

5

DAVID COOPERRIDER

# Appreciative Inquiry



1986

5

Door **Saskia Tjepkema**  
en **Luc Verheijen**

## INLEIDING

---

Iedereen kent die sensatie wel: een spreker of auteur benoemt een uitgangspunt dat je herkent en eigenlijk intuïtief heel snel ‘pakt’. Hoewel je het nooit zelf zo onder woorden had kunnen brengen. Zo zullen wij het eerste moment dat we een paper van David Cooperrider lazen over *Appreciative Inquiry* niet snel vergeten. Het was zo’n tekst waarin we dingen lazen waarvan we dachten: ja, precies!

Wat raakte ons zo? Eigenlijk vooral het besef dat de meeste aanpakken op het gebied van persoonlijk leren, team- en organisatieleren wel erg probleemgericht zijn. Dat wil zeggen, dat het uitgangspunt voor leren of veranderen de vaststelling is van een kloof tussen de huidige en de gewenste situatie. Leerinterventies zijn er dan op gericht mensen en systemen te ondersteunen in het wegwerken van het tekort, of het oplossen van het probleem.

Appreciative Inquiry biedt een alternatief: je kunt ook leren op basis van succes- en groeien door datgene te versterken wat al werkt. Gericht op het ontwikkelen van de toekomst die je graag zou willen zien. Ook het gezamenlijke, participatieve karakter sprak ons aan. Je hoeft bij een verandering niet beslist iemand te hebben die de weg wijst en anderen die volgen, je kunt ook de wijsheid en energie van de groep benutten. En samen de gewenste ontwikkeling al doende vormgeven.

Dat is in de kern waar Appreciative Inquiry (afgekort als AI) over gaat: het is een manier van leren en veranderen door dialoog en onderzoek, die zich kenmerkt door een focus op sterktes en kracht, oftewel: ‘what gives life to a system’. Deze filosofie heeft sterke impact gehad op de manier waarop we coachen, faciliteren, leertrajecten ontwerpen en op hoe we organisatie- en teamontwikkeling ondersteunen.

## THEORIE

---

### Biografie van David Cooperrider

De grondlegger van AI is David Cooperrider, daarbij geïnspireerd door zijn promotor Suresh Srivastva. Onder ‘ontstaansgeschiedenis’ vertellen we daar iets meer over. David Cooperrider is tegenwoordig professor in Social Entrepreneurship en Organizational Behavior aan Case Western Reserve University in Cleveland. Tevens is hij oprichter en voorzitter van het Fowler Center for Sustainable Value, en heeft hij op veel verschillende universiteiten in Amerika en Europa lesgegeven. In 2010 werd hij benoemd als Peter Drucker Distinguished Fellow bij de Drucker School of Management.

Cooperrider doet onderzoek naar en adviseert over organisatieontwikkeling en recentelijk ook meer en meer over maatschappelijke vraagstukken. Het liefst verbindt



DAVID COOPERRIDER

hij beide onderwerpen aan elkaar. Het mooiste voorbeeld daarvan is de top die hij in 2004 voor de VN organiseerde, rond de vraag hoe je ‘de kracht van marktdenken kunt verbinden met de kracht van universele idealen, met als doel om globalisering voor iedereen een positief effect te laten hebben’. Hieruit is de beweging ‘Business as an Agent for World Benefit’ ontstaan, waar Cooperrider leiders uit het bedrijfsleven en van overheids- en non-gouvernementele organisaties samen laat nadenken over innovatieve oplossingen voor complexe maatschappelijke vraagstukken.<sup>1</sup> De basisgedachte is om te werken aan wederzijds voordeel en maatschappelijke vraagstukken te zien als businesskansen. De slagzin van het hele initiatief is: ‘Doing Well by Doing Good’ (Bouwen, 2004).

