

HET WAARDERENDE ASPECT VAN APPRECIATIVE INQUIRY

Een trans-actioneel perspectief

Barbara van Kesteren en Robbert Masselink

INLEIDING

In dit hoofdstuk belichten wij het aspect ‘waarderen’ van Appreciative Inquiry dat deze vorm van actieonderzoek kenmerkt. Dat waarderen geschiedt vanuit het sociaal-constructionistische principe, waarin mensen hun werkelijkheden in de interacties met elkaar vormgeven, in stand houden en ontwikkelen. Niet het positieve wordt zozeer benadrukt als wel het relationele proces van het samen betekenis geven aan verandering. Hierdoor wordt het mogelijk om ook ervaringen, gedachten en gevoelens te onderzoeken die we niet onder het kopje ‘positief’ scharen maar die wel relevant zijn voor het onderzoek.

Het sociaal-constructionistische paradigma is gericht op betekenisgeving in dialoog en wijkt af van het managementparadigma dat vooral plannen en resultaten centraal stelt. Dat verschil kan in de relatie tussen een cliënt en begeleider spanning opleveren doordat verwachtingen over de uitvoering en uitkomsten van onderzoek en de rol van de begeleider verschillen. Bijvoorbeeld, omdat de cliënt voorrang geeft aan de uitkomsten van onderzoek, terwijl de begeleider vooral oog heeft voor het proces van dialoogvoering waarin de verandering zich kan voltrekken.

We schrijven dit hoofdstuk vanuit onze rol als begeleiders van waarderend actieonderzoek en halen twee ervaringen met teams aan in het samen onderzoeken van interne samenwerking. In deze korte gevalsbeschrijvingen reflecteren we op de vervulling van onze rol die de fragiliteit belicht van de relatie tussen het team, de opdrachtgever en de begeleider(s). We betogen dat co-onderzoekers, het onderzoeksproces en het onderwerp van onderzoek nauw met elkaar verweven zijn en op iteratieve, non-lineaire wijze het onderzoeksproces vormgeven. Deze verwevenheid maakt het de moeite waard om bij dat proces stil te staan in plaats van resultaatgericht toe te werken naar de eindfase van actieonderzoek.

APPRECIATIVE INQUIRY VANUIT SOCIAAL-CONSTRUCTIONISTISCH PERSPECTIEF

Veel van de principes van Appreciative Inquiry zijn af te leiden van het sociaal-constructionistisch perspectief dat kenmerkend is voor de waarderende benadering van actieonderzoek. Dit perspectief gaat uit van een interpretatieve benadering van de sociale werkelijkheid, die als zodanig niet ontdekt maar wel gecreëerd kan worden (Cooperrider, 2013). Andere basisprincipes zijn het poëtische principe (we kunnen kiezen wat we willen bestuderen), het simultaneiteitsprincipe (onderzoeken en veranderen vallen samen), het positieve (onderzoeken wat werkt) en het anticipatoire principe (positieve beelden genereren positieve actie) van Appreciative Inquiry (Whitney, 2010). Waarderend onderzoekers gebruiken ook een vijf-stappenmethode: de 5 D-cyclus. Deze laten we in dit artikel buiten beschouwing.

Waarderend onderzoeken wordt ook wel een participatieve aanpak van veranderen genoemd die afgezet kan worden tegenover een positivistische of mechanistische aanpak (Bushe en Marshak, 2015). Hieronder staan de belangrijkste verschillen opgesomd (tabel 1).

Tabel 1 **Positivistisch versus waarderend onderzoek**

Mechanistische aanpak van verandering	Participatieve aanpak van verandering
Positivistische wetenschap	Interpretatieve wetenschap
Systeembenadering van organisaties	Zingevingbenadering van organisaties
De realiteit is een objectief gegeven en kan gekend worden door onderzoek	De realiteit is sociaal geconstrueerd, meervoudig en een emergent verschijnsel
Onderzoek is datagericht, objectief en replicerbaar	Onderzoek is ervaringsgericht, interpretatief en plausibel
Verandering is maakbaar, lineair en doelgericht	Verandering komt voort uit het onderzoeksproces en is emergent
Focus op individuele gedragsverandering	Focus op verandering tussen mensen

Het voorwaartse karakter van Appreciative Inquiry richt zich op het realiseren van een gewenste toekomst als een creatief wordingsproces dat op participatieve wijze gestalte krijgt. Het is een wordingsproces met een improvisationeel karakter dat haaks staat op een mechanistische aanpak van verandering die ontwerp- en implementatiegedreven is in respons op een diagnose van de huidige situatie. Het onderscheid dat we hier maken, is theoretisch maar ook praktisch relevant, omdat ze als denkramen van invloed zijn op het verloop van het actieonderzoeksproces. We illustreren dit aan de hand van twee voorbeelden.

