

De theoretische grondslagen van Appreciative Inquiry

Non Peer-reviewed author version

GRIETEN, Styn & LAMBRECHTS, Frank (2011) De theoretische grondslagen van Appreciative Inquiry. In: Bouwen, Griet & Meeus, Myrielle (Ed.) Vuur Werkt. Met talent toekomst maken, p. 145-161..

Handle: <http://hdl.handle.net/1942/11888>

De theoretische grondslagen van Appreciative Inquiry

Styn Grieten en Frank Lambrechts

De academische kiemen van waarderend onderzoek door Srivastva & Cooperrider

Appreciative Inquiry (AI) is in 1980 geboren aan de Case Western Reserve University (Cleveland, Ohio, Verenigde Staten) in het kader van het PhD-programma in 'Organizational Behavior'. Als 24-jarige promovendus doet David Cooperrider, onder begeleiding van Suresh Srivastva, een organisatieonderzoek naar cultuur en strategie in de Cleveland Clinic, een wereldvermaarde hooggespecialiseerde hartkliniek (e.g., Bouwen, 2004; Appreciative Inquiry Commons, 2010). Het blijkt dat er bij de medische staf weinig belangstelling is voor een traditionele feedbacksessie van de bevindingen. Geconfronteerd met dit gebrek aan interesse beslist Cooperrider, gestimuleerd door Srivastva, om een workshop te houden over de hoogstaande professionele kwaliteiten van de staf en het zeer hoge kwaliteitsniveau van dienstverlening en interdisciplinaire samenwerking. Wat blijkt? Plots is er een enorme belangstelling die zich tevens doorvertaalt in een nog grotere betrokkenheid en aspiratiestelling. Na vastgesteld te hebben dat deze manier van werken 'werkt' bij hooggespecialiseerde professionele groepen die reeds een vrij stevig zelfbeeld hebben, vraagt Cooperrider zich af of deze werkwijze ook werkt bij de 'minder prestigieuze' groepen zoals het verplegend personeel en de logistieke staf. Ook zij reageren enthousiast op een uitnodiging om deel te nemen aan een waarderend onderzoek over hun werk dat focust op het beste van wat is en energiegevende krachten (e.g., Bouwen, 2004).

In 1984 presenteert Cooperrider zijn (nog evoluerende) ideeën over waarderend onderzoek voor het eerst publiekelijk op een wetenschappelijke conferentie van de Academy of Management. Daar worden zijn ideeën onthaald op veel debat (bijvoorbeeld: "er zijn zulke 'dingen' als problemen hoor!") en zelfs gelach (bijvoorbeeld: "organisaties als 'mirakels' van menselijke interactie, dialoog en onbegrensde verbeelding?!") (Appreciative Inquiry Commons, 2010).

In 1986 verdedigt Cooperrider zijn dissertatie "Appreciative Inquiry: Toward a Methodology for Understanding and Enhancing Organizational Innovation" aan Case Western Reserve University. Deze dissertatie, die Cooperrider in afzondering heeft gefinaliseerd tijdens een verblijf van vijf weken in een berghut, vormt de basis voor het verdere werk over waarderend onderzoek (Appreciative Inquiry Commons, 2010).

In 1987 publiceren Cooperrider en Srivastva "Appreciative Inquiry in Organizational Life" in het academische tijdschrift *Research in Organizational Change and Development*. Dit is de

eerste keer dat de term 'appreciative inquiry' wordt gebruikt in een wetenschappelijke publicatie. In dit artikel stellen de auteurs dat organisaties geen problemen zijn die opgelost moeten worden maar eerder kernen van grenzeloze menselijke mogelijkheden. In dit artikel ontwikkelen ze de hypothese dat menselijke systemen vooral groeien in de richting die ze (onder)zoeken. Zo komen Cooperrider en Srivastva tot de stelling dat het aangeraden is om in menselijke systemen het goede in 'wat is' te (onder)zoeken en te waarderen teneinde te komen tot het betere en het mogelijke.