## Ontstaansgeschiedenis en context van AI

In het begin van de jaren tachtig van de twintigste eeuw legde Cooperrider als doctoraalstudent in het Cleveland Clinic Project de basis voor AI. Hij deed een organisatieonderzoek naar cultuur en strategie in een groot ziekenhuis. Hij merkte echter al snel dat er bij de medische staf weinig belangstelling was voor een traditionele feedbacksessie over de bevindingen. De leider van het onderzoeksprogramma, dr. Suresh Srivastva, stimuleerde Cooperrider om bij wijze van experiment de positieve aspecten van de samenwerking binnen het ziekenhuis als focus van de terugkoppeling te nemen. Dat werkte: er was plots een enorme interesse. Ook andere groepen medewerkers reageerden enthousiast op een uitnodiging om deel te nemen aan een vervolg in het ‘waardierend onderzoek’ over hun werk. De sessies leidden tot geanimeerde gesprekken over de toekomstambities van het ziekenhuis.

De Cleveland Clinic werd zodoende de eerste grote organisatie die een bewuste beslissing nam om onderzoek te doen naar de factoren die ‘life giving’ zijn voor het systeem: energiegevend en positief.

De term ‘Appreciative Inquiry’ duikt voor het eerst op in een voetnoot in het rapport dat Cooperrider en Srivastva maken voor het bestuur van de Cleveland Clinic (Magruder, Watkins & Mohr, 2001). Het vervolg wordt het promotieonderzoek van Cooperrider, met Srivastva als promotor. In het proefschrift ‘Appreciative Inquiry: Toward a Methodology for Understanding and Enhancing Organizational Innovation’ (1986) benoemen ze de basisprincipes en logica van AI en werken die uit. Het jaar daarop verschijnt het artikel ‘Appreciative Inquiry in Organizational Life’ (Cooperrider & Srivastva, 1987). Dit artikel wordt door velen beschouwd als het ‘startschot’ voor AI als veranderfilosofie.

---

<sup>1</sup> Bron: <http://worldinquiry.case.edu/>

## Appreciative Inquiry: waarderend onderzoek

AI laat zich vertalen als ‘waardierend onderzoek’. Het is een veranderfilosofie met als centraal vertrekpunt dat een systeem zich positief ontwikkelt, zodra mensen gezamenlijk gaan onderzoeken wat er werkt, wat ze graag willen voor de toekomst en in het licht daarvan manieren verkennen om successen uit te bouwen, sterktes te benutten en zo die gewenste toekomst te realiseren.

In een AI-traject staan steeds twee basisvragen centraal (Barrett et al., 2010):

- 1 Welke elementen hebben ervoor gezorgd dat we staan waar we nu staan? Welke factoren hebben dat mogelijk gemaakt? Wat is het unieke DNA van dit systeem, waardoor we tot groei en ontwikkeling in staat zijn?
- 2 Welke mogelijkheden bestaan er om het in de toekomst nog beter te doen?

Het proces richt zich daarmee continu op datgene waarvan je meer wilt zien — dat wordt bedoeld met *appreciative*. Een AI-traject kan dus wel een thema als ‘tevreden klanten’ of ‘een vlekkeloze klantenservice’ hebben, maar niet een probleemgerichte vraag als ‘hoe verminderen we de hoeveelheid klachten over de service’.

Het onderzoekende karakter van AI maakt het ook een aanpak waarbij je ‘de brug bouwt terwijl je erover loopt’: telkens zet je een stap, kijk je hoe die uitpakt en ontwerp je een volgende. Daarmee is een AI-traject dus een proces van gezamenlijk onderzoeken, leren en ontwikkelen. Niet sterk planmatig, meer ontwikkelgericht.

De groep geeft de benodigde verandering of vernieuwing vorm. Dat maakt AI tot een sterk *participatieve* manier van organiseren en veranderen, geen hiërarchische. Het gaat om cocreatie van duurzame verandering. Het is lastig te zeggen waar onderzoek en actie elkaar afwisselen, beide lopen sterk in elkaar over. Door over het vraagstuk te praten, ontstaat er energie en komen de ideeën. En voor je het weet, hebben mensen een experiment bedacht.