Het eerste voorbeeld gaat over de toepassing van Appreciative Inquiry bij een teamsamenwerking. Manifeste ontevredenheid vormt de aanleiding voor het onderzoek dat door een van de auteurs wordt begeleid. Tijdens het onderzoek zien we de houding en opvattingen van de teamleden veranderen in het proces van het

waarderend onderzoeken van de samenwerking met elkaar. Een sleutelrol daarin speelt haar opvatting van het begrip 'waarderen'.

VORMEN VAN WAARDEREN: 'TO PRIZE' EN 'TO APPRAISE'

Appreciative inquiry is een vorm van actieonderzoek die deelnemers uitnodigt om te onderzoeken wat belangrijk, van waarde, voor hen is. Wat is zo belangrijk dat ze bereid zijn om het gesprek erover aan te gaan met elkaar en hun praktijk te onderzoeken met de bedoeling verandering te bewerkstelligen en hiervoor verantwoordelijkheid te nemen? Bij het onderzoeken van teamsamenwerking komen aspecten zoals vertrouwen, commitment en solidariteit aan de orde die onderwerp van nader onderzoek worden. Vaak worden deze aspecten door teamleden voor gegeven aangenomen en staan ze niet ter discussie omdat ze vanzelfsprekend zouden zijn, omdat het voor iedereen duidelijk is wat ermee wordt bedoeld en omdat de aspecten goed en nastrevenswaardig van zichzelf zijn.

De begeleider neemt tegenover deze vanzelfsprekendheid een onderzoekende houding aan. De praktijk laat namelijk zien dat onder deze containerbegrippen een grote variëteit aan betekenissen schuilgaat die voor het gemak onder een noemer wordt gebracht. Als we in het waarderend actieonderzoek deze reductionistische tendens accepteren, dan mondt het uit in een oppervlakkige dialoog over teamwaarden waar niemand het mee oneens kan zijn. De Amerikaanse filosoof John Dewey verzet zich tegen deze gemakzuchtige vorm van waarderen. Een impulsieve, niet-reflectieve houding, die hij etiketteert als '*to prize*', leidt tot meer van hetzelfde omdat de vraag waarom iets goed is, en voor wie, niet wordt beantwoord. Dewey stimuleert ons om kritisch na te denken over de vanzelfsprekendheid van onze waarden en begrippen.

De andere vorm van waarderen duidt hij aan met de term '*to appraise*' (Dewey, 2007 [1916]). Bij deze opvatting beargumenteren co-onderzoekers de redenen van hun waarden, geven ze aan hoe ze tot een oordeel van 'goed' komen en onderzoeken ze de implicaties van het praktiseren van een waarde. Deze vorm komt overeen met wat Dewey reflectief denken noemt: 'The active, persistent, and careful consideration of any belief or supposed form of knowledge in the light of the grounds that support it, and the further conclusions to which it tends' (ibidem).

Bij een aanname of overtuiging leggen we een verbinding tussen een waarde en zijn veronderstelde werking, bijvoorbeeld dat authentiek gedrag leidt tot beter teamfunctioneren. Of dat in de praktijk zo uitpakt, is onderwerp van onderzoek. Het geeft waarderend actieonderzoek iets paradoxaals: je trekt de evidente waarheid van een waarde of overtuiging in twijfel die ook de aanleiding vormt om te gaan onderzoeken. We gaan hieronder verder in op het eerste voorbeeld van teamsamenwerking.

Voorbeeld: ontevredenheid over teamsamenwerking

Een team professionals wil met elkaar de samenwerking verbeteren. Enkele teamleden zijn ontevreden over hun leidinggevende. De leidinggevende en de teamleden die wel tevreden over haar leiderschap zijn, zijn erdoor verrast en overdonderd. Hoe kan het dat signalen van ontevredenheid óf niet gesignaleerd óf niet geuit zijn? Welke van de twee speelt, blijkt een twistpunt te zijn, evenals de vraag wie hier steken heeft laten vallen. Haar functioneren gaat over het niet opmerken of negeren van de afgegeven signalen. Het gaat ook over de openheid en eerlijkheid van de ontevreden teamleden, die niets hebben gezegd toen er gelegenheid voor was.

