraag zet de verandering al in gang

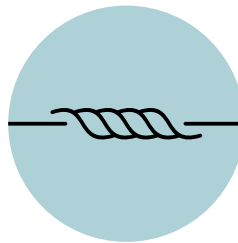
Een vraag is een interventie die de aandacht ergens op richt. Aandacht zet ontwikkeling in gang. Aandacht is in feite energie die als kiem onze gedachten en acties richting geeft. Daarom is het zo belangrijk met zorg onze vragen te formuleren en daarbij rekening te houden met de principes hierboven. Goede vragen zoeken naar kracht, lokken verhalen uit en zijn geformuleerd in positieve, levendige en aantrekkelijke taal.



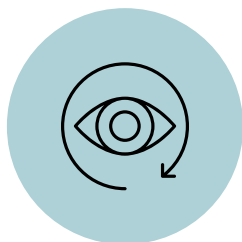
**“Wat kleine veranderingen
lijken, kunnen voor de
omgeving een groot verschil
maken.**



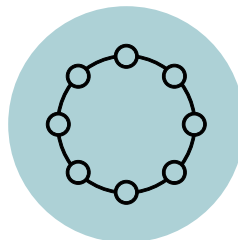
Uitgesproken kiezen
voor het perspectief van sterks



Verhalen scheppen
samenhang



De toekomst
trekt ons vooruit



Mensen groeien in
relaties met elkaar



Woorden maken
de werkelijkheid



Een vraag
zet de verandering al in gang

EEN WAARDEREND ONDERZOEK NAAR DE
WAARDE EN KRACHT VAN LERENDE NETWERKEN

Duidelijk maken waarom deze lerende netwerken zo'n succes waren, is een hele uitdaging. Er zijn weinig outputcijfers te verkrijgen, er is geen databank van verschillende projecten die al dan niet mede door Appreciative Inquiry ontstaan zijn. Het onmeetbare vertalen naar cijfers doet bovendien afbreuk aan de realiteit. Desondanks is er meer nodig dan foto's tonen van blijde gezichten en het doorvertellen van enkele positieve reacties. In een zoektocht naar conceptuele kaders vinden we literatuur¹ om **waardecreatie binnen gemeenschappen en netwerken** vast te stellen.

Het ontastbare meetbaar maken, kan aan de hand van verhalen. Een verhaal maakt duidelijk waar de creatie van een meerwaarde heeft plaatsgevonden. Wat heb je geleerd? Was het een positieve ervaring? Is er iets concreet uit voortgekomen? Met de mogelijkheid om wat extra toe te lichten. De kennismaking met Appreciative Inquiry kan je leven veranderen, maar dat hoeft daarom niet op professioneel vlak te zijn. Dat betekent op zijn beurt dan ook niet dat het geen verdere effecten gehad heeft op de werkvloer of bij je professionele contacten. Dergelijke dingen moet je kunnen nuanceren. Louter opsommen welke concrete projecten hieruit voortgekomen zijn of hoeveel teams er nu beter functioneren dan voorheen, heeft weinig zin in dat opzicht.

Het valt op dat wat voor deelnemers slechts kleine veranderingen lijken een wereld van verschil kan betekenen voor de omgeving. De impact is soms veel groter dan wat je zelf verwacht of inschat. Vandaar dat we de kracht van verhalen in de kijker zetten. Reflecties, quotes en verhalen zijn verzameld en samengebracht om te onderzoeken welke effecten de lerende netwerken Appreciative Inquiry allemaal veroorzaakten.

Het onderzoek gebruikt die verhalen om waardecreatie vast te leggen. De veelheid aan verhalen is hierbij cruciaal. Eén enkel verhaal over een positieve ervaring van de lerende netwerken maakt het verschil niet. Als het er vele zijn, dan wordt het representatief.

In totaal werden er reflecties en verhalen verzameld van 42 van de 95 deelnemers. Dit representeert 44% van de deelnemers van alle lerende netwerken van de verschillende jaargangen. Een voldoende groot aantal om de steekproef relevant te maken. Daaronder waren er 38% van de eerste jaargang, 24% van de tweede en 79% van de laatste groep. Wat inhoudt dat er van elke jaargang voldoende deelnemers bevraagd werden, met een duidelijk overgewicht bij de laatste groep.

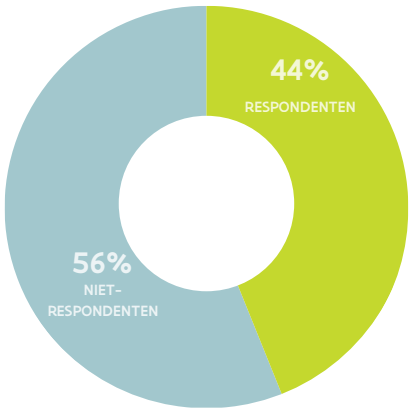


Diagram Percentage respondenten onder alle deelnemers, 2018

Daarnaast was de groep verscheiden genoeg, mooi gelijk verdeeld over de sociale organisaties, de overheid en toeristische aanbieders.

DEELNEMERS
DERDE JAARGANG



DEELNEMERS
TWEDE JAARGANG



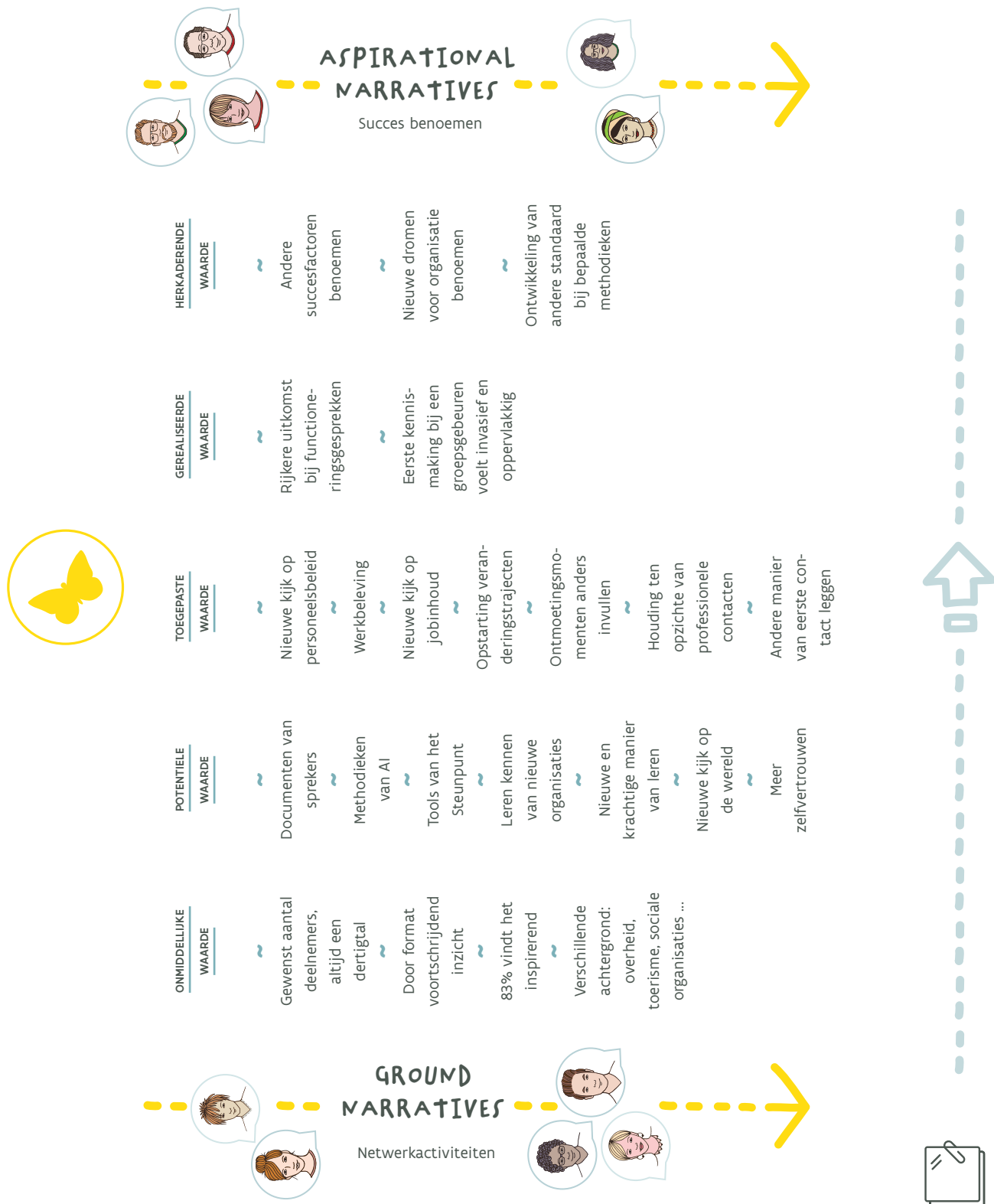
DEELNEMERS
EERSTE JAARGANG



Grafiek Percentage respondenten van de jaargangen, 2016-2018

Hoe leggen we die dan vast in verhalen en reflecties? Binnen een netwerk leven er twee grote groepen van verhalen. De eerste zijn de verhalen van het alledaagse leven. De praktijk bij de deelnemers zelf. Het reilen en zeilen van elke dag, wat men **'ground narratives'** noemt. De andere groep verhalen draaien rond de streefdoelen die de deelnemers voor ogen hebben. Dit zijn de waarden waarvan verwacht wordt dat die geproduceerd worden met het lidmaatschap bij het netwerk in kwestie. Dit benoemt men als

¹ p8 20: Wenger, E., Trayner B. & de Laat, M. (2011). Promoting and assessing value creation in communities and networks: a conceptual framework. [Rapport 18]. The Netherlands : Ruud de Moor Centrum



Figuur boven: Waarde-creatie-verhalen uit publicatie van Wenger, Trayner en de Laat (2011) toegepast op de huidige situatie van het Netwerk Iedereen Verdient Vakantie

**“We worden nog sterker
als we onze kracht ontdekken
en blijven verbindingen leggen
in het netwerk.**

Wisselende methodieken sessie (2018)



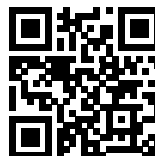
de ‘**aspirational narratives**’. De meerwaarde zit in de ruimte tussen deze twee verhalen: de inspanning die geleverd wordt om de verbinding te maken tussen de ‘ground’ en de ‘aspirational narratives’.