Dat is een belangrijk kenmerk van AI: het is een *generatieve* manier van werken. Dat wil zeggen dat het samen waarderend onderzoeken bij de betrokkenen direct energie en zelfvertrouwen genereert om stappen te zetten en tot actie over te gaan. Dat ook de onderlinge relaties in het proces van de dialoog sterker worden, draagt ertoe bij dat de groep eerder stappen zet. Het onderlinge vertrouwen neemt toe als mensen met elkaar positieve beelden en ervaringen delen en praten over wat ze graag zouden willen.

AI kan worden benut als kader voor een *organisatieverandering*, maar ook voor een teamontwikkeling. De schaal maakt de vorm van de interventies anders, maar je kunt zowel in een klein team rond een beknopte vraag waarderend-onderzoekend werken als in een grote organisatie, of gemeenschap (dorp, stad).



## Onderliggende principes

Cooperrider formuleerde vijf principes, die algemeen gelden als de grondslagen van Appreciative Inquiry. Ze geven weer dat AI een stevige theoretische basis heeft en beschrijven op welke manier veranderen volgens AI werkt. We bespreken elk van de principes (puttend uit onder andere Cooperrider & Whitney, 2007; Hammond, 1998; Barrett et al., 2010).

### 1 Het constructionistische principe: hoe we praten, bepaalt wat we doen

AI leunt sterkt op het sociaal-constructionisme als basistheorie. Dit perspectief vertrekt vanuit de veronderstelling dat er geen objectieve werkelijkheid bestaat. De werkelijkheid is datgene wat we met elkaar maken. In die zin zijn organisaties eerder een product van de menselijke interactie, dan dat ze uitdrukking zijn van een natuurlijke en gegeven orde buiten de mens om. Door wat ze doen en hoe ze daar vervolgens samen over praten, creëren mensen met elkaar betekenis. En die betekenis creëert uiteindelijk de werkelijkheid waarin mensen met elkaar functioneren. ‘Words create worlds’ is dan ook een gevleugelde uitspraak in AI: hoe we praten, bepaalt welke realiteit we met elkaar maken en ook hoe we naar de toekomst kijken. Taal is daarbij belangrijk: een krachtig voertuig waarmee we niet alleen inhoud of gedachten uitwisselen, maar waarmee we onze wereld ‘maken’.

Daarom werken begeleiders in AI-trajecten altijd met zorgvuldig gekozen basisvragen, maar ook met verhalen en beelden die perspectief bieden en verbinden. Het organisatieverhaal van oprichting tot nu (opnieuw) vertellen of construeren, is bijvoorbeeld een veelgebruikte interventie. De toekomst verbeelden op een zorgvuldige en kleurrijke manier ook. In plaats van een ‘kale’ missiestatement als ‘we willen de nummer 1 zijn in de autobranche’ zoekt men in een AI-traject naar een aankleding van die ambitie, om haar tot leven te brengen en te doorleven. Ook het gebruikte vocabulaire krijgt aandacht. Woorden die energie geven, perspectief bieden en positief zijn, hebben een ander effect op een groep dan woorden met een negatieve lading.

### 2 Het poëtische principe: organisaties als een verhaal-in-wording

Het poëtische principe wil zeggen dat je een organisatie kunt zien als een verhaal-in-wording. Dat betekent dat de ontwikkelingsrichting en de uitkomsten niet vooraf bepaald zijn of al verankerd in beton. Een verhaal heeft eindeloze mogelijkheden en biedt ruimte om te kiezen en mee te bouwen: te kiezen waar je je in wilt verdiepen, je inspiratie wilt halen, waarin je wilt leren. Je kunt —met andere woorden— het verhaal van je organisatie een wending geven. Kernidee is dat

levende systemen als organisaties zich ontwikkelen in de richting van het onderwerp van de vraagstelling. Als je het gesprek richt op toekomstdromen en datgene wat werkt, gaat het systeem die kant op.