Gaandeweg blijkt dezelfde waarderende logica eveneens energie te geven in andere profit en non-profit organisaties. De positieve resultaten werden een tijd lang vooral toegeschreven aan de erg betrokken enthousiaste en charismatische stijl van David Cooperrider en zijn stimulerende geloof in de mogelijkheid tot verbetering (e.g., Bouwen, 2004). Begin jaren '90 worden grote internationale ontwikkelingsprojecten begeleid. Er worden handleidingen geschreven om in grote groepen te werken met AI en diverse boeken verschijnen over de benadering. Bouwen (2004) stelt dan ook terecht dat de werkende kracht van de benadering niet volledig samenvalt met de persoon van David Cooperrider. Zijn collega's begeleiden ondertussen wereldwijd ook succesvolle AI trajecten. Voor een uitgebreidere bespreking van de geschiedenis van AI verwijzen we naar de website van Case Western Reserve University over Appreciative Inquiry (appreciativeinquiry.case.edu).

De uitgangspunten van waarderend onderzoek

De waarderende benadering vertrekt vanuit een aantal achtergrondtheorieën en andere invloeden. Deze worden samengevat in vijf basisprincipes die als uitgangspunten van de waarderende benadering kunnen worden beschouwd (e.g., Cooperrider & Whitney, 1999).

Het (sociaal-) constructionistisch principe:

Vanuit de veronderstelling dat er geen objectieve werkelijkheid bestaat, worden organisaties gezien als een product van de menselijke interactie, eerder dan een uitdrukking van een natuurlijke, gegeven orde (McGregor, 1960; Berger & Luckmann, 1967; Pfeffer, 1981; Gergen, 1982; Srivastva, 1983; Schein, 1985; Unger, 1987). Organisaties zijn geconstrueerd door een samenspel van mensen, die allen hun eigen overtuigingen, ervaringen en beelden hebben en de taal die gesproken wordt creëert werkelijkheid: woorden maken werelden mogelijk (e.g., Srivastva & Cooperrider, 1990).

Het simultaneiteitsprincipe:

Vanuit een sociaal constructionistische benadering bekeken, kunnen we nooit een neutrale observator zijn die de waarheid objectief achterhaalt. Bovendien grijpen we eigenlijk al in in de organisatie, enkel door haar te onderzoeken. Onderzoek en interventie kunnen dus onmogelijk los gezien worden van elkaar (e.g., Bouwen, 1994). We kunnen in dezelfde

beweging ook stellen dat elke vraag een eerste stap naar verandering is, gezien ze ons meeneemt in een bepaalde richting. Wat mensen ontdekken, en wat hen inspireert, zit eigenlijk vervat in de vragen die gesteld worden door de onderzoeker. En hetgeen de onderzoeker ontdekt (de 'data') zijn dan weer een bron van waaruit aan de toekomst verder wordt vormgegeven.

Het poëtisch principe:

Het verhaal van een organisatie wordt voortdurend 'herverhaald' en kan worden vergeleken met de eindeloze interpretatieve mogelijkheden in een sterk gedicht. Door verhalen te vertellen krijgen ze steeds weer een nieuwe betekenis. In elke organisatie kunnen eindeloze topics bestudeerd worden die gerelateerd zijn tot mensen: het zijn producten van sociale interacties tussen mensen zoals reeds eerder gesteld: "words enable worlds" (Srivastva & Cooperrider in Bouwen, 1998, 302). Wat we aandacht geven en waarop we onze focus leggen zal de werkelijkheid in die richting creëren.

Het anticipatorisch principe:

Dit vormt een kernuitgangspunt van de waarderende benadering. Er wordt verondersteld dat *positieve beelden* over de toekomst leidt tot *positieve acties*. Het beeld dat er gevormd wordt van de toekomst gidst het huidige gedrag. Een centrale gedachte is dat menselijke systemen in wezen 'heliotropisch' zijn, wat betekent dat ze een observeerbare en quasi-automatische tendens vertonen om in de richting van positieve anticipatorische beelden van de toekomst te ontwikkelen, net zoals planten naar het zonlicht groeien (zie Cooperrider, 1990). De psychologische processen van beeldvorming ('imagery') zijn een belangrijke basis voor de AI-gedachte: iedereen heeft beelden over het eigen potentieel en over dat van anderen, beelden over mannen en vrouwen, over werk, over cultuur. Elk bedrijf, product of innovatieve dienst kan gezien worden als 'ooit gestart vanuit een wilde droom'. Sullivan (1947) benadrukt het tijdsaspect en spreekt van een 'anticipatory reality'. In dit verband stelt de filosoof Heidegger dat alle acties de aard van een 'project' hebben: menselijke systemen projecteren steeds een verwachtingshorizon voor zich uit die de toekomst krachtig in het heden brengt. Positieve beeldvorming is een sleutelfactor in elke actie en dat wordt geïllustreerd in verschillende onderzoeksdomeinen. Sterke illustraties zijn bijvoorbeeld het placebo-effect, het pygmalion-effect en 'aangeleerde hulpeloosheid'. Voor een verdere lezing van deze illustraties verwijzen we naar Cooperrider (1990).

Het positieve principe:

Nauw aansluitend bij het anticipatorische principe (beelden gidsen acties) wordt hier de kracht van het 'positieve' benadrukt en dit in de vorm van hoop, opwinding, inspiratie, vreugde en gebaseerd op hoogtepunten, sterktes, dromen. Hoe positiever de vraag die gesteld wordt, hoe meer succesvol en lange-termijn gericht de verandering is die erop volgt.

We verwijzen hier ook naar de 'positieve psychologie' (e.g., Seligman, 2004) als andere recente benadering binnen de sociale wetenschappen waarin het positieve centraal staat.

De nadruk van waardierend onderzoek op het positieve wordt door een aantal auteurs bekritiseerd (e.g., Barge & Oliver, 2003; Fineman, 2006). Barge en Oliver (2003) beargumenteren dat het positieve discours een aantal andere relevante conversatietypes uitsluit die ook tot leren en verandering kunnen leiden. Appreciatie betekent voor hen aansluiting zoeken met de emoties en verlangens van de organisatieleden en wát juist gewaardeerd moet worden hangt af van situatie tot situatie. In die zin geven deze auteurs ook aan dat er evidentie bestaat dat ook het aandacht geven aan (en onderzoeken van) negatieve conversaties en emoties tot constructieve ervaringen in organisaties. Het onderdrukken van negatieve emoties zou kwalijker zijn dan ze te uiten. Ze pleiten voor een terugkeer naar een appreciatieve 'spirit' waarbij de inhoud van het gewaardeerde afhangt van de situatie. En dit kunnen zowel emergente problemen als positieve toekomststromen zijn.

We bespreken in wat volgt hoe waardierend onderzoek een alternatieve benadering vormt op het klassieke probleemgericht denken waarna we een plaats geven aan bovenstaande kritische bedenkingen door het relatiebevorderende karakter van AI te beklemtonen.

De waarderende benadering als reactie op 'problem solving'

De waarderende benadering is mede ontstaan als reactie op een alom doorgedrongen probleemgeöriënteerde logica.

Met een 'problem solving'-bril worden meestal een aantal typerende fases doorlopen: Na het identificeren van het probleem gaat men over tot een analyse van de oorzaken. Hierop volgt een analyse van mogelijke oplossingen, waarna actieplanning en behandeling volgt. Vanuit een waarderende benadering zal men vertrekken vanuit een 'waarderen van het beste wat is'. Vanuit deze succesbasis maakt men een visie van 'wat kan zijn' en gaat men in dialoog over 'wat zou moeten zijn'. Waar de problem-solving benadering het organiserenproces ziet als een op te lossen probleem, ziet AI de organisatie en het organiseren als een mysterie dat omarmd kan worden: een oneindige rijkdom aan mogelijkheden (Cooperrider & Whitney, 1999).