De waarden die gecreëerd worden, kunnen erg verschillend zijn. Uiteraard zijn er onmiddellijke resultaten die voortkomen uit de ontmoetingsmomenten van het netwerk. Antwoorden op vragen, hulp bij een uitdaging of een nieuw perspectief zijn slechts enkele voorbeelden hiervan. Daarnaast zijn er ook tal van potentiële waarden die gecreëerd kunnen worden. Je kan inspiratie opdoen, nieuwe kennis opbouwen, je netwerk verruimen zonder dat dit onmiddellijk resultaat oplevert. Contacten die je leert kennen en waarvan je misschien nog niets specifiek nodig hebt, maar die je wel in het achterhoofd kan houden. De ontmoetingsmomenten van het lerende netwerk kunnen ook concrete veranderingen in de praktijk teweegbrengen. Een verandering teweegbrengen bij bepaalde processen of systemen die door een nieuw inzicht gekomen zijn. Als laatste hebben we de bijsturende waarden. Dit houdt in dat de kijk op succes of op wat goed of gewenst is, gewijzigd wordt door deel te nemen aan het netwerk.

In het verdere rapport worden deze resultaten besproken aan de hand van reflecties, quotes en verhalen. De verschillende soorten waarden worden door elkaar besproken en zijn geordend volgens de thema's die we doorheen het traject als belangrijk ervaren hebben.

Het traject bestaat ongeveer uit **7 à 8 leermomenten** doorheen een volledig jaar. Dit is een groot engagement en tijdsbesteding voor de deelnemers.

Het eerste lerende netwerk startte vol goesting en verwondering voor vakantiemakers. Lees er alles over:





HET TRAJECT

INTRODUCTIE - TWEEAAGSE

Kennismaking met elkaar en met de materie.

ACTIELEERGROEPEN

Kleinere groepen die aan de slag gaan met persoonlijke professionele uitdagingen.

COLLECTIEF LEERMOMENT: DE KRACHT VAN VERHALEN

Workshop met Chené Swart en Griet Bouwen.

COLLECTIEF LEERMOMENT: DESTINY AND DESIGN

We ontwerpen de eerste concrete stappen naar verandering.

AFLSUITMOMENT

Successen vieren geeft energie.



INTRODUCTIE-TWEEAAGSE



De eerste kennismaking met elkaar en met de materie. We ontdekken tijdens de tweedaagse hoe we de complexiteit gewoon complex kunnen laten, en hoe we kunnen organiseren en samenwerken vanuit het verschil. Dit wordt bewust in het format van een tweedaagse georganiseerd opdat er genoeg tijd is om de nodige informatie te delen, maar ook door een zekere groepsdynamiek te creëren. Vele organisaties gingen zelf al aan de slag met het uitdenken van trajecten voor de opmaak van beleidsplannen, het uitwerken van evenementen, nieuwe initiatieven. We geloven dat deelnemers in het netwerk voor elkaar een waardevol klankbord kunnen zijn en zo eigen denkprocessen kunnen versterken.

De tweedaagse wordt als volgt ingevuld:

- Informatie over de aanpak en het doel van het lerend netwerk, bespreken van de rol van Steunpunt Vakantieparticipatie
- Een eerste kennismaking met AI: principes, praktijken en methodiek van Appreciative Inquiry
- Het scherp krijgen van het thema voor de groep en starten met een eerste ontwerp voor een aanpak voor ieders project in de eigen organisatie
- Grondige kennismaking met elkaar en met ieders eerste projectidee
- Vorming van actieleergroepen. Dit zijn kleinere groepen waarbinnen concrete uitdagingen gezamenlijk worden besproken en aangepakt.

ACTIELEERGROEP 1, 2 & 3



De actieleergroepen zijn kleinere groepen van maximum 10 personen waarbij je je eigen uitdagingen kan bespreken. Je legt de situatie uit en vraagt hulp erover. De groep helpt jou dan op weg om aan de hand van Appreciative Inquiry de situatie te benaderen. Het creëert een veilige omgeving waarbinnen je je persoonlijke professionele uitdagingen op tafel kan leggen. Je stelt je open voor andere perspectieven en krijgt hulp om vanuit een andere positie hetzelfde probleem te benaderen.

In de eerste actieleergroep wordt de uitdaging voorgesteld en uit de doeken gedaan. Er wordt samen nagedacht over mogelijke vragen die nieuwe energie of kansen kunnen genereren. Bij de tweede en derde actieleergroep wordt dit verder besproken en uitgepakt.

COLLECTIEF LEERMOMENT: DE KRACHT VAN VERHALEN



Het ontdekken, waarderen en delen van verhalen. Het is een centraal principe van Appreciative Inquiry. Hoe kunnen we onze waarderend onderzoekende verhalen rijker en sterker maken? Hoe kan AI daardoor nog meer kracht genereren om individuen, organisaties en gemeenschappen op weg naar de toekomst te helpen?

Voor deze workshop nodigen we Chené Swart en Griet Bouwen uit. Chené woont in Zuid-Afrika en is auteur van 'Re-authoring the World, narrative lens and practices for organisations, communities & individuals'. Griet Bouwen is AI-practitioner en generatief verhalenvinder in ons Netwerk Iedereen Verdient Vakantie.

Chené en Griet nemen je mee op ontdekkingsreis naar de kracht van verhalen. We ontdekken hoe de verhalen die we over onszelf en anderen vertellen bepalen hoe we kijken naar wat is en wat mogelijk wordt. We gaan in op manieren om verhalen en patronen te herkennen, te verrijken en te 'herschrijven'. We krijgen inzicht in het belang van 'ogenblikken', als bron van waaruit we betekenis geven. We nemen bovendien een bonte verzameling krachtige vragen mee naar huis en naar de organisatie.

COLLECTIEF LEERMOMENT: DESIGN & DESTINY



De voorbije collectieve leermomenten gaven een eerste introductie in waarderend onderzoek. Ontdekken wat er allemaal werkt, dromen over waar we naartoe willen en stilstaan bij de taal en verhalen die we vertellen en gebruiken. Deze bijeenkomst bestaat om alles concreet te maken.

Je krijgt handvaten aangereikt om concrete stappenplannen te maken bij de uitdaging die zich voordoet. In kleinere groepen staan we stil bij een uitdaging en daarbij worden specifieke voorstellen gedaan om de eerste stappen te kunnen zetten naar een mogelijke oplossing.

Deze praktische voorstellen en mogelijke eerste stappen effectief uitvoeren, leidt ons tot de Destiny-fase. Wil je niet blijven hangen in het abstracte, creëer dan acties en actieplannen die voortgaan op de elementen die komen bovendrijven bij de Design-fase. Verandering is mogelijk en we ontwerpen de eerste stappen al die we concreet kunnen zetten.



Lees meer over narratief werk in 'Co-authoring the future of travel and hospitality. An unfolding practice in tourism in Flanders'.



Storyweavers aan het woord

**“We krijgen inzicht
in het belang van ogenblikken,
als bron van waaruit we
betekenis geven.**

Ontmoeten in lerende netwerken - juni 2018



AFSLUITMOMENT



Een jaar lang wordt er samengekomen in kleinere en grotere groepen om op een waarderende manier aan de slag te gaan. Feestelijk afsluiten hoort hier ook bij. Vier je successen, ze geven weer nieuwe energie om de zaken aan te pakken. Het programma van zo'n afsluitmoment zag eruit als volgt:

Speeddate:

Ervaringen en voorbeelden van eigen praktijken worden voorgesteld en uitgewisseld. Dit gebeurt in een veilige omgeving waarbij elk succes aangemoedigd wordt, hoe klein of groot dit ook is of was. We kunnen elkaar inspireren en iets leren.

AI-praktijken in groepen:

We doen de AI-praktijken die besproken werden in de kleinere actieleergroepen uit de doeken in de grotere groepen. We reflecteren erover en staan erbij stil. Welk verschil heb ik gemaakt, wat heeft dit traject betekend in mijn professionele context? Welke vorderingen heb ik gemaakt of niet gemaakt en neem ik me voor om in gang te zetten?

Mijn eigen ontwikkelpad:

We eindigen met het reflecteren over ons eigen ontwikkelpad. Waar willen we naartoe met AI in onze professionele context? Wat is de eindbestemming? Hoe ziet het pad eruit? Welke uitdagingen doen zich voor? We bespreken het in groep en vertellen elkaar waar het lerend netwerk ons gebracht heeft en welke vooruitzichten we graag vasthouden.



**“Dromen verkennen, toekomst
ontwerpen en ambities
waarmaken**

RESULTATEN AAN DE HAND VAN DE AI-METHODIEK

De waardecreatie bij deze lerende netwerken willen we meetbaar maken aan de hand van reflecties, quotes en verhalen. Ze zijn geordend volgens de vier stappen van de AI-cirkel. We gaan op ontdekkingsstocht, verkennen onze droom, leggen de eerste ontwerpen samen en komen uiteindelijk tot het dagelijkse waar maken van onze ambities als Iedereen Verdient Vakantie.



ONTDEK
ONDERZOEK EN WAARDEER HET BESTE
DAT ER NU AL IS. WAT IS ER AL GOED?
WAT ZIJN DE STERKTES?

Eerst en vooral moeten we onderzoeken welke goede dingen er in de lerende netwerken aanwezig zijn. Waardeer het beste dat er al is en maak het nog groter.

Oprechte verbinding creëert energie en enthousiasme.

Gezien de inhoud van Appreciative Inquiry is er op ontmoetingsmomenten van de lerende netwerken steeds een **mooië verbinding tussen het heden en de toekomst**. De generatieve vragen die we stellen, richten zich naar een ideale toekomst, waarbij de deelnemers zich mentaal het pad in die richting voorstellen. Anderzijds kan er natuurlijk enorm veel waarde geput worden uit het netwerken op dat moment. Je maakt een connectie met anderen, je kan je laten inspireren en kennis maken met andere praktijken.

Er waren gedurende de voorbije drie jaar **vier** lerende netwerken Appreciative Inquiry. De deelnemersaantallen liepen steeds gelijk met de verwachtingen. Er werd gemikt op een groep van ongeveer 30 personen. Dit werd elke keer behaald, met als uitzondering de groep van het laatste lerend netwerk. Opvallend bij deze laatste groep is dat de participatiegraad gedurende het traject hoger ligt dan bij het voorgaande netwerk. Hoewel de groep kleiner is, wordt er intenser geparticipeerd.

Bij de aanwezigen was er niet altijd een evenwichtige **verdeling van de verschillende soorten partners**, enkel in het tweede

lerende netwerk was dit het geval. Vaak is er een groep opvallend meer aanwezig dan een andere. Zo waren er bij het eerste netwerk veel aanbieders, terwijl er bij de derde en de vierde groep veel sociale organisaties aanwezig waren. De kruisbestuiving tussen de verschillende sectoren vond wel plaats. Er waren telkens partners van alle verschillende groepen aanwezig.