Een ander twistpunt is of het gaat over samenwerking of leiderschap met als onderliggende vraag of de oorzaak van de ontevredenheid ligt bij de teamleden of de leidinggevende. Nog een twistpunt is de vraag of deze groep professionals een team is of een verzameling professionals die elkaar niet nodig heeft om de teamdoelen te halen.

De auteur die het team begeleidt, gaat in gesprek met de leidinggevende en de teamleden. De sfeer is gesloten en zij krijgt te horen dat het traject geen zin heeft, omdat de teamleden zich niet willen openstellen en niets willen vertellen. Naarmate het waarderend onderzoek vordert, ervaren de teamleden dat een gesprek onderling wél mogelijk is, en wordt de sfeer naar elkaar toe opener en eerlijker.

Het gesprek spreidt zich in de tijd uit over meerdere bijeenkomsten. De teamleden spreken zich gaandeweg steeds meer uit over hoe zij hun organisatie en hun team beleven. Ze merken bijvoorbeeld op dat ieder van hen heel zelfstandig werkt maar dat zij elkaar nodig hebben. Er gebeurt zoveel om hen heen en er is zoveel onduidelijkheid, dat ze grote behoefte hebben aan elkaars steun en hulp. Tijdens deze gesprekken beginnen ze zich als een team te ervaren. Door hun behoeften uit te spreken, elkaar vragen te stellen en de ruimte te geven om te spreken voelen leidinggevende en teamleden zich wederzijds erkend.

In weerwil van de sterke resultaatgerichtheid van dit team en die van de organisatie onderkennen de teamleden dat de relationele aspecten van hun werk aandacht nodig hebben en de sleutel zijn voor goede samenwerking en resultaten.

DE PARADIGMA'S VERGELEKEN

We zien in dit voorbeeld van waarderend actieonderzoek thema's langskomen die het proces van het team markeren. Dat begint met het probleem van ontevredenheid, de uiting ervan en het zoeken naar een oorzaak of zondebok. Dit past bij

de mechanistische aanpak die een snelle oplossing verlangt voor een probleem dat buiten het gedrag van de teamleden wordt gezocht. De uitnodiging van de begeleider aan de teamleden om in de rol van co-onderzoeker te kruipen spoort de teamleden aan om naar het samenwerkingsproces te kijken waarvan ze onderdeel zijn. Teamleden beginnen hun ervaringen met elkaar te delen, waarin de wederzijds afhankelijke behoefte aan hulp en ondersteuning zichtbaar wordt. Door dat besef beginnen verhalen, posities en verstandhoudingen te schuiven.

Er vindt in de loop van de gesprekken een 're-appraisal' van overtuigingen en aannames plaats die een gevoelde 'wij'-identiteit creëert en de onderlinge verhoudingen verandert. In plaats van de waarde van samenwerking voor vanzelfsprekend aan te nemen (to 'prize') leidt het onderzoek ernaar tot de co-creatie van een nieuwe invulling (to 'appraise') die de veranderingen van de individuele teamleden in hun relatie tot elkaar markeert. Het uitspreken van de waarde van openheid en eerlijkheid naar elkaar toe verandert de onderlinge verhoudingen waardoor er nieuw teamperspectief ontstaat. De uitgesproken waardering naar elkaar toe schept ruimte en leidt tot bijstelling van beelden over elkaar uit het verleden. Het is dit dynamische proces van interactie dat de kern van het onderzoek vormt en waaruit veranderingen voortvloeien.

In de reeks gesprekken komt een aantal overtuigingen en aannames aan bod die ontwikkeling van de teamsamenwerking belemmert. Zoals de opvatting dat de leidinggevende verantwoordelijk is voor de kwaliteit van de samenwerking, dat zij niet de juiste persoon op de juiste plaats is, dat een reflectief gesprek geen zin heeft en dat het team geen team is omdat men onafhankelijk van elkaar werkt.