Waarderende verhalen zijn eigenlijk altijd onderdeel van een AI-traject. Ze nodigen uit om te reflecteren over de betekenis van positieve ervaringen. Zo ontdekken mensen wat er werkt en waarom, ze ontdekken bouwstenen voor succes. Bijzonder is dat de sensatie van de ervaring zelf opnieuw gecreëerd wordt door het vertellen erover. Mensen voelen weer het enthousiasme en zelfvertrouwen of de trots die ze op dat moment voelden en dat resoneert bij de anderen. Het delen van die succesverhalen brengt mensen dan ook verder dan de inhoudelijke reflectie: ze inspireren ook. Mits de verhalen gaan over concrete acties en topervaringen, bieden ze ideeën en prikkelen ze anderen om te kijken hoe je onderliggende idealen en waarden via acties kan waarmaken.

### 3 Het simultaneiteitsprincipe: onderzoek is een interventie

AI is een waarderend-onderzoekende benadering. Belangrijk vertrekpunt is dat onderzoek en veranderen samenvallen. De I van Inquiry is minstens even belangrijk als de A van Appreciative. Het idee is dat de vraag stellen al een beweging in gang zet: onderzoek is een interventie. Op twee manieren.

Wanneer bijvoorbeeld twee teamleden in gesprek zijn over de vraag hoe ze de samenwerking in hun team graag zouden willen zien, wat daarin belangrijk voor hen is en op welke momenten het al goed loopt, dan ontstaat er bij deze personen inzicht in wat ze kunnen doen en laten om bij te dragen aan de samenwerking binnen het team. Ze zullen daar altijd naar gaan handelen (misschien niet altijd effectief, maar het is onvermijdelijk dat die kennis in hun handelen en keuzes zal doorwerken).

Ten tweede heeft het onderzoek impact op hun onderlinge relatie en samenwerking. Ze leren elkaar beter kennen en oefenen in het bespreken van datgene wat voor hen belangrijk en inspirerend is. Dat is op zich al een belangrijk ingrediënt voor toekomstige succesvolle samenwerking. Datgene wat voor wetenschappers vaak een crime is —proberen onderzoek te doen en gegevens te verzamelen op een manier waarbij je de werkelijkheid niet verstoort of verandert— is voor AI juist een uitgangspunt om te koesteren en te benutten.

In AI-trajecten is daarom steeds expliciet aandacht voor het vormgeven en tijd inruimen voor de onderzoekende dialoog: wie praat met wie? In welke vorm? Wanneer verbinden we subgroepen weer met elkaar? Op welke manier...?



#### 4 Het anticipatorische principe: de verbeelde toekomst is een motor voor verandering

Het anticipatorische principe is het idee dat het verbeelden van een gewenste toekomst misschien wel het meest krachtige hulpmiddel is om tot ontwikkeling te komen. We groeien naar datgene wat we ons voorhouden: positieve beelden leiden tot positieve acties. Sportpsychologen passen dit inzicht al jaren toe: zij laten atleten de race visualiseren. Sommigen blijken daar beter in dan anderen: hun ‘beeldgeletterdheid’ (het vermogen om te visualiseren) is groter en dat is echt een voordeel.

Het idee van AI is dat als we in organisaties krachtige, inspirerende en betrokken beelden van de gewenste toekomst maken, het vermogen van het systeem toeneemt om die toekomst te realiseren en daarnaar toe te groeien. Een belangrijk principe voor verandering is namelijk urgentie. Die ontstaat bij het ervaren van een probleem, maar ook als betrokkenen een appèl of een roeping voelen om te veranderen en te ontwikkelen. Het gaat over in beweging komen, omdat je samen echt iets wilt realiseren. Je wilt ergens naartoe. De onweerstaanbaarheid en aantrekkelijkheid van dat toekomstideaal zorgt voor urgentie en energie.