De verschillende netwerken hebben de **gewenste opkomst**, zowel qua aantal deelnemers, als de participatiegraad achteraf. Zegt dit echter iets over de kwaliteit van het wederzijds engagement dat men bij deze netwerken aangaat? Een ontmoeting kan plaatsvinden, maar daarom nog niet interessant of inspirerend zijn. We konden telkens rekenen op leuke respons en positieve feedback, die we met veel enthousiasme ontvingen als motivatie voor het opstarten van een volgend lerend netwerk.



'Ik wil ook graag de waarderend onderzoekende benadering verder verankeren in onze praktijk. Ik gun mijn collega's ook die leerervaring en de ervaring van samenwerking en solidariteit. Ik heb er vertrouwen in dat we samen de shift kunnen maken.'

Het format van de lerende netwerken Appreciative Inquiry is een erg interessante formule waarbij je gemakkelijk **diepere connecties** maakt met professionele contacten. Je gaat per 2 samenzitten om een connectie te maken, zowel onderling als met het onderwerp. De vragen die gesuggereerd worden, vragen om diepgaande antwoorden. Je kan niet aan de oppervlakte blijven, je móet een persoonlijke verbinding maken.

'Zo afstandelijk, besnuffelend iedereen was bij de start, zo open en amicaal ging het eraan toe bij de afsluiter.'



Daarna wordt er steeds teruggekoppeld naar de grotere groep en dat wat je onderling besprak wordt dan gedeeld met iedereen.



Resultaten reflectie - 1 juni 2018

Dit werkt enorm inspirerend, omdat je als deelnemer het gevoel krijgt dat je meteen tot de essentie kan komen zonder veel tijd te verliezen.

'De meeste vormingen en vergaderingen vragen energie. Van dit lerend netwerk kreeg ik energie.'



Vele deelnemers halen **energie** uit deze ontmoetingsmomenten. Ze spreken over een voortschrijdend inzicht en een goesting om de dingen anders aan te pakken. Foto's van verschillende ontmoetingsmomenten spreken boekdelen, maar kunnen niet gemakkelijk als hard bewijsmateriaal verzameld worden.



'We gaan dringend moeten beginnen dingen schrappen denk ik want mijn workload neemt nogal toe. Nee, serieus: er is nogal wat energie vrijgekomen en nu moeten we dat zien te organiseren. Dat is fijn.'

De bevraging leerde ons dat 83% van de respondenten **nieuwe inspiratie** uit het lerende netwerk gehaald had. Dit was als antwoord op de vraag die hen gesteld werd naar hoe zij gevoed werden door deze ontmoetingen.



'Heerlijk om de gelijkwaardigheid van ervaringen van anderen en van eigen ervaringen te ervaren.'

Deelnemers vinden elkaar voornamelijk in de **onderlinge herkenning**. Er duiken vaak gelijkaardige situaties op, waarbij dat gevoel van niet alleen te zijn primeert. Je komt zo vaak in dezelfde omstandigheden terecht, maar niet iedereen reageert daarom zoals jij dat zou doen. Daarin zit de inspiratie. Misschien is het de magische combinatie van herkenning en inspiratie die deze cocktail van enthousiasme en energie creëert.

Inspiratie is het startschot, dromen de motor en verandering het eindresultaat.

Inspiratie is het voortstuwende startschot achter deze lerende netwerken. Waarbij de bovengenoemde quotes, zoals reeds vermeld, vaak een cruciale schakel vormen. Ze zijn de ruimere kaders waarbinnen je je eigen idee verder kan laten uitgroeien. Ze geven de ruimte om je eigen invullingen te delen en dat leidt op zijn beurt naar wederzijdse inspiratie. Inspiratie die enthousiasmerend werkt.



'In dit netwerk vind ik de kracht en de ideeën om aan de boom te blijven schudden. Het maakt me enthousiast. Dat is een ziekte die ik graag heb en waarmee ik anderen wil besmetten.'

Het spreekt voor zich dat een lerend netwerk **veel nieuwe kennis en ervaringen genereert**. De principes van Appreciative Inquiry zijn of waren immers onbekend voor vele van onze deelnemers. Bovendien waren er gastsprekers met behoorlijk wat expertise in het veld die hun publicaties en bijdrages met veel plezier met het netwerk deelden. Daarnaast kwamen ze ook in aanraking met allerlei tools en methodieken die vooraf onbekend waren. Denk maar aan de leidraden voor mogelijke generatieve interviews of de babbelbeelden van het steunpunt zelf.

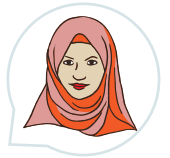


'Ik heb de babbelbeelden gebruikt tijdens sollicitatiegesprekken voor de job als edutainer. Er kwam meteen een goed gesprek op gang. Deze methode is niet beangstigend en laagdrempelig.'

Nieuwe informatie hoeft daarom niet tot nieuwe inzichten of perspectieven te leiden. Idealiter uiteraard wel, maar je moet aftoetsen of de steen die je in de poel gegooid hebt ook verdere rimpels nalaat. Op een lezing van Gervase Bushe werden alle lerende netwerken opnieuw uitgenodigd en er werd aan hen gevraagd waardoor zij gevoed werden bij deze Appreciative Inquiry-ontmoetingen. Meer dan de helft van de deelnemers (58%) antwoordde dat ze een **nieuw perspectief** op de zaken kregen. Dit gebeurt op vele vlakken en in vele contexten. Soms werpt het een nieuw licht op je jobinhoud en hoe je de zaken vooraf aanpakte.

'In mijn denken over onderzoek zijn verhalen belangrijker geworden. In een verhaal kunnen mensen context meegeven, vertellen wat voor hen belangrijk is. En durven dromen over wat wel kan: niet makkelijk, maar wel heel leuk.

Als onderzoekers krijgen we zo meer input om problematiek, sterktes en mogelijkheden beter te begrijpen.'



Bij persoonlijke en professionele ontmoetingen kan het ook een **nieuwe soort van interactie** teweegbrengen. Een andere manier van communiceren kan immers een heel andere onderlinge relatie creëren dan voordien het geval zou zijn.



'Ik ben in gesprek gegaan met vier verschillende personen op een AI-manier, ik heb hen vooraf gekaderd waarover het ging. Het viel me op dat het echt goede gesprekken waren, over heel persoonlijke dingen. Mensen zijn toch vlugger meer open en ze appreciëren ook deze manier van met elkaar spreken. De vragen gaan veel meer naar de kern van de zaken.'

Er worden dingen **in beweging** gezet. De inspiratie werkt als een voortstuwende kracht, een aanzet om de dingen vast te pakken en er iets mee te doen. Een wederkerend element in de verhalen, wat ons doet besluiten dat deze ontmoetingen voor velen het begin kunnen zijn van een betekenisvol en mooi natraject.

'Bij de start van de sessies over vrijetijdsparticipatie in Mol vroeg ik: 'Op welke verwezenlijkingen zijn jullie al trots? Waar ben je vandaag al blij mee?'. Ik zag een verrassende dynamiek ontstaan. Door met elkaar te praten over wat al werkt, kregen de deelnemers goesting om verder te investeren in de samenwerking. Bovendien ontstond er een warme welwillendheid ten opzichte van elkaar.'



Eens het in gang gezet is, zijn het vaak **de dromen die de motor vormen** in het hele veranderingstraject. Bij de lang lopende trajecten zijn zij het die het roer overnemen van zodra het initieel enthousiasme uitgedoofd is. Het helpt je de focus behouden en het geeft een richting aan je werk. Met de eindbestemming in het vizier lijkt de weg gemakkelijker en de reis korter.



'In het lerend netwerk werd Gerda uitgedaagd een droom te formuleren voor haar organisatie: een droom als een opstap naar een plan om de dingen nog beter te doen. Hmm ... Als verhalen vertellen al een beetje tot heen-en-weergeschuif leidt op onze professionele stoelen, dan

vluchten we bij het woord 'dromen' liefst van al de kamer uit. Want kom, is dromen niet voor kinderen en wereldvreemde idealisten? 't Was best lastig, geeft Gerda toe. Maar ze droomde en kwam tot een kernzin die voor haar leidend zou worden: 'Elk kind op kamp.' Daar wil Gerda met haar collega's naartoe werken. 'Die droom is echt een motor geweest – en is dat nog altijd. We houden 'm voor ogen, gebruiken 'm als kapstok waar voornemens en acties aan getoetst en opgehangen worden. Ik blijf die droom regelmatig vastpakken. Het houdt me op 't spoor.'

Uiteindelijk kom je aan op je bestemming en is **verandering** het resultaat. De dingen worden anders en beter aangepakt. Een project wordt opgestart. Jouw kijk op wat je als succes ervaart, verandert. Elke verandering, klein of groot, vinden we waardevol en trachten we in ere te houden. Het sneeuwbaaleffect van dergelijke ontwikkelingen kan je moeilijk inschatten. Een kleine verandering in je eigen kleine professionele context, kan in die van iemand anders een veel grotere impact hebben.

'Er is de wil ontstaan om inspanningen en middelen beter op mekaar af te stemmen. Het netwerk in Mol verfijnt nu het systeem van tegemoetkomingen voor mensen in armoede. Dat is een eerste stap. We zien ook een mobiliserend effect bij de verschillende diensten, die acties beginnen ondernemen. Het OCMW en de vrijetijdsdiensten betrekken nu mensen in armoede in de evaluatie van hun werking. Daaruit spreekt durf om je kwetsbaar op te stellen en je werking meer te tonen. Het netwerk deelt ook de wil om mensen uit kwetsbare groepen op het podium te brengen bij het sociaal-artistisch project 'Mol in Scène'. Astrid is er gerust in: de dynamiek is ontstaan, de acties zullen elkaar opvolgen.'





Lezing Gervase Bushe - 1 juni 2018

Indirecte resultaten zijn ook resultaten. We geloven sterk dat onze bijdrage van pertinent belang is.

De resultaten die het traject van de lerende netwerken Appreciative Inquiry teweegbrengen, lijken in eerste instantie niet meteen een weerspiegeling van waar het Netwerk Iedereen Verdient Vakantie voor staat en wat het als doelstelling vooropstelt. De concrete veranderingen, projecten of groeitrajecten spreken zelden over het aanbieden van vakantie of het belang van vakantie in de betrokken organisaties. Veel vaker gaat het over de interne keuken of over een vastgelopen project.