Problem Solving zet op een andere manier relaties dan appreciative inquiry en heeft gevolgen voor de manier waarop mensen met elkaar omgaan (e.g., Cooperrider & Whitney, 1999, 2000):

Bij problem-solving benaderen we allereerst problemen met een mindset die deze problemen in de eerste plaats creëerde. Het accepteren van beperkingen resulteert vaak in 'coping'-gedrag zoals leven met lagere verwachtingen, eerder dan te denken aan creatieve mogelijkheden. Verder veroorzaakt een probleemfocus een gerichtheid op deficiënties en op wat fout loopt, zodat er altijd wel iets mis is, hoe hard we ook ons best doen. Wanneer men problemen zoekt, vindt men er. Dit kan leiden tot machteloosheid en hopeloosheid. Een derde probleem is dat het probleemoplossend gedrag, dat complexiteit opsplijst in geïsoleerde kleine delen, tot fragmentatie leidt: we worden experts in steeds kleiner wordende delen van het probleem. Het denken in gehelen (systeemdenken) wordt hierbij verwaarloosd. Men ziet het geheel, en de samenhang tussen de delen, niet langer; ieder wordt expert op een klein deeltje van de realiteit wat onderling begrip moeilijker en moeilijker maakt. Ten slotte faciliteert problem-solving zeker niet een coöperatieve benadering van leren. Wanneer er iets 'fout' loopt, ligt het probleem altijd elders. De benadering leidt bovendien tot een defensieve houding en/of het ontvluchten van schuld. Vaak vechten mensen ook voor de eer om dé problem-solver te zijn in plaats van te experimenteren of creatief te denken samen met anderen. Deze negatieve spiraal veroorzaakt een nog grotere vervreemding van elkaar dan dat het probleem dat al deed. Het wordt op die manier een moeilijke zaak om vertrouwen op te bouwen.

Appreciative inquiry heeft geenszins de bedoeling om problemen te ontkennen. AI bekijkt deze echter eerder als een 'wens voor iets anders' waarbij vervolgens de nadruk gelegd wordt op een identificatie en verbetering van dat 'iets anders'. Appreciative inquiry legt de nadruk op het aspect van 'mogelijkheden creëren' en dus niet op het oplossen van problemen; iets nieuws maken in plaats van iets proberen te vermijden. Het vertrekt van de idee dat altijd iets in de organisatie goed werkt. Centraal staat de 'kunst' van het ontdekken en waarderen van datgene wat leven geeft aan de organisatie. Het blijven zoeken naar positief geïoriënteerde vragen (oftewel 'crafting the question') is hierbij een centraal gebeuren. Wanneer mensen dan vanuit waardering van het beste van 'wat is' een uitbreiding kunnen maken naar 'wat kan zijn', worden met de woorden van Senge (1990) 'generatieve conversaties' opgezet. Dit zijn conversaties die mogelijkheden en actie-alternatieven genereren. Bouwen (2008) ziet in AI een generatieve opstap om vorm te geven aan een hoog kwalitatieve relationele praktijk.

Waarderend onderzoek als relatieopbouw

Het meest opvallende verschil tussen de probleemgerichte en waarderende focus bij verandering is wellicht gesitueerd in de kwaliteit van de relationele praktijken waaraan gestalte gegeven wordt in beide benaderingen. Een *waarderende benadering* kijkt naar de 'recente hoogtepunten in de organisatie of praktijkcontext'. De assumptie is dat door aandacht te geven aan de 'energiegevende krachten' een positieve energiespiraal wordt

aangezwengeld. Dit is geheel verschillend in vergelijking met de vaak gebruikte *probleemzoekende* benadering die vaak leidt tot een negatieve spiraal van energie en defensieve reacties. Het initiëren van een *relatieverbeterende activiteit*, zoals waarderend onderzoek, creëert een geschikt(e) kader (context) voor een generatieve relationele praktijk (Bouwen, 2002). Het kader dat van bij de start van het veranderingsproces ingebracht wordt, bepaalt voor een stuk de relatie die actoren onderling *kunnen* 'zetten'. En de relatie die mensen met elkaar 'zetten', maakt mogelijkheden al dan niet mogelijk; bepaalt m.a.w. hoeveel ruimte er is voor diverse mogelijkheden. Zowel de inhoud van AI als de wijze waarop waarderend onderzoek gebeurt, verhogen volgens Bouwen (2008) de kans op een energiegelend contact.

Waarderend onderzoek als interventievorm

Als methodologie voor veranderen en leren in groepen en organisaties betreft AI een gezamenlijk proces van verzamelen van 'gegevens', gebaseerd op interviews en affirmatief bevragen van elkaar. 'Good news stories' van een gemeenschap worden verzameld die op zich dan dienen om de visie, sfeer en identiteit te verbeteren.