#### 5 Het positieve principe: praten over wat er is, stimuleert een generatieve dialoog

Nauw aansluitend bij het anticipatorische principe benadrukt dit principe de kracht van het ‘positieve’: is het glas half vol of half leeg? Het gesprek wordt generatiever (met andere woorden: het zet de betrokkenen aan om samen verder actie te ondernemen) naarmate het meer gaat over positieve elementen, zoals hoop, succes, drive, visie.... Dat geeft immers energie en inspiratie. ‘*We learn from our mistakes, we grow from our successes*’, stelt Peter Drucker. Door een vergissing te analyseren gebeurt er mentaal en cognitief iets: je snapt waarom het niet werkte, of wat beter had gekund. Maar je hebt nog niet noodzakelijkerwijs de energie om direct een volgende stap te zetten. Die ontstaat wel —bijna als vanzelf— wanneer je kijkt naar wat er al is. Benadrukken van dat wat werkt, dat bespreken met elkaar zet bijna als vanzelf mensen in actie. De ideeën over wat er nog meer kan en de energie om daar werk van te maken nemen daardoor toe.

### Opzet van een AI-traject

Hoe ziet dat er in de praktijk uit? Hoe pak je het aan? Sinds het ontstaan van AI zijn er wereldwijd ervaringen opgedaan met het inzetten ervan in zeer diverse contexten en op vraagstukken van zowel individuele, team- als organisatieontwikkeling. Een belangrijke gedachte is dat er niet zo iets bestaat als een ‘one size



fits all'-benadering. Op basis van boven vermelde uitgangspunten is er methodisch veel variatie mogelijk.<sup>2</sup>

Belangrijke ankerpunten zijn: het kiezen van het centrale thema —de affirmative topic— en de cyclus van waarderend onderzoek, zoals Cooperrider die ontwikkelde.

### Focus: het kiezen van de 'affirmative topic'

De allereerste stap is een heel wezenlijke: namelijk het bepalen van de inhoud of het onderwerp van je onderzoek. Dat noemen we in AI de 'affirmative topic'. Het is de focus van je proces, daarom is het van groot belang dat dit een positieve focus en niet een 'omgekeerd negatief doel' is. Veel veranderdoelen zijn eigenlijk geen doel, maar een omgekeerd probleem. Zoals: een afname van het aantal klachten over de ontvangst met 10 procent. Dat lijkt een doel, maar is in feite een omkering van het probleem. Een positief doel zou kunnen zijn: 'een positieve welkomstervaring voor alle klanten.' Een waarderend onderzoek kun je opzetten, als je weet wat je wilt bereiken.

Soms vraagt dit van de betrokkenen om eerst een ervaren probleem zo te herkadere dat de mogelijkheden er weer in zichtbaar worden. Bijvoorbeeld door het probleem verder te onderzoeken: "Je wilt dat de klachten afnemen... als die klachten weg zijn, wat zie je dan? Kun je je dat voorstellen?" In deze eerste stap gebeurt in het proces vaak al heel veel.

De volgende criteria zijn bruikbaar om vast te stellen of je een goede affirmative topic te pakken hebt:

- is het onderwerp geformuleerd in bevestigende zin?
- drukt het een verlangen uit?
- werkt het verbindend, als een roeping voor betrokken partijen?
- wekt het oprechte nieuwsgierigheid en enthousiasme op?
- geeft het een antwoord op de vraag: waar zijn we aan het eind van de rit eigenlijk op uit?