Je kan jezelf de vraag stellen in welke mate het netwerk zich moet bezighouden met dergelijke bekommernissen. Wij geloven echter sterk dat onze bijdrage één van pertinent belang is. De lerende netwerken worden telkens onderverdeeld in kleinere, meer werkbare groepjes, actieelergroepen genoemd. Daarin worden problemen of uitdagingen naar voren geschoven die voor onze partners als cruciaal ervaren worden. Hierbij wordt gepolst naar wie zich geroepen voelt om mee op de kar te springen om deze uitdaging aan te gaan. Er wordt in deze groepjes steeds erg concreet nagedacht over mogelijke oplossingen of een productieve bijdrage. **Deze benadering is bottom-up en vertegenwoordigt alles waar we voor staan: maximale participatie.**

Bovendien komen de resultaten van deze netwerken sterk overeen met bepaalde resultaten die naar boven kwamen bij het grootschalig luisteronderzoek dat ongeveer gelijktijdig liep. Hierbij werd geïnformeerd naar momenten waarop je het iemand mogelijk maakte om op vakantie te kunnen gaan. Uit de resultaten bleek dat sociale organisaties een broze schakel vormen in de vakantieketen. Ze hebben vaak te maken met een erg hoge werkdruk en in de organisatie ontbreekt al eens de wil om vakantie een prominente plaats te geven in hun takenpakket. Vaak zijn de medewerkers van sociale organisaties uitgeput of zijn er spanningen op de werkvloeren die het boeken van vakanties ver naar de achtergrond verdringen. Opnieuw op zoek gaan naar de energie bij je collega's kan een stap in de juiste richting zijn om die problemen aan te pakken.

'Kijken naar wat wel werkt, verhalen vertellen en luisteren naar elkaar, durven dromen: wat levert het op? Gerda: 'Ik zie collega's openbloeien. Ik zie ze makkelijker met hun twijfels en onzekerheden komen. Ik zie sommigen weer energie vinden in wat ze doen. Een voorbeeld: na een gesprek over sterktes en dromen durfde een administratief bediende haar werk op een andere manier aanpakken. Ze wilde en kon daardoor meer betekenen voor alle jeugdverblijven. Haar groei straalt af op collega's. Ik denk dat het ook precies zo werkt: dat je op jouw plek in de organisatie, met jouw verantwoordelijkheden, sterktes en dromen altijd kan beginnen met een verschil te maken.'

Daarnaast zien we een link met het traject dat Toerisme Vlaanderen opgestart heeft rond de veranderingen binnen het toeristische werkveld: **Toerisme Transformeert**. Veranderingen dringen zich op. Toerisme kan de huidige tendens niet zomaar verderzetten, we moeten een ander pad inslaan.

Onze toeristische partners de juiste **handvaten aanreiken om met deze veranderingen om te gaan**, lijkt ons de gepaste reflex als facilitator. Verandering is voor niemand gemakkelijk, maar als je als organisatie goed voorbereid bent, scheelt dit een pak initieel zoekwerk.

“Het is een magische bril, die als je erdoor kijkt een richting geeft.”

Wat is het pad van de mooie voorbeelden? Herijkpunt of herbronnepunt op zoek naar hoop.



‘Problemen in de organisatie werden vroeger meestal niet besproken. Door de toepassing van de principes van Appreciative Inquiry heerst er nu een positieve en dynamische houding: we gaan de dialoog aan om tot gezamenlijke en stimulerende verandering te komen.’

Er zijn ook **minder bewijsbare sneeuwbal effecten** mogelijk door bijvoorbeeld veranderingen in het personeelsbeleid of de kijk die je hebt op je werk. Zo geeft iemand aan dat de functioneringsgesprekken heel anders verlopen sinds de deelname aan de lerende netwerken.

‘Ik voerde onlangs functioneringsgesprekken. Niet volgens de gebruikelijke aanpak, wel een goeie babbel rond: ‘Waarom doe je wat je doet? Een pak rijker!’



Je kan maar hopen dat dit niet alleen een **positieve indruk** nalaat bij degene die de functioneringsgesprekken afneemt, maar ook bij degene die ze ondergaat. Moeilijk in te schatten, gemakkelijk om van uit te gaan. Zo ook bij iemand die dankzij AI wat afstand kon nemen van een dossier:



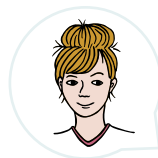
‘Nota sociaal toerisme liep vast. Door gesprekken in het netwerk hierover heb ik het kunnen loslaten en tijd kunnen geven, waardoor er ruimte ontstond. Ook kunnen aanvaarden dat het geen ongoing process is.’

Je kan je wel voorstellen dat die nota er baat bij had dat de persoon in kwestie zich bijgestuurd heeft. Dat bewijzen valt weliswaar moeilijk af te leiden. In dergelijke situaties valt op dat de potentiële meerwaarde die AI kan genereren bij een ruimer netwerk zeker aanwezig is.

‘Verleggen van de focus van fixen naar samen bouwen en dat nog steeds in lijn met wie ik zelf ben. Dit geeft me meer voldoening.’



Er zijn ook concrete veranderingstrajecten binnen (sociaal) toerisme die gebaat waren door de deelname aan het netwerk van een betrokkene. De toeristische visie van Lievegem bijvoorbeeld.



‘Toeristische visie opmaken voor Lievegem. Op een AI-manier hebben we mensen uitgenodigd om samen na te denken wat toerisme in hun gemeente kan betekenen. Het deed deugd om te merken hoe enthousiast mensen werden.’



Wereld Congres AI - Nice (2019)

Toepasbaar in verschillende contexten.

Zoals reeds vermeld zijn de principes van Appreciative Inquiry ruim toepasbaar in verschillende contexten. Ze brengen niet alleen een nieuw perspectief op professionele problemen en situaties, ook professionele en persoonlijke relaties krijgen een andere invulling. Vaak vind je aan de hand van de aangeleerde methodieken een andere manier van benaderen. Het eerste contact verloopt anders en minder oppervlakkig. De connectie is diepgaander en garandeert vaak een betere samenwerking achteraf.



'Aandacht voor de 'connect before content'. Verbinding tussen mensen onderling om daarna op thema er meteen in te vliegen. In de creatiefase van het vakantielied hebben we dit niet gedaan en dit heeft ons blijven achtervolgen.'

Je kan meer tot aan de essentie komen en je kan gemakkelijker de toon van de conversatie sturen.

'Toen ik als vakantiebemiddelaar een klacht binnenkreeg en die persoon begon te vertellen over al het negatieve, vroeg ik hem, met AI in mijn achterhoofd, of er ook positieve dingen aan zijn vakantie waren. Dat was uiteraard het geval en zo veranderde de toon van het gesprek.'



Binnen een team kan het je houding ten opzichte van een collega of professioneel contact veranderen. Het bevordert daardoor niet alleen die relatie tussen die twee personen onderling, maar het bevordert ook de werksfeer binnen het ruimere team.



'Ik heb een collega die nogal een controlefreak is. Vroeger kwam dit voor mij over als een teken van wantrouwen. Deed ik het wel goed genoeg voor hem? Nu interpreteer ik het als de zorg van die collega of alles goed gaat. Dit maakt het gemakkelijker om erover te praten.'

Wanneer we vragen aan de participanten in welke context AI de grootste impact had, dan antwoordt 39% van hen dat dit in hun persoonlijke context was. Effecten als het veranderen van de dynamiek in het gezin of het aannemen van een nieuwe levensvisie zijn maar enkele voorbeelden hiervan.



'Voor mezelf zie ik het als een 'work in progress'. Meer aandacht geven aan mijn kwaliteiten in plaats van te focussen op het negatieve.'

Bij het polsen naar de manier waarop deelnemers van de lerende netwerken gevoed worden, geeft een derde van hen aan dat ze meer zelfvertrouwen krijgen door deze ontmoetingen. Dit kan voor vele mensen een vorm van persoonlijke groei creëren.



DROOM

BEELD JE IN HOE HET ZOU KUNNEN
ZIJN. WAAR WIL IK IN DE TOEKOMST
NAARTOE?

Welke droom houden we voorop met het lerend netwerk Appreciative Inquiry binnen ons ruimer Netwerk Iedereen Verdient Vakantie? Het gaat ons uiteraard niet louter om het kennismaken met de methodiek waar we graag mee werken. **We willen al onze partners warm maken om een levensvisie, een werkmethodiek en een werkethiek over te nemen die hen energie kan geven om nog meer vakantie mogelijk te maken.**

Soms is het juist dat ontastbare of onmeetbare dat het verschil maakt in je werking, dat de synergie creëert. Zo ook voor het Netwerk Iedereen Verdient Vakantie. Een werking of een organisatie die veel met armoede en sociale uitsluiting te maken heeft, kan zich gemakkelijk verliezen in de focus op uitdagingen en problemen. Energie wordt opgeslorpt, vermoeidheid steekt de kop op en negatieve gedachtepatronen worden vaak bewandeld. Praten in negatieven maakt het werken automatisch ook veel negatiever. Denk maar terug aan het principe 'Words create worlds'. Wanneer de focus hoofdzakelijk ligt op problemen, is het moeilijk om mentale ruimte te maken voor de positieve zaken die zich ook voordoen. Iedereen Verdient Vakantie kiest er bewust voor om ook te kijken naar alle dingen die al wel werken. Zonder moeilijkheden uit de weg te gaan.

We erkennen alle problemen, uitdagingen en obstakels. Maar vergeten niet dat er veel mensen zijn met een warm hart die al veel vakantie mogelijk maken. Er zijn organisaties die het belang van vakantie voor hun cliënten inzien.

Er zijn toeristische aanbieders die graag uit sociaal engagement eenzelfde aangename vakantie aanbieden aan een lagere prijs. Er is al veel mogelijk en er gebeurt al veel. Vandaar dat we kijken naar waar we nog meer van willen. Hoe zou de ideale wereld eruitzien voor Iedereen Verdient Vakantie? **Dat iedereen ook eindelijk zijn vakantie verdient.**

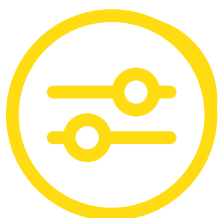
De droom die we voor ogen houden als we het hebben over het lerende netwerk Appreciative Inquiry is ambitieus. Elke partner van het netwerk doorleeft de principes van het Appreciative Inquiry en past ze zo veel mogelijk toe. De energie die zo vrijkomt vanuit het dagelijks erkennen van wat ze allemaal realiseren, gebruiken ze om nog meer vakantie mogelijk te maken.