Vanuit de idee van het verzamelen van 'the best of what is' komt men tot dromen en mogelijkheden rondom 'what could be'. Voorbeelden van waarderende vragen zijn 'beschrijf een hoogtepunt in je ervaring in de organisatie', 'wat waardeer je het meest aan je werk', 'welke drie wensen heb je om de vitaliteit van de organisatie te verhogen', etc..

Wanneer we AI bekijken als een *methodiek* om het groeipotentieel van individuen, groepen of organisaties te verbeteren, worden vier stappen afgebakend: discovery, dream, design en destiny (e.g., Srivastva & Cooperrider, 1990)

In een eerste stap tracht men te 'ontdekken' en te 'waarderen' (*discovery*). Via waarderende interviews kunnen 'piekervaringen' uitgewisseld worden. Deze succesverhalen worden vervolgens geanalyseerd in termen van: "welke energiegelende krachten maken dat die ervaring nu juist een piekervaring is?".

Een tweede stap staat voor de 'droom' (*dream*): mensen trachten hun gewenste toekomst voor te stellen. Hier wordt beroep gedaan op de visualisatiemogelijkheden die mensen hebben (zie ook terug 'imagery' en 'we create the world we later discover').

In de designfase (*design*) vindt een dialoog plaats waarin op een open manier ontdekkingen en mogelijkheden met elkaar worden gedeeld. Op die manier wordt er een gezamenlijk ontwerp gemaakt van de organisatie in de toekomst. In de designfase maakt men de

overgang van een individueel niveau naar een collectief organisatieniveau. (bijv. een individuele visie/droom wordt via dialoog een gedeelde visie/droom).

In de vierde stap wordt de toekomst geconstrueerd door het concreet maken van de vernieuwingen en het formuleren van acties (*destiny*).

De waarderende benadering wordt als interventievorm vaak uitgevoerd als "AI-summit". Dit is een grote groepsinterventie (e.g., Grieten, Lambrechts & Corthouts, 2006) waaraan een 'waarderende invulling' gegeven wordt. De interventievorm focust op het ontdekken en ontwikkelen van het positieve in de organisatie, wat dan in strategische organisatieprocessen wordt omgezet.

Ondersteunende condities en contexten voor waarderend onderzoek

Vanuit diverse hoeken wordt geargumenteed dat, wanneer AI gezien wordt als het strooien van 'waarderende zaden' en dit zonder oog voor de toestand van de 'grond' waarop ze worden uitgestrooid, deze benadering niet werkt. AI sluit idealiter in zich reeds een aantal criteria of condities die vervuld moeten worden (of die al vervuld moeten zijn). We geven kort een overzicht van zulke condities.

Cooperrider en Whitney (1999) benoemen een aantal condities die nodig zijn opdat de waarderende benadering 'vruchten werpt'. Deze condities kunnen gezien worden als noodzakelijke condities 'a-priori', maar ook (en door de auteurs waarschijnlijk *voora*) als noodzakelijke voorwaarden die in de AI aanpak dienen vervat te zitten opdat deze werkzaam is.

- *Proces-integriteit*: de middelen en het doel zijn gelijk. Hoe men iets wil bereiken is in overeenstemming met wat men wil bereiken. Bijvoorbeeld, wanneer men een sterke mate van commitment wil bij mensen, moet men hen ook betrekken in besluitvormingsprocessen.
- *Veranderings-integriteit*: de capaciteit van betrokkenen in een systeem om de verandering te 'zijn' die ze willen zien (cf. Ghandi). Door enkel al mensen te bevragen, ervaren ze steun en herkenning. De ontdekte verhalen en de gedeelde ervaring van het AI proces worden deel van de identiteit van zowel het individu als de organisatie.
- *Volharding in de verandering*: veranderen wordt gezien als het leven zelf, niet als een afzonderlijke geïsoleerde gebeurtenis. De organisatie wordt niet 'achtergelaten' in een eindstadium (als zogenaamde 'effectieve organisatie'). De nadruk ligt op de openheid van leren: het steeds ontdekken van nieuwe mogelijkheden.