Door deze opvattingen openlijk met elkaar te bespreken, in twijfel te trekken en te ervaren dat dit mogelijk is zonder repercussies, kunnen ze op hun merites worden onderzocht. Het uitspreken van verbazing over een bepaalde aanname maakt de bespreking ervan mogelijk en leidt uiteindelijk tot de collectieve verwerping ervan. Het vertrouwen groeit als de teamleden ervaren dat ze over de competenties beschikken om dit soort spannende gesprekken tot een goed einde te kunnen brengen.

De begeleider heeft de teamleden geholpen om de overstap van het mechanistische naar het relationele paradigma te maken, overigens zonder daar veel woorden aan vuil te maken. Ze benadrukt dat het belangrijk is om het onderzoek samen te doen. Door dat appèl groeit het besef dat elk teamlid verantwoordelijk is voor zijn of haar bijdrage aan het oorspronkelijke 'probleem' en daarmee voor het verloop van het onderzoeksproces.

HET REFLECTIEVE KARAKTER VAN ACTIEONDERZOEK

We verleggen in het voorbeeld de aandacht van het benoemen van het louter positieve, zoals openheid en eerlijkheid, en hoe dat te realiseren naar dat wat van waarde is in de gesprekken zelf. De waardevolle verhalen die de teamleden

uitwisselen, belichten niet alleen de wensen voor de toekomst maar gaan ook over beleefde ervaringen van de onderlinge samenwerking en wat daarin belangrijk voor hen is. Op die manier ervaren de teamleden de gewaardeerde openheid en eerlijkheid in de gesprekken zelf en niet als een te realiseren wens voor later.

De uitwisseling van een variëteit aan ervaringen laat zien hoe de realiteit van samenwerking verschillend wordt beleefd. Het op voorhand inperken van de aard en inhoud van verhalen tot het positieve dekt die verscheidenheid toe, reduceert de variëteit aan onderliggende waarden en daarmee de complexiteit van het onderzoek. Het uitsluiten van bepaalde waarden en belangen door impliciete selectie van positieve verhalen marginaliseert de eigenaren van niet-positieve verhalen dat als een vorm van niet-waarderen kan worden ervaren. Het vertellen van de louter positieve verhalen bekrachtigt de afwijzing van de niet-positieve verhalen.

Beperkt het waarderend onderzoek zich op voorhand tot de vraag waar de samenwerking werkt en goed verloopt, dan verdwijnt het vernieuwend potentieel uit beeld omdat de aandacht verschuift naar de ideale samenwerking met elkaar in de toekomst en hoe deze kan worden gerealiseerd. De aandacht voor elkaar, wat er in het interactieproces tussen de co-onderzoekers gebeurt en de mogelijkheid om daarop met elkaar te reflecteren verdwijnen dan gemakkelijk naar de achtergrond.

Het vernieuwend potentieel gaat onder andere over het onderzoeksthema dat qua invulling en opvatting verandert en over de verhoudingen tussen de co-onderzoekers onderling en met de praktijk die veranderen. De kans op vernieuwing groeit als een deel van de waarderende gesprekken reflexief van aard is, waardoor de gesprekken tussen de teamleden veranderen evenals de betekenis en vorm van deze gesprekken en de kwaliteit van de samenwerking. Blijven deze ongewijzigd, en de verhoudingen en posities intact, dan worden veranderingen wellicht wel zichtbaar maar zijn ze slechts van tijdelijke aard. Duurzame verandering krijgt zijn beslag in het onderzoekende gesprek, en niet daarbuiten of erna, en wordt als verandering beleefd op een belichaamd en mentaal niveau. Hieruit vloeien acties voort die niet voorafgaan door plannen of afspraken, maar vanzelfsprekend voortkomen uit de onderzoekende gesprekken met elkaar.

DE PRAGMATISCHE INSTEEL VAN APPRECIATIVE INQUIRY

Appreciative Inquiry komt onder andere voort uit het Amerikaanse pragmatisme van John Dewey, William James en George Herbert Mead. Deze filosofen en psychologen wijzen een dualistische benadering af waarin de complexiteit van de menselijke ervaring wordt gereduceerd tot een goed-fout, positief-negatief, individu-groep of een object-subject tegenstelling. In plaats daarvan stellen ze menselijke interacties en ontwikkeling van die interacties centraal, waarin mensen ervaringen opdoen waarmee ze onlosmakelijk verbonden zijn. Er bestaat voor hen niet zoiets als een objectief of toeschouwerperspectief van waaruit iets kan worden onderzocht of bevraagd.