Uitwisselen na de lezing van Gervase Bushe - 1 juni 2018



“We moeten onze goede praktijken opsporen en er extra licht op schijnen zodat ze groter kunnen worden.



ONTWERP

ONTWERP WAT NODIG IS OM DIT
BEELD DICHERBIJ TE BRENGEN. WELKE
WEG HEB IK VOOR OGEN OM DAAR TE
GERAKEN?

Een blauwdruk van hoe we zo'n ambitieus objectief kunnen halen, blijkt niet evident. Er zijn veel externe factoren waar we geen invloed op kunnen uitoefenen. Stijgende armoedecijfers, toenemend onbegrip en maatschappelijke vooroordelen, stijgende vastgoed- en voedselprijzen, de slechte staat van voetpaden en de bezuinigingen bij openbare vervoersmaatschappijen. Het zijn nog maar een handvol uitdagingen die zich dagelijks stellen en een extra drempel creëren naar vakantie.

Het Netwerk Iedereen Verdient Vakantie werkt daar waar het een verschil kan betekenen. We dompelen onze partners onder in deze positieve ingesteldheid en overtuiging. We hebben een traject voor ogen waarbij we informeren, sensibiliseren en inspireren. Een echt

bad, geen korte infosessie. Iets wat een fundamentele verandering in werkwijze en levensvisie kan veroorzaken.

Marketing en de gedragspsychologie leert ons dat je iets kan **aanleren door het vaak en consequent te herhalen**. Het steunpunt moet een consequente communicatie voeren naar alle partners binnen zijn netwerk en daarbuiten. Het Netwerk Iedereen Verdient Vakantie vertelt de mooie vakantie verhalen om te inspireren. De moeilijke verhalen, daar werken we aan. De daden moeten bij de woorden gevoegd worden. Alles wat het netwerk doet, ademt de slogan 'Iedereen Verdient Vakantie'.



Luister naar verhalen. Vertel ze verder. En durf te dromen. Want **een droom die waar kan worden, is als een magneet die positieve actie aantrekt.** Het is een van de conclusies die **Gerda Clerix, coördinator van de Hopper-Jeugdverblijven** trekt uit haar leeravontuur in het lerend netwerk 'Appreciative Inquiry'.

Denk bij 'verhalen' dan niet meteen aan sprookjes maar aan anekdotes, ervaringen en gebeurtenissen in het leven en werken van elke dag. Gerda ziet zich omringd door talloze inspirerende verhalen. Die doorvertellen inspireert anderen en verbindt mensen. En dan hoeft je veel minder met regels en richtlijnen te zwaaien. En er is nog iets: om iets te veranderen moet je nooit wachten tot de hele puzzel past: begin gewoon zelf, op de plek waar je invloed hebt. Daar is werk genoeg dat je in handen kunt nemen om het verschil te maken.

Focus op wat werkt

Kom, laat ons een kat een kat noemen. Ja, wij mensen zijn meestal geneigd om onze aandacht te besteden aan wat nog niet oké is. 'Ik merk het natuurlijk ook bij mezelf', zegt Gerda. 'Er zijn altijd wel problemen en het is helemaal niet moeilijk om daarin te blijven hangen. Dat mag natuurlijk. En problemen mogen er zijn. Die zijn er sowieso. Toch merk ik dat er echt iets begint te bewegen als je durft zoeken naar verhalen van momenten waarin het wel lukte. Dat is niet zweverig, dat is gewoon heel menselijk. Van situaties waarin dingen wél lukken, kunnen we leren hoe het in de toekomst nog meer kan.'

Durf te dromen

In het lerend netwerk werd Gerda uitgedaagd een droom te formuleren voor haar organisatie: een droom als een opstap naar een plan om de dingen nog beter te doen. Ze droomde en kwam tot een kernzin die voor haar leidend zou worden: 'Elk kind op kamp.' Daar wil Gerda met haar collega's naartoe werken. 'Die

droom is echt een motor geweest - en is dat nog altijd. Ik blijf die droom regelmatig vastpakken. Het houdt me op 't spoor.'

Verhalen: Vraag, luister, vertel verder

Dromen ontstaan uit ervaringen en inzichten in wat nu al goed werkt. Uit verhalen dus. 'Ik zie veel verhalen gebeuren in en om de Hopper-Jeugdverblijven', zegt Gerda. 'Ik zoek dat allemaal niet te ver. Het gaat meestal om hele kleine dingen die mensen doen en die tot iets moois leiden. Die vertellen we aan elkaar. Want die verhalen werken verbindend: collega's ontdekken erdoor dat we allemaal achter hetzelfde staan. We begrijpen elkaars werk beter, nemen ideeën over, voegen er iets aan toe. Verhalen versterken de verbondenheid. Ze geven energie. Aan de ogen van collega's zie ik regelmatig dat er - luisterend naar elkaars verhalen - nieuwe ideeën ontstaan. Leuk, want die hebben we nodig om aan onze droom te blijven timmeren: elk kind de kans bieden op kamp te kunnen.'

Wat er groeit

Kijken naar wat wel werkt, verhalen vertellen en luisteren naar elkaar, durven dromen: wat levert het op? Gerda: 'Ik zie collega's openbloeien. Ik zie ze makkelijker met hun twijfels en onzekerheden komen. Ik zie sommigen weer energie vinden in wat ze doen. Een voorbeeld: na een gesprek over sterktes en dromen durfde een administratief bediende haar werk op een andere manier aanpakken. Ze wilde en kon daardoor meer betekenen voor alle jeugdverblijven. Haar groei straalt af op collega's. Ik denk dat het ook precies zo werkt: dat je op jouw plek in de organisatie, met jouw verantwoordelijkheden, sterktes en dromen altijd kan beginnen met een verschil te maken.'





**MAAK WAAR
ZET SAMEN DE EERSTE STAPPEN
EN ONTDEK WAT WERKT.
WAT KAN IK DOEN OM DAT MEE
MOGELIJK TE MAKEN?**

Het steunpunt en zijn netwerk blijven bijleren over welke nieuwe inzichten of perspectieven binnen het Appreciative Inquiry we kunnen toepassen in de praktijk. Het regelmatig terugkomen met gelijkgezinden en volgen van bijscholingen kan inspireren en nieuwe zuurstof geven aan dagelijks gebruikte methodieken. Bovendien is het principe van 'tracking and fanning' ook hierbij van toepassing. We moeten onze goede praktijken opsporen en er extra licht op schijnen opdat ze groter kunnen worden. Welke eerste stappen kunnen we ondernemen om dichterbij deze droom te komen? De 'lerende netwerken AI' worden nu al voor het derde jaar op rij georganiseerd. We proberen steeds andere partners van ons netwerk warm te maken voor deze manier van denken en werken. Ondertussen hebben we al 95 personen aangesproken, verspreid over 3 jaar. Het is een **erg intensief leertraject** waarbij een grote tijdsinvestering van de betrokken partners wordt gevraagd. Een resultaat van 95 deelnemers is daarom erg indrukwekkend. Het is voor deelnemers een echte **onderdompeling in de methodiek** en gaat verder dan een vrijblijvende kennismaking.

Elk netwerkmoment en **elke infosessie** worden zo 'AI' als mogelijk ingericht. We maken steeds een connectie met onze deelnemers en tussen de deelnemers onderling. Iedereen krijgt de ruimte om zijn eigen verhaal te brengen. We zoeken naar dat wat al werkt en werken vanuit een droom over waar we naartoe willen met de uitdagingen die zich stellen. We weten dat de kracht hiervan in de herhaling zit. Als je vaak iets op een bepaalde manier aanpakt, sijpelt het ongemerkt binnen in de gedachtegang en werkwijze van de betrokken organisaties. Onlangs werden we hierdoor aangenaam verrast. Er loopt een dagboektraject bij de Rap op Stapkantoren om ook daar een beter zicht te krijgen op de uitdagingen en kansen die zich voordoen. Bij de eerste bevraging bleek al dat zij zich voornamelijk focussen op verhalen waar ze er meer van willen zien. De bevragingen gebeurden geheel anoniem, dat verkleinde de kans dat het om sociaal wenselijke antwoorden ging aanzienlijk. We zouden hieruit kunnen concluderen dat de **kracht van herhaling** wel degelijk groter is dan we denken.

Verder proberen we **deze filosofie uit te dragen in de verhalen** die we verzamelen en neerschrijven. Ook hierbij gaan we waardierend te werk. Je brengt de verteller terug naar een moment waarop er iets transformerends gebeurde en pakt het helemaal uit. Je gaat op zoek naar het unieke en het herkenbare, je verheft het **van de persoonlijke betekenisgeving naar de collectieve transformerende**



Designdag - 12 oktober 2016

kracht. Dit krijg je enkel als je generatieve vragen stelt, als je iets genereert door de vragen die je stelt. Je zet zoveel in beweging, je creëert zo'n groot effect met de verhalen die je neerschrijft, maar je verliest daarbij de eigenwaarde van de verhalenverteller niet. Je vertelt authentieke verhalen die verteld worden omdat de verteller ze wil delen, ze worden verteld aan het ruimere netwerk zoals de verteller dat wil. Er wordt niet sensatiegericht op zoek gegaan naar het verhaal dat het meeste effect heeft op de potentiële lezers.

Innovatie en verandering gaan vaak hand in hand. Organisaties die zich weerbaar kunnen opstellen ten opzichte van verandering en die de verandering zelfs omarmen, dat zijn de organisaties van de toekomst. Vanuit dit perspectief besloot het steunpunt een lerend netwerk AI op te starten in het teken van 'Toerisme Transformeert - Reizen naar Morgen'. Toerisme Vlaanderen startte in 2018 een veranderingstraject over het toerisme van de toekomst. De wereld staat er meer en meer bij stil dat toerisme niet aan hetzelfde tempo kan blijven groeien in grootte. 'Overtourisme' is geen ver-van-mijn-bedshow meer en de ecologische voetafdruk van toerisme wordt onder de loep genomen. Vanuit een oprechte betrokkenheid voor onze toeristische partners en de ruimere toeristische sector besloten we om ons steentje bij te dragen in dit transitietraject. Enkel met een positieve, gemotiveerde en energieke mindset kunnen we deze complexe uitdagingen en kansen aanpakken.



**“Verbondenheid
creëert gedeeld eigenaarschap.**



WAT LEERDEN WE UIT WAARDEREND ONDERZOEK?

De lerende netwerken Appreciative Inquiry waren een succes. In opkomst, in waarde van participatie en in betrokkenheid. Er waren steeds voldoende deelnemers, die een waardevolle onderlinge connectie maakten en daar exponentiële meerwaarde uit haalden. Een 'connect before content' zorgt voor een diepgaande kennismaking, die achteraf in het traject zijn vruchten afwerpt. De deelnemers krijgen een gevoel van samenhorigheid en eigenaarschap.