- Een 'verhaal-rijke' organisatie (storytelling, forums, large group interventions, etc.) zal in contrast met memo's, businessplannen, etc. een stevige basis voor succes vormen. AI werkt hiertoe met het delen van waarderende verhalen en het stellen van appreciatieve vragen, die de capaciteit van veranderen en ontwikkelen verhogen.
- *Rijke anticipatorische beelden* vormen de laatste succesconditie. AI is gebaseerd op het idee dat beelden over de toekomst ons huidige gedrag leiden. Waar beelden negatief gekleurd zijn, is er een sterke demotivatie. AI nodigt uit tot affirmatie en uitbreiding van mogelijkheden.

Fry, Barrett, Selling en Whitney (2001) identificeren vier basiscompetenties die aanwezig dienen te zijn of ontwikkeld moeten worden teneinde een organisatie te bouwen met een meer waarderende leercultuur:

- *Affirmatieve competentie*: de competentie om de aandacht te richten op het appreciëren van positieve mogelijkheden door selectief te focussen op de sterkten, successen en mogelijkheden van het heden en het verleden. We bespraken al de transformerende kracht van beeldvorming en verwachting. Heel wat alledaagse activiteiten in organisaties zijn direct verbonden met anticipatie en verwachtingen: performantiebeoordelingen, strategische planning, beslissingen allerhande, innovatie, samenwerking, etc.
- *Expansieve competentie*: de competentie om banale denkpatronen te doorbreken en te verbreden. Grenzen die als beperkend worden ervaren, moeten kunnen verlegd worden. De organisatie moet voortdurend aanmoedigen tot leren. Mensen zijn immers geboren met een intrinsieke motivatie, zelfinschatting, waardigheid, nieuwsgierigheid en plezier om te leren.
- *Generatieve competentie*: organisaties dienen integratieve systemen uit te bouwen waardoor de medewerkers kunnen zien dat de inspanningen die ze leveren wel degelijk een verschil maken, dat ze de impact zien van hun bijdrage in een groter organisatiedoel of geheel. Dat feedback hierbij een belangrijke rol speelt, spreekt hier voor zich. Samenwerkingsvormen moeten de klassieke grenzen kunnen overschrijden. Op die manier kunnen de stakeholders zich verantwoordelijk voelen voor het geheel en een gedeelde richting nastreven om aan de organisatiedoelen tegemoet te komen.
- *Collaboratieve competentie*: dit betreft de mogelijkheid om de kracht van dialoog en interactie aan te spreken om systemen te veranderen. Het bevat het creëren van conversationele ruimtes waar diverse invalshoeken en ideeën kunnen worden gedeeld en waar optimaal kan samengewerkt worden.

Powley, Fry, Barrett en Bright (2004) beschrijven drie beperkingen van AI in het kader van een AI-summit. Ten eerste werkt het enkel als leiders ook daadwerkelijk de betrokkenheid en participatie van de betrokken deelnemers willen verhogen, en kan dus niet enkel gezien worden om stemmen bijeen te brengen om te brainstormen 'up the chain of command'. Ten tweede moet de toepassing van AI worden aangepast aan de omstandigheden van elke context en kan dus niet als een 'one-size-fits-all process' worden gezien. Ten derde moet het lange-termijn perspectief steeds voor ogen staan: zonder follow-up en zonder aandacht aan de (groeps-)initiatieven die in de 'summit' gecreëerd worden ontmoedigt men de deelnemers om er verder mee aan de slag te blijven.

We merken dat heel wat condities en contextfactoren een belangrijke rol vervullen vooraleer AI als een werkende relationele praktijk kan uitgroeien. Ook uit eigen onderzoek (Lambrechts, Grieten, Bouwen & Corthouts, 2009) staat het belang van de context waarin elke relationele praktijk (zoals AI er een is) is ingebed, centraal. De context waarin het waarderend onderzoek plaats heeft, kan een AI-interventie ondersteunen tot zelfs tegenwerken. Tegelijk stelden we echter eerder ook dat AI essentieel een relatiebevorderende activiteit kan zijn. Dit draagt mogelijk bij aan het vernieuwen en bijsturen van de context die telkens geactualiseerd wordt in volgende interventies en relationele praktijken.