### 4D-cyclus

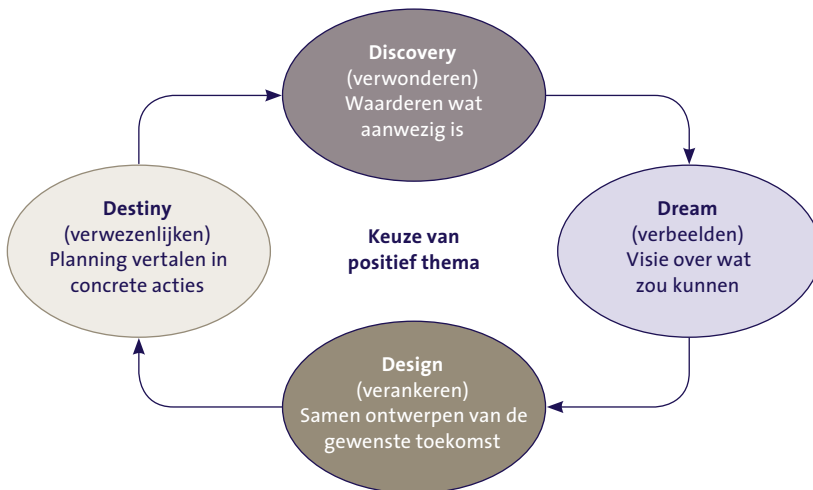
Als het centrale thema vaststaat, kunnen het onderzoek en de dialoog beginnen. Cooperrider ontwikkelde een proces van vier fasen, de vier D's: Discover, Dream, Design en Destiny (zie ook figuur 5.1). In het Nederlands mooi vertaald als vier V's: Verwonderen, Verbeelden, Vormgeven en Verwerklijken (zie onder andere Masselink et al., 2008; Masselink et al., 2011; Tjepkema & Verheijen, 2009). Deze vier fasen kunnen als volgt worden uitgewerkt.

<sup>2</sup> Zie bijvoorbeeld <http://appreciativeinquiry.case.edu/> voor omschrijvingen van AI-trajecten.



- 1 *Verwonderen* (Discovery). Zoeken naar de positieve kern: wat zijn onze beste ervaringen rond dit onderzoeksthema tot nu toe?  
 Het naar boven halen van wat mogelijk is. Mensen gaan hier in gesprek rondom eigen ervaringen, delen voorbeelden en succesverhalen en halen zo het ‘DNA voor succes’ naar boven, oftewel de bouwstenen voor succes. Door de gesprekken over wat er al lukt ontstaat een gedeeld en gevoeld begrip van waar de organisatie (of het team) echt toe in staat is. En versterkt het zelfvertrouwen: we kunnen dit!
- 2 *Verbeelden* (Dream). Wat is de toekomst die we wensen?  
 Het verbeelden van wat zou kunnen zijn. Het stilstaan bij successen leidt bijna automatisch tot nadenken over de toekomst: hoe kunnen we hier meer mee? Wat is er allemaal mogelijk? En hoe zouden we het echt graag willen? Mensen delen deze toekomstdromen, verbeelden ze op een manier die ze echt tot leven doet komen. Door collages, filmpjes, verhalen te maken en die aan elkaar te presenteren.
- 3 *Vormgeven* (Design). Voorstellen: waar wil je binnen nu en een bepaalde periode staan? Hoe ziet het er dan uit?  
 Om focus te creëren is de volgende stap het formuleren van een ambitie. Cooperrider bedacht hiervoor de mooie term: provocatieve propositie. Deelnemers formuleren helder en aansprekend een concreet toekomstbeeld over een vastgestelde periode, gebaseerd op hun droom. Als je droom ... is, waar wil je dan over ... staan? Is de provocatieve propositie geformuleerd in het heden, dan heeft zij de meeste ‘trekkracht’ en is spannend en haalbaar tegelijk. De laatste jaren worden ook steeds vaker design-thinkingtechnieken benut in deze fase.