De methodiek leent zich sterk tot **wederzijdse inspiratie**. Alles wordt na een overleg in intiemere kring teruggekoppeld naar een grotere groep. Deze uitwisseling in veilige kring zorgt voor echte aha-erlebnissen bij sommige participanten. Een nieuw perspectief op lopende zaken, een nieuwe houding ten opzichte van bepaalde collega's, het zijn allemaal mogelijk consequenties. Het zet veranderingstrajecten op een positieve manier in gang.

De deelnemers **bevestigen de kracht van dromen**. Ze fungeren als een soort van motor voor verandering. Met een streefdoel voor ogen blijft het verlangen naar verandering leven. Het houdt het enthousiasme warm. Concrete verandering is vaak de eindbestemming van dergelijke trajecten, zowel binnen de sociaal-toeristische sector, als daarbuiten.

Er zijn **heel wat concrete projecten** voortgekomen uit de lerende netwerken. Hier louter een lijst aanleggen, zou dit traject geen eer aandoen. Het heeft veel meer teweeggebracht dan enkele concrete verwezenlijkingen. Een verbeterde groepsdynamiek, een aangename levenskwaliteit of een veranderde levensvisie zijn slechts enkele van de sneeuwbal effecten.

Samenwerken schept een band. Samen onderzoekend leren ook. Relaties in en buiten het netwerk worden er sterker door. Het is een versterking van het samenwerkingsweefsel dat het netwerk daadkrachtig maakt.

Nieuwe ideeën ontstaan tussen mensen. 'het gebeurt tussen de neuzen'. Nieuwe inzichten komen naar voor in de open conversatie. Perspectieven versterken elkaar of openen sporen naar initiatieven die voordien nog verkend waren.

Een belangrijk indirect resultaat is de **verhoogde weerbaarheid** bij de organisaties in periodes van verandering. Niet alleen toerisme transformeert, de hedendaagse maatschappij is doordrongen van evolutie en verandering. Als organisatie handvaten kennen om deze uitdagingen aan te gaan, geeft extra slagkracht in woelige tijden.

“Door een vakantie mogelijk te maken geven we ademruimte, nieuwe moed en een gevoel van gelijkwaardigheid mee.

Deelnemers aan de lerende netwerken zijn hiervan overtuigd en gebruiken de kracht van die waarde als hefboom voor hun handelen. Vanuit de krachtige onderlinge connectie groeien waardevolle werkingen.

Inzetten op **persoonlijke groei** is nooit het prioritair oogmerk geweest van deze netwerken, maar het blijft mooi meegenomen. Een sterk en energiek individu binnen een gezond team in een weerbare en daadkrachtige organisatie, dat kan alleen maar mooie resultaten voortbrengen.

NATHALIE CARPENTIER

is journalist en beeldverhalenmaker. Ze vertelt journalistieke verhalen en combineert daarbij haar pen met potlood en papier. Toerisme Vlaanderen vroeg Nathalie Carpentier om beeldverhalen te maken. Ze beleefde vakantiemomenten samen met mensen met dementie en hertaalde hun vakantiedrempels zorgvuldig naar beeld. En deed dat nu ook voor andere vakantiegegers. Je leest haar verhalen doorheen onze publicaties.

Lees hiernaast het verhaal **MAGIE**.

Over hoe het leven van iemand kan veranderen door een simpele druk op de deurbel.



Astrid De Bruycker van Demos

vzw maakte tijdens het Lerend Netwerk kennis met 'Appreciative Inquiry'. 'Het geeft mij een manier van werken die ik kan toepassen in de begeleiding van lokale vrijetijdsnetwerken', zegt

Astrid. Ze experimenteerde met de methodiek in het lokale netwerk vrijetijdsparticipatie voor mensen in armoede in Mol.

Wat werkt er dan in die waarderend onderzoekende benadering? Op het moment dat de vraag verandert, gebeurt er blijkbaar 'iets' tussen mensen. Tijd maken om stil te staan bij wat nu al sterk is, creëert energie, verbondenheid en gedeeld engagement. 'En net dat is in lokale vrijetijdsnetwerken zo belangrijk. Als het engagement gedeeld wordt, wordt ook het eigenaarschap gedeeld. Dan gaan méér mensen dingen doen', zegt Astrid.

Vanuit Appreciative Inquiry leerde Astrid de focus leggen op wat wél werkt. Bij de start van de sessies in Mol vroeg ze: 'Op welke verwezenlijkingen zijn jullie al trots? Waar ben je vandaag al blij mee?' 'Ik zag een verrassende dynamiek ontstaan. Door met elkaar te praten over wat al werkt, kregen de deelnemers goesting om verder te investeren in de samenwerking. Bovendien ontstond er een warme welwillendheid ten opzichte van elkaar.'

Stroom van ideeën

Het is een stevige mindshift: als je niet vergadert om problemen op te lossen, maar praat over wat wél werkt, gebeurt er tussen mensen iets dat leven geeft. Al wil dat niet zeggen dat de moeilijkheden onder de mat belanden. 'Ook hiaten in de werking kwamen aan bod, op een opbouwende manier.' Een brainstorm leidde tot zoveel ideeën en enthousiasme dat er flink wat tijd nodig was om alle acties zorgvuldig te overwegen en prioriteiten te stellen.

Veranderingen in de praktijk

Cruciale vraag: hoe worden gezinnen in armoede daar dan uiteindelijk beter van? Astrid: 'Er is de wil ontstaan om inspanningen en middelen beter op mekaar af te stemmen. Het netwerk in Mol verfijnt nu het systeem van tegemoetkomingen voor mensen in armoede. Dat is een eerste stap. We zien ook een mobiliserend effect bij de verschillende diensten, die acties beginnen ondernemen. Het OCMW en de vrijetijdsdiensten betrekken nu mensen in armoede in de evaluatie van hun werking. Daaruit spreekt durf om je kwetsbaar op te stellen en je werking meer te tonen. Het netwerk deelt ook de wil om mensen uit kwetsbare groepen op het podium te brengen bij het sociaal-artistiek project 'Mol in Scène.' Astrid is er gerust in: de dynamiek is ontstaan, de acties zullen elkaar opvolgen.



MAGIE



DOOR INTERNATIONALE UITWISSELINGEN HEB IK NU ZELFS BUITENLANDSE VRIENDEN. DIE EERSTE KEER IN FINLAND WAS IK ZEVEN-TIEN.



IK WILDE WEL HEE, MAAR WAS TOCH EEN BEETJE BANG DAT HET SAAI ZOU ZIJN. DAT WE VEEL ZOU-DEN MOETEN STILZITTEN EN LUISTEREN. ER WAS INDERDAAD EEN GEORGANISEERD PROGRAMMA.



MAAR DAARNAAST WAREN WE TOTAAL VRIJ.



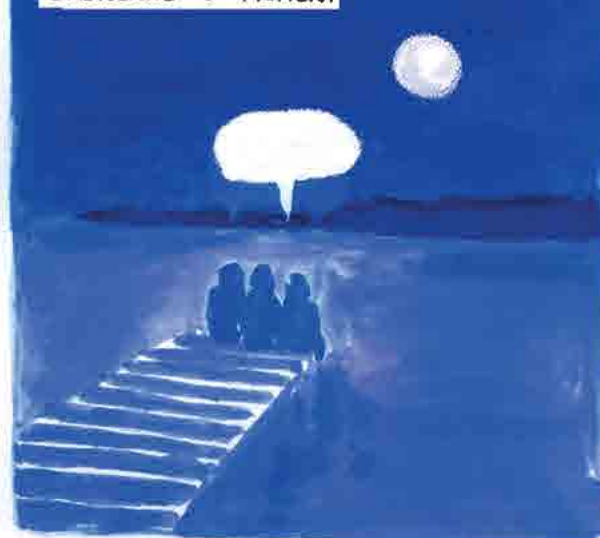
OM DE FINSE TRADITIES TE LEREN KENNEN,



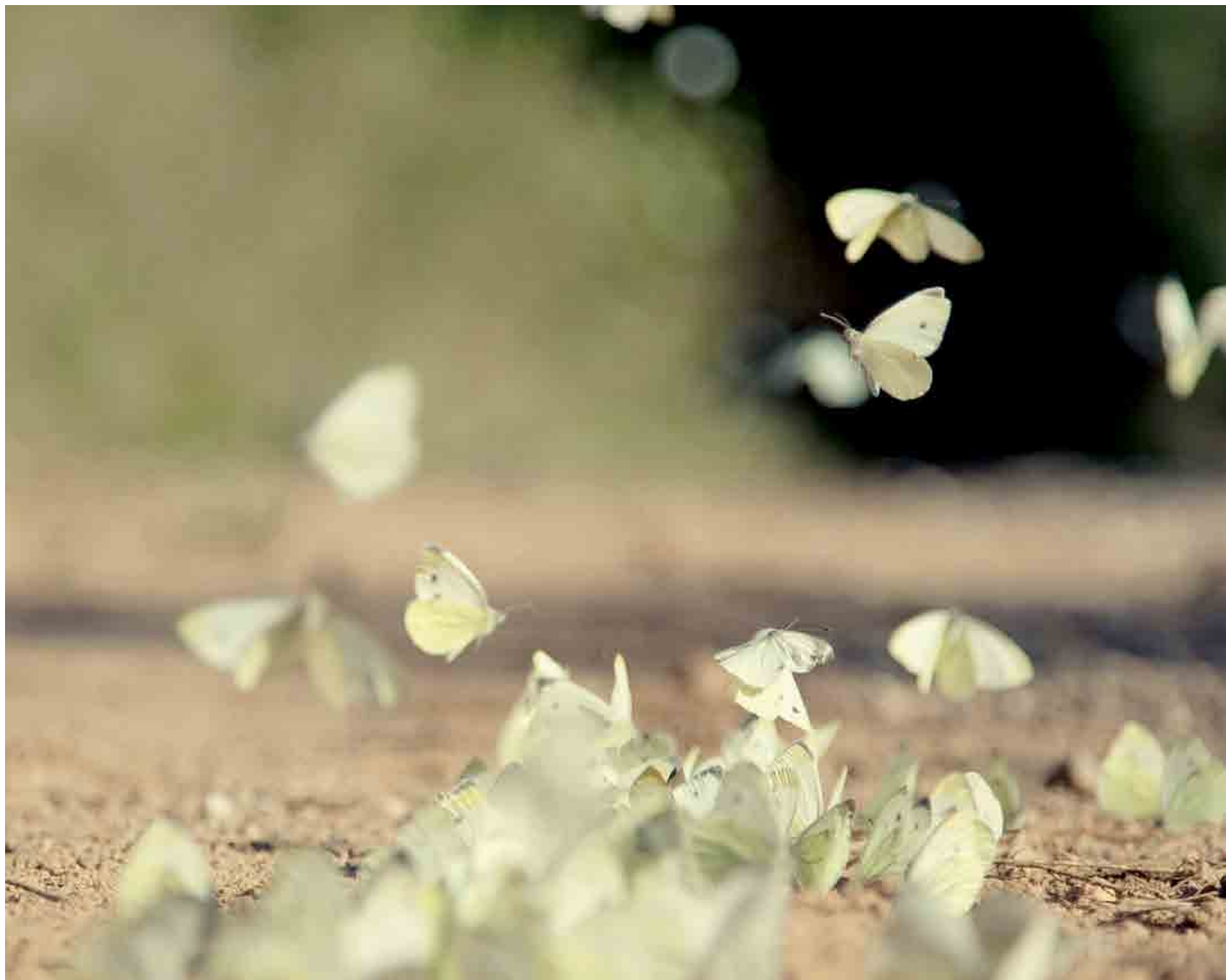
EN TE PRATEN.