Ervaringen van mensen komen voort uit hun interacties met elkaar en hun omgeving en dat proces is continu. Hieruit vloeit praktische kennis voort (*know how*) die verbonden is met de specifieke context van het onderzoek, de onderzoeker(s) en het object van onderzoek. Deze pragmatische kennis is niet bedoeld om de werkelijkheid te leren kennen maar om vast te stellen hoe actie kan worden ondernomen die door betrokkenen als passend wordt ervaren. Het heeft een abductief karakter in de zin van een veronderstelling die in de praktijk wordt getoetst en daar wordt bevestigd of verworpen. De teamleden in het voorbeeld doen de aanname dat meer eerlijkheid en openheid de teamgeest en -prestaties verbeteren. Of dat zo is, moet de toekomst uitwijzen. Mocht deze anders uitvallen, dan wordt een nieuwe hypothese geformuleerd en in de praktijk gebracht totdat het gewenste resultaat wordt bereikt.

DE VERONDERSTELDE GELIJKWAARDIGHEID VAN DE CO-ONDERZOEKERSROL

Waarderend onderzoeken heeft, evenals andere aanpakken van actieonderzoek, een sterk democratisch en egalitair gehalte. Stakeholders worden op basis van deze Organization Development-principes verondersteld gelijkwaardig aan elkaar te zijn in het onderzoek. In werkelijkheid zijn de co-onderzoekers ook de vormgevers van het onderzoek en oefenen ze invloed uit die soms verre van gelijkwaardig is. Het onderstaande praktijkvoorbeeld laat daarvan een voorbeeld zien.

Voorbeeld: invoeren van een nieuw zorgconcept

Een van de auteurs begeleidt een waarderend onderzoekstraject over het invoeren van het concept van herstelgerichte zorg in een instelling. Dat traject start voortvarend met een brede vertegenwoordigersgroep van zo'n 35 mensen, bestaande uit de opdrachtgever, managers van verschillende lagen in de organisatie, teammedewerkers, medisch specialisten en ex-cliënten in hun rol van ervaringsdeskundigen. Kern van het veranderingstraject is om de regie in de relatie tussen de professional en de patiënt te verschuiven in de richting van de laatste groep.

In de voorbereidingsfase maakt de vertegenwoordigersgroep kennis met de aanpak van waarderend actieonderzoek, wordt het onderzoeksthema als een gemeenschappelijke ambitie geformuleerd en een grootschalige onderzoeksconferentie met een groot deel van de medewerkers voorbereid. Het merendeel van de voorbereidingen vindt plaats tijdens twee aparte conferentiedagen en enkele overlegbijeenkomsten voor, tijdens en na deze dagen op het hoofdkantoor.

De waarderend onderzoekende basis die tijdens de eerste conferentiedag is gelegd leidt tot meer open gesprekken op de tweede dag. Voor het eerst worden er ook bezwaren geuit over het nut en de noodzaak van de conferentie die de groep aan het voorbereiden is. Dit is mede het gevolg van de gegroeide openheid en veiligheid die door de deelnemers worden ervaren. Deze kritisch-waarderende geluiden worden geuit tijdens de groepspresentaties die de werkgroepjes tegen het einde van de dag geven. Ze worden door de ceo duidelijk niet op prijs gesteld die bij de derde, een na laatste, presentatie ingrijpt door te zeggen dat ze teleurgesteld is over de negatieve toon in de presentaties. Uitdieping van haar interruptie en gevoelens is niet meer mogelijk, want de dag loopt ten einde en de ceo moet dringend weg voor een andere afspraak. Ze stapt van het podium, pakt haar spullen en verlaat de ruimte, een teleurgestelde groep collega's, inclusief de begeleider, achterlatend.

Enkele weken later gebeurt er iets vergelijkbaars tijdens een overleg met de vertegenwoordigersgroep. Het valt de begeleider op dat er bij de laatste bijeenkomsten steeds minder medische professionals aanwezig zijn en hij stelt daar in het overleg een vraag over. De ceo antwoordt dat ze de opmerking van de begeleider niet erg waarderend vindt. Deze motiveert daarop zijn vraag door aan te geven dat de reden van de afwezigheid van de medische professionals belangrijk kan zijn voor het onderzoek en er onderdeel van is. Desondanks is exploratie van de vraag op dat moment niet mogelijk, waarop aanwezigen zich over de agenda buigen.