FIGUUR 5.1 De 4D-cyclus



- 4 Verwerkelijk (Destiny). Welke concrete acties en projecten zetten we op? Waar beginnen we? Hoe betrekken we anderen erbij?

Deze laatste stap is vervolgens het verzinnen van acties en projecten om de geformuleerde ambitie waar te maken: wat staat ons nu te doen? En wie hebben we daarvoor nodig? Mensen formuleren concrete activiteiten en experimenten en gaan aan de slag.

## REFLECTIE

De laatste jaren is AI aan een sterke opmars bezig. Dat zie je bijvoorbeeld aan de grote rijkdom aan praktijken in wereldwijde AI-netwerken en -congressen en aan de hoeveelheid (ook Nederlandstalige) publicaties. We krijgen steeds helderder waarvoor en voor wie AI geschikt is en hoe je een krachtig AI-proces inricht. Daarmee is AI een volwaardige aanvulling geworden op het arsenaal aan veranderaanpakken. Het is een sterk lerende en onderzoekende manier van werken, vandaar dat hij past in een basisboek als dit.

Anderzijds is het ook zinvol om kritisch te zijn. Het succes van AI dreigt immers soms de valkuil te worden. Een eerste kritische reflectie betreft de toepassing, of beter: het verenigen van het *perspectief* op veranderen dat AI is, tot een zuiver methodische interpretatie. Door een AI-proces te omschrijven aan de hand van de 4D-cyclus, bestaat het risico dat AI in verandertrajecten wordt ingezet als een *planned-changestrategie*. De vier stappen worden dan netjes doorlopen, maar de ziel is eruit, het is niet echt ‘onderzoekend’ of ‘lerend’. Ironisch genoeg is AI juist ontstaan als kritiek op dergelijke planmatige veranderingen. De vijf basisprincipes zijn daarom een betere kapstok, omdat ze AI als basisfilosofie voor leren en organiseren verwoorden. Die vijf principes vragen bij elk AI-traject een eigen vertaalslag. De vier D’s zijn geen stappenplan, maar eerder vier processen die een onderdeel zijn van elk AI-proces. Soms duren ze langer, dan weer korter. Soms zijn er veel mensen bij betrokken, dan weer gaat het om een kleine groep. De volgorde kan —hoe vreemd dat ook klinkt— verschillen. Er kunnen verschillen in intensiteit in de fasen bestaan. Kortom: het is beslist geen strakke vorm. Het precies inrichten van elk AI-proces op een manier die bij die context past en het blijven doorontwikkelen van methodieken (zoals de laatste jaren de *design-thinkingtools*) is belangrijk om te zorgen voor variatie en nuance in de aanpakken die bij elk vraagstuk worden gekozen. Het is belangrijk dat we daarin als vakgebied ook waarderend-onderzoekend en lerend te werk gaan en al doende de toolkit verder verrijken (zie Masselink c.s. (2011) als mooi voorbeeld).



Een daarmee samenhangend aandachtspunt is dat AI niet een veranderaanpak is die in alle gevallen past. In vele publicaties van Cooperrider en anderen wordt een schema gepresenteerd waarbij AI als alternatief wordt voorgesteld voor zogenaamde ‘klassieke’ veranderstrategieën. Deze voorstelling heeft als risico dat een bepaalde normativiteit geïmpliceerd wordt: een onderscheid tussen ‘foute’ en ‘juiste’ aanpakken. Er zijn en blijven echter momenten en vraagstukken waarbij het beter is om niet te kiezen voor de voor AI kenmerkende participatieve, sterk relationele, waarderende en onderzoekende insteek, die ook intensief is en veel tijd en geld kost. Het doordacht en bewust kiezen voor deze manier van werken is essentieel, wil hij tot zijn recht komen.