URENLANG TE PRATEN.







**“Er is altijd iets wat werkt.
Aandacht daaraan schenken,
geeft het kans om te groeien.**

REFLECTIE

Waarderend onderzoek is meer dan een methodiek. Net een reis zonder eindbestemming met onderweg prachtige vergezichten. Een leertraject waarbij we het beste uit ons team en uit ons netwerk halen. Gezien we uit dit traject willen leren, besloten we verder te gaan dan het stilstaan bij wat wij willen bereiken met de lerende netwerken AI. Wat hebben de deelnemers voor ogen? We leggen hen de resultaten van de eerste reflectie voor en polsen naar waar voor hen de grootste meerwaarde zit.

Uit deze resultaten bleek dat er drie grote direct voelbare gevolgen zijn van de deelname aan de lerende netwerken AI: **het samenhorigheidsgevoel, de nieuw verkregen inspiratie en de concrete veranderingstrajecten** die eruit voortkomen.

Dit werd geïllustreerd aan de hand van drie typerende quotes.

SAMENHORIGHEIDSGEVOEL

‘Zo afstandelijk, besnuffelend iedereen was bij de start, zo open en amicaal ging het eraan toe bij de afsluiter.’

INSPIRATIE

‘In mijn denken over onderzoek zijn verhalen belangrijker geworden. In een verhaal kunnen mensen context meegeven, vertellen wat voor hen belangrijk is. En durven dromen over wat wel kan: niet makkelijk, maar wel heel leuk. Als onderzoekers krijgen we zo meer input om problematiek, sterktes en mogelijkheden beter te begrijpen.’

VERANDERING

Bij het opmaken van de toeristische visie voor Lievegem. Op een AI-manier hebben we mensen uitgenodigd om samen na te denken wat toerisme in hun gemeente kan betekenen. Het deed deugd om te merken hoe enthousiast mensen hiervoor/hierdoor werden.’

De deelnemers van de laatste jaargang gaven hun voorkeur op. Ze voegden er een kleine noot aan toe ter verduidelijking. Het blijkt dat er geen uitverkoren voorkeur is vanuit de deelnemers naar één bepaald soort resultaat. De topper blijft weliswaar de **concrete veranderingstrajecten** die door de lerende netwerken in gang gezet worden.



Grafiek aantal gekozen voorkeuren, 2018

Wanneer we kijken naar de korte notities die de deelnemers meegaven dan zien we dat deze allemaal verwijzen naar **professionele contexten**. Men spreekt over de concrete mogelijkheden in de eigen praktijk, over de inspiratie waarmee ze in hun eigen organisatie aan de slag gaan en de verbondenheid die ze voelen met het netwerk en met elkaar als professionele contacten. Hoewel de levensvisie verandert en de algehele kijk op de zaken (ook persoonlijk) positiever wordt, blijft de meerwaarde voor de deelnemers voornamelijk professioneel.

‘Iedereen is erg open naar elkaar toe. Veel onderling respect en oprechte nieuwsgierigheid. In een veilige omgeving waarbij wat je vertelt niet verder gaat. Verbazend hoe snel we elkaar hebben leren kennen en hoe comfortabel we ons voelen bij elkaar. De drempel of de schroom om met een ‘vreemde’ te spreken is voor mij verdwenen. We helpen elkaar vanuit het hart.’





Een ander verhaal vinden we terug op de website van 'verbind je verhaal'. Een verhaal van Stijn Dujardin die de methodiek hanteerde voor de **vrijwilligerswerking op Plokkersheem**.

Nog dingen gehaald uit die andere aanpak? Stijn: 'Door met de vrijwilligers te zoeken naar het positieve en wat we sterker kunnen maken, kwam er ruimte om over twijfels en angsten te vertellen. Dat was een eyeopener voor mij. Ik begreep plots dat sommige mensen zich bijvoorbeeld niet sterk genoeg voelen om een nieuwe groep te ontvangen of af te sluiten. Dat we daarom maar moeilijk mensen vonden voor die taak. En dan zijn we gaan zoeken wat we kunnen doen om dat te vergemakkelijken. We hebben nu een gedetailleerde checklist van alles waar een vrijwilliger best aan denkt als hij een nieuwe groep ontvangt of een kamp afsluit.'

Doet die andere manier van praten met elkaar ook wat met de sfeer, de cultuur van de vrijwilligersploeg?

Stijn: 'Ja, de vrijwilligers waarderen het dat ze een inbreng hebben en een stuk carteblanche krijgen om hun inzet te kunnen invullen op een manier die past bij wat ze goed kunnen en graag doen. Er is meer klaarheid gekomen. Minder schuldgevoel ook, bijvoorbeeld als een vrijwilliger niet komt naar de grote klusdag maar wél aanspreekbaar is voor iets anders. Er is meer eigenaarschap gekomen, denk ik: de mensen hebben de toekomst mee richting gegeven en worden uitgenodigd om dat mee op te volgen. Zonder dat iets 'moet'. Dat was ook te merken op een later bedankmoment voor de vrijwilligers. 's Middags zou dat beginnen, en in de voormiddag planden we een vergadering om verder over de toekomst na te denken. Helemaal vrijblijvend geformuleerd, en toch waren 37 van de 40 vrijwilligers al van 's ochtends aanwezig. Zegt genoeg, denk ik.

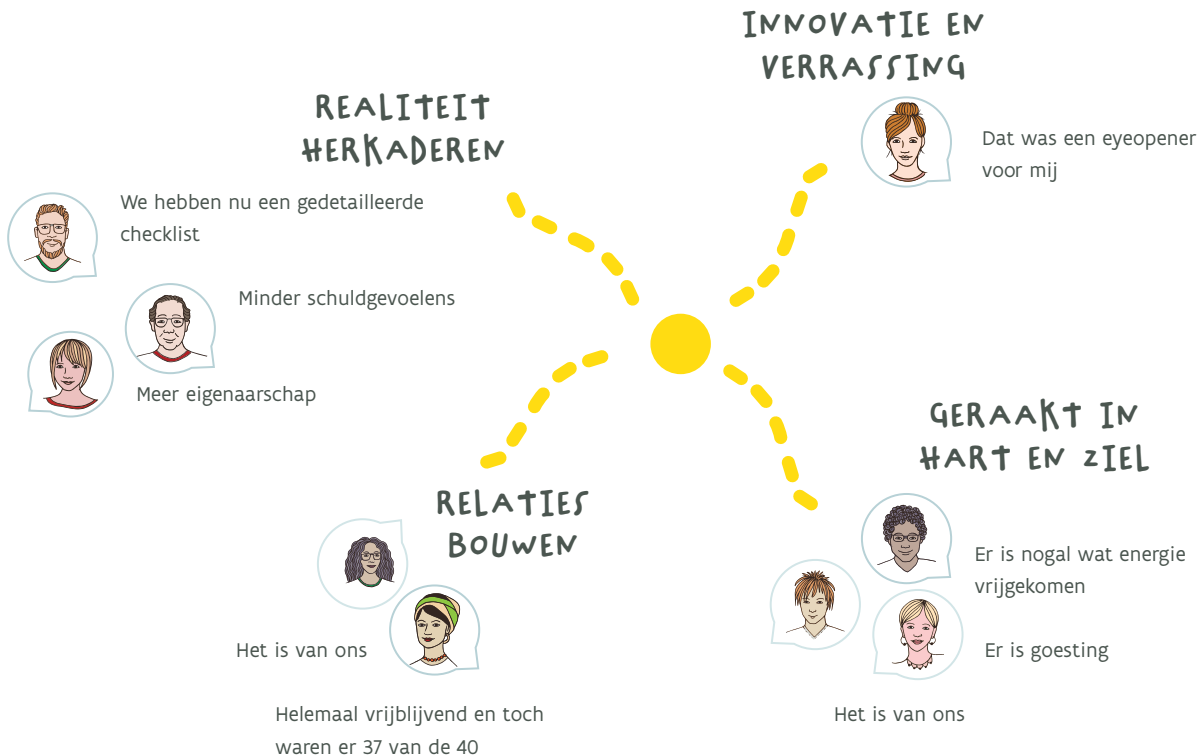
Hoe zie je in deze veranderde context Plokkersheem nu evolueren? Stijn: (grapt) 'We gaan dringend moeten beginnen dingen schrappen denk ik, want mijn workload neemt nogal toe. Nee, serieus: er is nogal wat energie vrijgekomen, en nu moeten we dat zien te organiseren. Dat is fijn. Het zorgt ervoor dat Plokkersheem ook in Watou zelf een gevestigde waarde wordt. Er is goesting.



“Appreciative Inquiry vertrekt van de idee dat verandering pas werkt wanneer alle betrokkenen kunnen meedenken en -doen.



Figuur onder: AI-gesprekken die de status quo uitdagen
Illustratie aan de hand van het verhaal over het Plokkersheem



Er is nu die sfeer van Plokkersheem is van ons. Van wie er werkt, vrijwillig bezig is of in de buurt woont. Het is van ons.'

We stelden dezelfde vraag bij de **minder tastbare of aantoonbare gevolgen van hun deelname** aan het lerende netwerk AI. Bij de eerste reflecties kwam naar boven dat AI een grote impact had op hun levensvisie, op de dynamiek op de werkvloer en de weerbaarheid van hen en/of hun organisatie. We stelden drie typerende quotes voorop en vroegen de deelnemers om een top 3 op te stellen. Hieronder de drie quotes:

EEN POSITIEVE VERANDERING IN DE EIGEN LEVENSVISIE:

'Het is een bril. De magische bril die als je erdoor kijkt een richting geeft. Wat is het pad van de mooie voorbeelden? Herijkpunt of herbronzpunt op zoek naar hoop.'