WAARDERENDE DISCIPLINERING

Het bovenstaande voorbeeld laat zien dat waarderend actieonderzoek niet gevrijwaard is van gezags- en machtsrelaties, ondanks heldere afspraken aan de voorkant van het onderzoeksproces over de egalitaire insteek. Ervaringen van waardering, erkenning en ook afkeuring vinden plaats als de uitkomsten van waarderende gesprekken worden gepresenteerd en daarin ook kritische thema's worden benoemd. Terwijl de begeleider deze zag als winst in het onderzoeksproces, dacht de ceo daar anders over. Zij keurde de kritische geluiden af en trok een duidelijke streep in het zand, voor haar betekende het waarderende onderzoeken de afwezigheid van negatieve geluiden en thema's en een focus op de toekomstige ambitie. Ook reflectie achteraf, en daarmee insluiting van de gebeurtenissen in het waarderend onderzoek, was niet mogelijk ondanks de poging van enkele groepsleden om met haar hierover het gesprek aan te gaan.

Als cliënten waardering verwarren met een louter positieve houding, dan ligt het risico van repressie van afwijkende geluiden op de loer. Onwelkome verhalen en bijdragen worden onder het mom van positieve gespreksvoering onder het

vloerkleed geschoven. Het is juist de pluriformiteit van verhalen die gegrond is in individuele praktijkervaringen die uitwisseling boeiend maakt en een bron kan vormen van nieuwe gedachten, opvattingen en ideeën. Wat als een positieve bijdrage wordt beoordeeld vanuit een bepaald perspectief kan ongewild andere perspectieven uitsluiten die door anderen als een niet-waarderende daad kan worden opgevat. Het vertellen van verhalen is een gelaagd proces dat tijd nodig heeft. Achter elk verhaal zitten andere verhalen en het zijn de openheid en intimiteit van de gesprekken en het vertrouwen dat groeit die mensen doen besluiten om meer te delen. Waarmee het waarderend onderzoek wint aan rijkheid.

Verschillen van mening, in waarden of verhalen roepen nogal eens ongemak op, die mensen liever vermijden. Het is een reden dat mensen zich bij het waarderend onderzoeken meestal richten op de overeenkomsten in de verhalen en op gedeelde verlangens en wensen. Maar in de verhalen van mensen worden ook altijd verschillen zichtbaar die kunnen worden onderzocht. Het erkennen daarvan kan essentieel zijn om verder met elkaar te komen. Het concept van wederzijdse erkenning van Axel Honneth onderkent de waarde van verschillen tussen mensen en ziet ze als voorwaardelijk om het proces generatief ofwel potentieel vernieuwend te maken. Had de ceo de bezwaren met andere oren kunnen aanhoren en erkennen als valide en bruikbaar, dan had dat ter plekke tot een transformatie in de samenwerking kunnen leiden. Deze mogelijkheid motiveerde de begeleider om de medewerkers hun verhaal te laten doen en het gesprek erover aan te gaan.

BOVEN OF IN DE VERANDERING STAAN

Een verschil tussen de geschetste paradigma's is hoe mensen hun rol en bijdrage aan het actieonderzoek ervaren. In het mechanistische paradigma is verandering een interventie in de organisatie als systeem door onderdelen ervan of de *purpose* van het systeem te veranderen. Het is een interventionistische rol om verandering te bewerkstelligen en waarschijnlijk heeft de ceo door deze systeembril naar het waarderend onderzoek gekeken.

Voor de begeleider lag dat anders. Voor hem was er geen sprake van *on stage* en *off stage* bijeenkomsten waar het waarderend onderzoek begon of ophield. Hij zag zichzelf vanuit het relationele paradigma als participant van het waarderend onderzoek en stimuleerde anderen om nieuwsgierig te zijn en vragen te blijven stellen over de vanzelfsprekendheden in hun praktijk. In al zijn interacties met leden bleef hij zich verwonderen, verbazen en vragen stellen. Die verwondering en verbazing werden zichtbaar in zijn gevoelens, emoties en gedachten die voeding gaven aan het onderzoek.

Door in het voorbeeld de verhalen van bezwaren te waarderen trachtte hij een nog niet verteld verhaal onderdeel van het onderzoek te maken en de vertellers ervan te erkennen in hun afwijkende identiteit of positie. In de hoop dat er vragen over gesteld konden worden en de dialoog erover kon worden gevoerd. Wat

in dit geval niet gebeurde, maar op een ander moment alsnog. De begeleider beoordeelde de bijdragen van de medewerkers niet op hun positiviteit maar op de waarde van hun verhalen voor het onderzoeksproces.