Waarderend onderzoek en het 'spel der talen'

Appreciative inquiry kan ook gezien worden als een poging om drie gemeenschappen – academici, consultants en de betrokkenen zelf (managers, leidinggevende, medewerkers, etc.) – aan te spreken. In de evolutie van waarderend onderzoek zien we een mooie illustratie van hoe deze diverse gemeenschappen telkens aangesproken worden in een taal die voor hen valide en betrouwbaar is. En we kunnen vaststellen wat er gebeurt als academici buiten de eigen praktijkgemeenschap van sociale wetenschappers treden om anderen aan te spreken in een andere taal.

Cooperrider en Srivastva (1987) stellen het doctoraat van David Cooperrider voor in hun artikel 'Appreciative Inquiry in Organizational Life' in het academische tijdschrift *Research in Organizational Change and Development*. Dit artikel is niet leesbaar voor consultants en geïnformeerde betrokkenen. Het is heel theoretisch-academisch geschreven en wil vooral mede-academici aanspreken teneinde in die gemeenschap als een valide spreker gezien te worden.

In de periode die daarop volgt schrijven Srivastva en Cooperrider (1990) een populariserend boek naar managers en consultants toe: 'Appreciative management and leadership: The power of positive thought and action in organizations'. In dit boek wordt de interventievorm

van AI inzichtelijk en bruikbaar gemaakt o.a. door sprekende schema's over de onderzoekscyclus van AI, het verschil met de probleemoplossende methode, etc. Diverse publicaties en handboeken, voornamelijk geschreven naar consultants en managers, volgen. Een voorbeeld hiervan is de 'Focus Book Series' van het Taos Institute waar onlangs nog een dun en zeer leesbaar boekje verscheen over de appreciatieve organisatie (Anderson, Cooperrider, Gergen, Gergen, McNamee & Whitney, 2004). De gemeenschap van consultants omarmen de nieuwe ziens- en interventiewijze van AI en proberen hun cliënten ermee verder te helpen. Al doende breiden zij zo hun interventierepertoire uit.

Om met de gemeenschap van de betrokkenen zelf te spreken, ontwikkelen AI auteurs gaandeweg hun waarderende interviewmethode die we reeds kort beschreven hebben.

Het gevolg van dit alles is dat vele academici AI met achterdocht bekijken: "dat is toch geen wetenschap meer". Andere academici stellen dan weer dat de spirit van AI en het tonen van waardering gelijkgesteld is geworden aan een techniek, vaak op basis van de 4 D's (e.g., Barge & Oliver, 2003). We stellen vast dat mensen het blijkbaar zeer moeilijk hebben om op een constructieve manier met een meervoud aan stemmen, talen en betekenisgevingen om te gaan. Nochtans draagt het werkende principe van AI – waarderende, kwaliteitsvolle relaties opbouwen (zoals bij 'dialog', zie Schein, 2002) – de kiemen in zich om de gemeenschap van academici, consultants en geïnformeerde betrokkenen dichter bij elkaar te brengen en te stimuleren tot wederzijds begrip.

Referenties

Anderson, H., Cooperrider, D., Gergen, K.J., Gergen, M.M., McNamee, S. & Whitney, D. (2004). *The Appreciative Organization*. Chagrin Falls: Taos Institute Publications.

Appreciative Inquiry Commons (2010). Website van de Case Western Reserve University's Weatherhead School of Management over AI: <http://appreciativeinquiry.case.edu>

Barge, J.K, & Oliver, C. (2003). Working with appreciation in managerial practice. *Academy of Management Review*, 28, 1, 124-142.

Berger, P., & Luckmann, T. (1967). *The Social Construction of Reality*. New York: Anchor.

Bouwen, R. (1994). Onderzoek als interventie en interventie als onderzoek. Een sociaal constructionistische methodologie voor organisatieverandering. *Gedrag en Organisatie*, 7, 6, 367-387.