Een derde kritiekpunt is dat AI volledig wordt geïnterpreteerd als een positieve benadering. Dat is wellicht het effect van de klemtoon die gelegd wordt op het onderzoeken van successen en zogenaamde ‘topervaringen’. De valkuil daarbij is, zoals Bushe et al. (2011) benoemen, dat het ‘positieve’ zodanig de overhand krijgt, dat er censuur ontstaat in AI-trajecten. Mensen krijgen het gevoel dat ze kritiek en bedenkingen niet meer mogen uiten, of dat ze negatieve ervaringen niet mogen inbrengen. Of er ontstaan discussies over of iets wel of niet een ‘succes’ was. Dan is er geen sprake meer van waarderend onderzoek. Appreciative gaat niet zozeer alleen over ‘positief’ of ‘negatief’, maar veeleer over energie en verbinding. Bij AI ga je op zoek naar, zoals Cooperrider het zo mooi zegt, ‘*what gives life to a system*’. Dát is de kern. Daarom is naar onze mening de I van Inquiry minstens zo belangrijk, zo niet zwaarwegender. Een AI-traject drijft op het samen *onderzoekend* optrekken. Stap voor stap, vragen stellend. Juist in de combinatie van waarderend en onderzoekend werken krijgt het proces zijn generatieve kracht.

Terugkijkend op deze kritische reflecties, kunnen we vaststellen dat deze vooral te maken hebben met bepaalde interpretaties die AI in de praktijk gekregen heeft. Deze reflecties, tevens terug te vinden in een aantal recentere publicaties, hebben hun waarde. Ze brengen AI immers terug tot haar fundament: het is een *relationele* en *onderzoeksgerichte* manier van veranderen, bedoeld om mensen te engageren in een gezamenlijke praktijk (zie Bouwen, 2008). Soms lijkt het wel alsof de grootste kracht van deze manier van werken zit in dat je een groep of netwerk bouwt van mensen die samen iets willen, dat ook weten van elkaar en daarop leren vertrouwen. Het relationele web dat je weeft, is misschien nog wel de meest duurzame en, hoewel onzichtbaar, de belangrijkste opbrengst — naast de goede ideeën en leuke experimenten die uit een AI-traject voortkomen. Een groep mensen met een gezamenlijk doel die elkaar weten te vinden, zijn namelijk keer op keer in staat tot nieuwe stappen.

## REFERENTIES

**Literatuur** (volledige literatuurlijst: pagina 637)

- Barrett, F.J. & R.E. Fry (2005). *Appreciative Inquiry. A Positive Approach to Building Cooperative Capacity*. Chagrin Falls: Taos Institute Publications.
- Barrett, F., R. Fry & H. Wittrockx (2010). *Appreciative Inquiry: Het basiswerk*. Houten: LannooCampus.
- Cooperrider, D.L. (1986). *Appreciative Inquiry: Toward a Methodology for Understanding and Enhancing Organizational Innovation*. Department of Organizational Behavior. Cleveland, OH: Case Western Reserve University.
- Cooperrider, D.L. & S. Srivastva (1987). *Appreciative Inquiry in organizational life*. In: W.P.R. Woodman (ed.). *Research in organization change and development*. (p. 129-169). Greenwich, CT: JAI Press.
- Masselink, R., R. van den Nieuwenhof & J. de Jong et al. (2008). *Waarderend organiseren: Appreciative Inquiry: co-creatie van duurzame verandering*. Gelling Publishing.
- Tjepkema, S. & L. Verheijen (red.) (2009). *Van kiem tot kracht: Een waarderend perspectief voor persoonlijke ontwikkeling en organisatieverandering*. Houten: Bohn, Stafleu van Loghum.

### Websites

- <http://appreciativeinquiry.case.edu/>  
<http://www.talent-bezieling.be/>  
[http://www.mindz.com/plazas/AI\\_Netwerk](http://www.mindz.com/plazas/AI_Netwerk)

\* De auteurs bedanken prof. dr. Daniëlle Zandee voor haar waardevolle suggesties bij het schrijven van dit hoofdstuk.