HET TRANS-ACTIONELE PERSPECTIEF VAN JOHN DEWEY

We keren terug naar John Dewey. Hij maakt in zijn theorie van Inquiry onderscheid tussen het perspectief van inter-actie en trans-actie.¹ Bij een inter-actioneel perspectief trachten mensen elkaar te beïnvloeden in hun acties maar zelf blijven zij intact. Dewey maakt de vergelijking met biljartballen die, wanneer ze elkaar raken, een causale relatie hebben in hun bewegingen maar de ballen zelf veranderen niet. Dit perspectief komt overeen met het 'aboutness'-perspectief van John Shotter, waarin mensen het perspectief van de buitenstaander innemen, zoals de ceo deed, alsof de persoon en het onderzoek los van elkaar bestaan. Je bent dan als co-onderzoeker toeschouwer en buitenstaander van je eigen onderzoek.

Het trans-actionele gezichtspunt van Dewey, niet te verwarren met het transactionele denken van Donald Trump, maakt een heel ander gesprek mogelijk. Name-lijk over de invloed die co-onderzoekers op het onderzoek hebben en vice versa waarbij de onderzoeksactiviteiten de participanten raken en reacties teweegbrengen die het onderzoek beïnvloeden. Het is een 'witness'-perspectief (Shotter2010) dat tot (zelf)reflectie aanzet over wat de co-onderzoekers aan het doen zijn, wat hen raakt of beweegt en wat dat zegt over hun deelname aan het onderzoek. Dit perspectief brengt reflexiviteit in het waarderend actieonderzoek, waardoor er geleerd kan worden over en van elkaar waarmee de kans op vernieuwing groeit.

In het voorbeeld plaatste de ceo zich als 'toeschouwer' buiten het gebeuren en reageerde op de situatie door boos te reageren. De emotie is een respons op de presentaties van de subgroepen en een handeling om de situatie te beïnvloeden en naar haar hand te zetten. Dat ze daarmee het onderzoek en de samenwerkingsrelatie beïnvloedde, kwam niet in haar op en reflectie op wat er gebeurde was gezien het late uur niet meer mogelijk. Door vragen te stellen over wat er gebeurt kan een opening worden gecreëerd om verhalen in het onderzoek te betrekken over de onderlinge relaties en verhoudingen die bij kunnen dragen aan verandering in het denken over elkaar in relatie tot het onderzoeksthema.

Het trans-actionele perspectief van Dewey past goed bij het sociaal-constructivistische principe van Appreciative Inquiry. Beide plaatsen de onderzoeker(s) en begeleider(s) in het actieonderzoek in plaats van daarbuiten. Het actieonderzoek verandert van een louter handelingsperspectief in een participatieperspectief, waarin niet alleen het onderzoeksthema onderwerp van onderzoek is maar ook de co-onderzoekers met hun opvattingen, denkbeelden en acties. Het maakt het

1. We gebruiken trans-actioneel en inter-actioneel in plaats van het gebruikelijke transactioneel en interactioneel, om de aandacht te vestigen op de specifieke betekenis die we aan het woord toekennen.

actieonderzoek reflexief wat de kans op transformatieve verandering vergroot. Niet alleen door nieuw opgedaan inzicht, maar ook door de verandering van perspectief die ervan het gevolg is en de acties die hieruit voortvloeien.

DE WAARDERENDE BEGELEIDER

Begeleiders van waarderend actieonderzoek bevinden zich vanaf de start van een waarderend onderzoek in een lastig parket. Opdrachtgevers wensen op voorhand het liefst duidelijkheid over het verloop en de uitkomsten ervan, terwijl de begeleiders uit ervaring weten dat het onderzoek ze voor uitdagingen en verrassingen gaat stellen. De tendens om te streven naar voorspelbaarheid en zekerheid is voor beide partijen verleidelijk maar ook illusoir. Sterker, het kan het verloop van het onderzoeksproces in de weg zitten door het vernieuwende, verrassende karakter ervan te beperken en naar een vooropgezet resultaat toe te werken. De onvoorspelbaarheid van het te doorlopen proces, de ontwikkeling van onderlinge relaties en de verwachtingen over elkaars rol, zijn belangrijke onderwerpen tijdens de contractering en evaluatiegesprekken tussen begeleider, opdrachtgever en andere stakeholders die meedoen in het proces.