EEN BETERE SFEER OF DYNAMIEK BINNEN HET TEAM WAARIN JE WERKT:

'Ik heb een collega die nogal een controlefreak is. Vroeger kwam dit voor mij over als een teken van wantrouwen. Deed ik het wel goed genoeg voor hem? Nu interpreteer ik het als de zorg van die collega of alles goed gaat. Dit maakt het gemakkelijker om erover te praten.'

WE LEREN ONZE PARTNERS OM TE GAAN MET VERANDERINGEN EN MAKEN HEN WEERBAAR IN TIJDEN VAN CONSTATE TRANSFORMATIE:

'Ik zie collega's openbloeien. Ik zie ze makkelijker met hun twijfels en onzekerheden komen. Ik zie sommigen weer energie vinden in wat ze doen. Eén voorbeeld: na een gesprek over sterktes en dromen durfde een administratief bediende haar werk op een andere manier aanpakken. Ze wilde en kon daardoor meer betekenen voor alle jeugdverblijven. Haar groei straalt af op collega's. Ik denk dat het ook precies zo werkt: dat je op jouw plek in de organisatie, met jouw verantwoordelijkheden, sterktes en dromen altijd kan beginnen met een verschil te maken.'

**“Gesterkt in de overtuiging
dat we hiermee echt het
verschil kunnen maken.**



Toekomst ontwerpen, 2018

Bij deze opgave werden de voorkeuren veel gelijkgezinder aangeduid. Met als duidelijke eerste plaats de keuze voor een verandering in de eigen **levensvisie** als belangrijkste effect. Deze werd door 68% van de deelnemers op de eerste plaats gezet. Terwijl de andere mogelijkheden slechts 5% of 27% gekozen werden als eerste plaats. Bovendien zit het kleinste percentage van de levensvisie-quote bij de derde plaats, met name 9%. Slechts een kleine minderheid vindt deze optie het minst belangrijk.

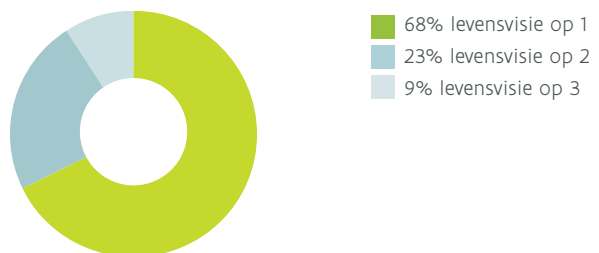


Diagram Gekozen plaats in top 3 van levensvisie, 2018



De **weerbaarheidsquote** brengt de meest gemiddelde scores voort. Als groep wordt hier niet uitgesproken voor gekozen, maar ook niet als vanzelfsprekend op de laatste plaats gezet. Er is een lichte voorkeur om deze quote op de tweede plaats te zetten, met 41% van de stemmen.

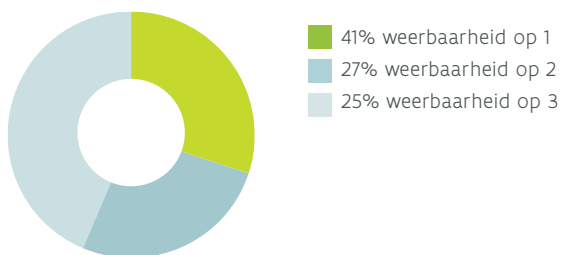


Diagram Gekozen plaats in top 3 van weerbaarheid, 2018

Als laatste hebben we de betere **teamsfeer**. Voor de meesten onder de deelnemers is het effect op de teamsfeer het minst belangrijke van de voorgestelde opties. 59% van hen zette deze quote op de derde plaats. Ook bij deze optie kozen het minst aantal mensen ervoor om deze op de eerste plaats te zetten, met name 5%.

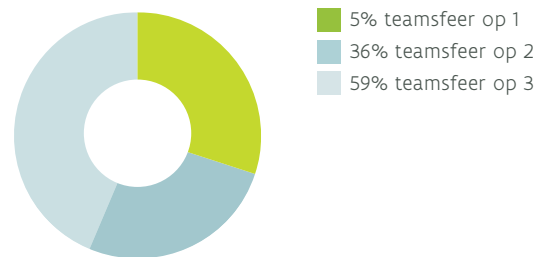


Diagram Gekozen plaats in top 3 van teamsfeer, 2018

Bijleren zit hem niet alleen in de wisselwerking tussen deelnemers en organisatoren, tussen leerkracht en student, tussen het team en het netwerk. We moeten ons als team en bij uitbreiding als netwerk meer onderdompelen in de praktijkvoorbeelden en theoretische methodieken van Appreciative Inquiry. Deze kans deed zich ook voor op het wereldcongres AI dat in 2019 georganiseerd werd in Nice. Enkele collega's en deelnemers van de lerende netwerken AI besloten hieraan deel te nemen en bij te leren.

Drie dagen gevuld met een tiental interessante keynote speakers en het tienvoudige aantal inspirerende workshops. Even de teentjes in het water steken om te voelen of de temperatuur ons wel aanstond, was in dit geval niet aan de orde. Het was een volledige onderdompeling. Grote namen binnen deze wetenschappelijke discipline namen het woord en lichtten hun meest recente ervaringen en inzichten toe aan de grote groep. In kleinere groepjes kon je dan aan de slag met de concretere praktijkvoorbeelden in workshops. De brug tussen het abstracte en het praktische en toepasbare werd helder en tastbaar gedurende deze driedaagse. Het gaf ons wat extra handvaten om onze inspanningen verder te zetten, inspiratie om het eens op een andere manier te proberen en de overtuiging dat we hiermee echt het verschil kunnen maken.

Met dank aan

Een dankwoord formuleren, is een waarderende praktijk op zich en is bijgevolg meer dan essentieel in een publicatie over waarderend onderzoek. De focus verleggen naar dat wat werkt, naar dat wat energie genereert. Dat is iets dat training vraagt, net zoals dankbaarheid, zo stelt Alan Cohen.

‘Dankbaarheid is, net zoals geloof, een spier. Hoe vaker je het gebruikt, hoe sterker het wordt en hoe krachtiger het in je eigen voordeel kan werken. Als je niet oefent in dankbaarheid dan zullen de voordelen ervan onopgemerkt voorbijgaan en zal de kans om beter te worden van de geschenken verkleinen. Dankbaar zijn, is het vinden van het goede in alles. Dit is de meest krachtige attitude die je zelf kan aannemen, gezien er goeds zit in alles.’ (Alan Cohen)

Een publicatie vraagt een gezamenlijke inspanning van verschillende partners. Expertise werd bevraagd, ervaringen werden uitgewisseld en reflecties werden neergeschreven. Ieder heeft zijn steentje bijgedragen aan het eindresultaat en bij deze geven we onze blijf van waardering mee.

‘Waardering is een wonderlijk iets: het maakt dat wat excellent is aan anderen, eveneens deel van onszelf.’ (Voltaire)

Luc Verheijen en **Arno Vansichen**, voor de begeleiding en inhoudelijke invulling van het traject van de lerende netwerken Appreciative Inquiry. Vier keer gedurende drie jaargangen werden deze leerprocessen opgezet en hebben zij hun energiek effect gehad op de partners binnen ons netwerk.

Griet Bouwen en **Chené Swart**, voor de inhoudelijke invulling gedurende het traject van alles wat met de kracht van verhalen te

maken heeft en met de helende werking van het zorgzame luisteren.

Jeroen Marijsse, die met veel zorg en aandacht partners bij elkaar bracht om deze trajecten te volgen.

Ron Fry en **Gervase Bushe** om vanuit de expertenpositie heel nieuwsgierig te blijven naar de praktijk. Altijd welkom in Vlaanderen.

Marianne Schapmans, directeur van Iedereen Verdient Vakantie, voor de ruimte voor experiment en om te reflecteren over dat wat niet voor de hand ligt. Voor het aanreiken van methodieken die geesten verruimen en organisatorische weerbaarheid bevorderen.

Alle deelnemers van de lerende netwerken, in het bijzonder zij die deelnamen aan het reflectiemoment op 1 juni 2018. Voor hun geïnteresseerde, gepassioneerde en oprechte betrokkenheid en deelname aan de trajecten. Zij genereren concrete projecten die meer vakantie mogelijk maken.

Team Iedereen Verdient Vakantie. Voor het enthousiasmeren van mogelijke deelnemers, voor het mogelijk maken van de juiste atmosfeer om in alle vertrouwen nieuwe methodieken te kunnen ontdekken.

Het **Netwerk Iedereen Verdient Vakantie**. Om openhartig en onbevengden mee op avontuur te gaan. Samen te bouwen aan het pad dat voor ons ligt.

**Words
create
worlds**

...

COLOFON

Iedereen verdient vakantie maakt vakantie in Vlaanderen mogelijk voor mensen die drempels ervaren. De uitdagingen die zich in onze snel veranderende context stellen, maken dit soms moeilijk. De gekende oplossingen en betreden paden lijken niet altijd meer te werken. Iedereen Verdient Vakantie zet een vormings- en ontdekkingstraject **Appreciative Inquiry** op voor haar partners. De slagzin 'De beste manier om de toekomst te voorspellen is deze zelf vorm te geven' staat voorop. Door aandachtig en waardierend te kijken naar wat er wel werkt, kunnen we stappen vooruitzetten. Om deze voorwaartse beweging beter te begrijpen deden we een **waardierend onderzoek naar de kracht van deze lerende netwerken voor hun deelnemers en voor het Netwerk Iedereen Verdient Vakantie**.

2019 © Alle rechten voorbehouden. Voel je vrij om wat je hebt gelezen verder te vertellen, maar vermeld deze bron.

D/2019/5635/22/1

V.U. Peter De Wilde

Tekst: Anneleen Adriaenssens, Marianne Schapmans, Gudrun Willems

Redactie: Cat Calcoen

Vorm: info@lloot.be

Beeld: Robert Boons, Marc Wallican, Unsplash, Toerisme Vlaanderen

Illustraties: Nathalie Carpentier, Katrien Davans, Eva Mouton

NETWERK IEDEREEN VERDIENT VAKANTIE

Grasmarkt 61, 1000 Brussel | T 02 504 03 91

info@iedereenverdientvakantie.be