Bouwen, R. (1998). Relational Construction of Meaning in Emerging Organizational Contexts. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7, 3, 299-319.

Bouwen, R. (2002). *An Appreciative Inquiry Approach as a Generative Framework for Relational Practices*. Paper presented at the InterLogics Conference, "Divisions and Bridges in a Relational World", 13-15 March, Warwick, UK.

Bouwen, R. (2004). De Cleveland 'Organizational Behavior'-groep blijft pionieren: van groepsleren tot 'world benefit'. *Opleiding & Ontwikkeling*, 17, 11, 31-35.

Bouwen, R. (2008). De scheppende kracht van AI. In R. Masselink, R. van den Nieuwenhof, J. de Jong & A. van Iren (Eds.), *Waarderend Organiseren, Appreciative inquiry: co-creatie van duurzame verandering* (pp. 238-251). Nieuwerkerk aan de IJssel: Gelling Publishing.

Cooperrider, D.L. (1990). Positive Image, Positive Action: The Affirmative Basis of Organizing. In S. Srivastva, D.L. Cooperrider and Associates (Eds.), *Appreciative Management and Leadership: The Power of Positive Thought and Action in Organizations* (pp. 91-125). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Cooperrider, D.L., & Srivastva, S. (1987). Appreciative Inquiry in Organizational Life. In W. Pasmore, R. Woodman (Eds.), *Research in organizational change and development Volume 1* (pp.129-169). Greenwich, CT: JAI Press.

Cooperrider, D.L., & Whitney, D. (1999). Appreciative inquiry: A positive revolution in change. In P. Holman & T. Devane (Eds.), *The change handbook: Group methods for shaping the future* (pp. 245-261). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Cooperrider, D.L., & Whitney, D. (2000). A Positive Revolution in Change: Appreciative Inquiry. In D.L. Cooperrider, P.F. Sorensen, D. Whitney, T.F. Yaeger (Eds.), *Appreciative Inquiry: Rethinking Human Organization Toward A Positive Theory of Change* (pp. 3-28). Champaign, IL: Stipes Publishing.

Fineman, S. (2006). On being positive: concerns and counterpoints. *Academy of Management Review*, 31, 2, 270-291.

Fry, R., Barrett, F., Selling, J. & Whitney, J.D. (2001). *Appreciative Inquiry and Organizational transformation: Reports From The Field*. Westport, CT: Quorum Books.

Gergen, K.J. (1982). *Towards the transformation of social knowledge*. New York: Springer.

Grieten, S., Lambrechts, F., & Corthouts, F. (2006). Lessen uit een grote groepsinterventie. *Develop*, 2, 1, 9-23.

Lambrechts, F., Grieten, S., Bouwen, R., & Corthouts, F. (2009). Process consultation revisited: Taking a 'relational practice' perspective. *Journal of Applied Behavioral Sciences*, 45, 1, 39-58.

McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.

Pfeffer, J. (1981). *Power in Organizations*. Marshfield, MA: Pitman.

Powley, E.H., Fry, R.E., Barrett, F.J. & Bright, D.S. (2004). Dialogic democracy meets command and control: Transformation through the Appreciative Inquiry Summit. *Academy of Management Executive*, 18, 3, 67-80.

Schein, E.H. (1985). *Organizational culture and leadership: a dynamic view*. San Fransisco: Jossey-Bass.

Schein, E.A. (2002). *Procesadviesing. Over de ondersteunende rol van de adviseur en het opbouwen van samenwerking tussen adviseur en client*. Amsterdam: Uitgeverij Nieuwezijds.

Seligman, M. (2004). *Authentic Happiness*. New York: Basic Books.

Senge, P.M. (1990). *The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.

Srivastva, S. (1983). Improving executive functioning. In S. Srivastva & Associates (Eds.), *The Executive Mind* (pp. 297-310). San Francisco: Jossey-Bass.

Srivastva, S., & Cooperrider, D. (1990). *Appreciative management and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Sullivan, H.S. (1947). *Conceptions of Modern Psychiatry*. Washington, D.C.: The William Alanson White Psychiatric Foundation.

Unger, R. (1987). *Social theory: Its situation and its task*. New York: Cambridge University Press.