Als verandering zich manifesteert tijdens het waarderend onderzoek in de relationele verhoudingen tussen de co-onderzoekers, dan is het aannemelijk dat hetzelfde gebeurt in de relatie tussen opdrachtgever en begeleider(s). Het samenwerkingscontract bij de start van het waarderend onderzoek verandert en evolueert mee met het verloop, waardoor het voortdurend in onderhandeling is. Die verschuiving betreft de beweging van het mechanistische naar het participatieve paradigma en van het inter-actionele naar het trans-actionele perspectief. Kunnen verschuivingen in de wederzijdse verwachtingen niet bespreekbaar worden gemaakt, want contract is contract, dan kan dat het vertrouwen in de samenwerking met elkaar schaden en daarmee het onderzoek. Het is aan de begeleider om aandacht aan dit aspect te besteden.

AFSLUITEND

We hebben in dit hoofdstuk bewust het 5D-proces van Appreciative Inquiry erbuiten gelaten en gewerkt met de vijf basisprincipes en in het bijzonder met het sociaal-constructionistische perspectief. Onze ervaring is dat dit in de regel voldoende is om Appreciative Inquiry toe te passen zonder afbreuk te willen doen aan de waarde van de onderscheiden fasen van het onderzoeksproces. We wijzen het niet af, maar zien een risico in het gebruik ervan: als begeleider kom je gemakkelijk in het mechanistische paradigma van de cliënt terecht en je kunt daarin blijven hangen door een focus op actie en resultaat in de laatste fase.

De waarde van het sociaal-constructionistische principe bestaat voor ons in het aandachtig en opmerkzaam zijn voor het proces van betekeniscreatie dat zich in

de onderzoekende gesprekken ontvouwt. Dat is geen sinecure omdat het een grote mate van alertheid van de begeleider(s) vraagt en om de flexibiliteit en bereidheid alles wat was voorbereid te willen loslaten en weggooien.

In dat wikken en wegen komt het aspect van reflexiviteit om de hoek kijken doordat de begeleider zichzelf de vraag stelt wat te doen, en waarom, zonder uitsluitel te hebben over de uitwerking van zijn procesmatige keuzen. Door deze kleine, voortdurende aanpassingen evolueren het denken, het vertellen en het participeren van de co-onderzoekers en krijgt de verandering of transformatie gaandeweg gestalte. Het is een opbrengst die vaak onvoldoende onderkend wordt als enkel de formele stappen van het waarderende onderzoeksproces worden doorlopen.

Tijdens het schrijfproces hebben we op auto-etnografische wijze vorm gegeven aan de twee praktijkervaringen door er met elkaar over te praten en erop te reflecteren, samen met een van de redacteurs van dit boek. Dat leverde waardevolle inzichten op, bijvoorbeeld over de waarde van reflexiviteit en paradox tijdens het onderzoeksproces met het besef dat we tijdens de uitvoering van de waarderende onderzoeken momenten hebben laten passeren die achteraf waardevol bleken voor het onderzoek. Het toont dat waarden als proces continu is en zich niet beperkt tot bewuste keuzen wat in het onderzoek wordt betrokken en wat erbuiten blijft, maar ook onbewuste overwegingen bevat..

LITERATUUR

- Bushe, G. en Marshak, R. (red.) (2015). *Dialogic organization development: the theory and practice of transformational change*. Oakland, CA: Berrett-Koehler.
- Cooperrider, D.L. (2013). A contemporary commentary on appreciative Inquiry in organizational life. In: Avital, M. en Cooperrider, D.L (red.). *Organizational generativity: the appreciative inquiry summit and a scholarship of transformation* (Advances in appreciative inquiry, volume 4) (pp. 3-67). Bingley: Emerald Group.
- Dewey, J. (2007 [1916]). *Essays in experimental logic*. Mineola, NY: Dover Publications.
- Shotter, J. (2010). *Social construction on the edge: 'witness'-thinking and embodiment*. Madison, WI: Taos Institute Publications.
- Whitney, D., Trosten-Bloom, A., Cooperrider, D.L. en Trosten-Bloom, A. (2010). *The power of appreciative inquiry: a practical guide to positive change* (second edition). Oakland, CA: Berrett-Koehler.