

# BOUWEN OP FUNDAMENT

## Een waarderend-onderzoekend perspectief op leren en veranderen.

Gallup doet al 75 jaar wereldwijd onderzoek naar wat mensen denken en belangrijk vinden. Eén van die thema's is onderzoek naar talent: tienduizenden mensen in meer dan 40 landen werden bevraagd over hun mening en ervaring omtrent talent en ontwikkelen van talent. De resultaten zijn opmerkelijk. Op de vraag wat mensen denken dat hen het meest helpt om succesvol te zijn, antwoordt 60% dat werken aan je zwakke punten de beste strategie is. Slechts een kwart van de respondenten zegt dat in gesprekken over het eigen functioneren op het werk talent een expliciet thema is. En op de ultieme vraag "Heb jij elke dag de kans om op je werk te doen waar jij het best in bent?", antwoordt slechts 10% positief. Eén op tien mensen geeft dus aan elke dag eigen talent in te kunnen zetten op het werk, negen op tien antwoordt dat zij die mogelijkheid niet heeft (zie o.m. Buckingham & Clifton, 2002; Buckingham, 2007).

Kijken naar talent en het 'sterke-punten-denken' is de laatste jaren in opmars als het gaat over theorievorming en praktijk rond leren en veranderen. Ook op andere plekken zijn er signalen en stromingen die erop wijzen dat er iets aan de hand is. Het lijkt erop dat we vanuit verschillende invalshoeken zoeken naar een aanvulling op de gangbare manier van kijken naar ontwikkelen. We zijn gewoon dat leren start bij het opsporen van tekorten. Die moeten we wegwerken in functie van een vooropgestelde norm. Deze tekort-gerichte benadering is soms nodig. Denk aan situaties waar veiligheid op het spel staat. Goed analyseren wat minimale competenties zijn om veiligheid te garanderen in een chemisch bedrijf, en systematisch opleiden naar dat niveau, is daar levensbelangrijk. Op vele andere plekken en domeinen levert deze aanpak echter onvoldoende resultaat op. Strategieën die uitgaan van wat er wél is, die zoeken naar het optimaal benutten van sterktes en krachten van mensen, bieden een ander perspectief.

In dit artikel verkennen we dat ander 'waardierend-onderzoekend' perspectief. Het impliceert dat we onze aannames en uitgangspunten over leren en veranderen onderzoeken. Deze benadering gaat in eerste instantie niet over nieuwe methodes of slimmere technieken, maar start met het besef dat we elke dag de keuze kunnen maken hoe we naar de wereld rondom ons kijken. Het is gemakkelijk om elke dag weer voorbeelden te zien van wat er mis

is: allemaal verlokkelijke uitnodigingen om problemen op te lossen. Wat betekent het om ervoor te kiezen de wereld met een waarderend oog te benaderen? Niet met het naïeve beeld van een roze bril; wél vanuit het geloof dat zowel wijzelf als onze omgeving veranderen in de richting van datgene waar we aandacht aan geven. Wat willen we dan aandacht geven?

### *Een waarderend-onderzoekend perspectief*

De Japanse kunstenaar Shigeo Fukuda (1932-2009) is een meester van het illusionisme. Zijn installatie 'Underground piano' (zie volgende pagina) spreekt tot de verbeelding. Als toeschouwer zie je aan de rechterkant – alsof het een puinhoop is – onderdelen van een vleugelpiano. De linkerkant is een spiegel. Vanuit een bepaalde hoek lijkt de weerspiegeling van het fysieke model op een perfecte, volledige vleugelpiano.

Het werk spreekt mij aan en raakt me. Het maakt mij de essentie van het waarderend-onderzoekend perspectief duidelijk: het is een manier van kijken die bepalend is voor hoe de wereld zich aan ons laat zien, en vervolgens ook verder ontwikkelt. David Cooperrider, grondlegger van de Appreciative Inquiry theorie, spreekt in dit verband over 'the appreciative eye' (o.m. Cooperrider & Whitney, 2005). Zijn we in staat om onszelf en de wereld zo te benaderen dat we kijken naar welke kracht er reeds aanwezig is, en hoe we deze kunnen benutten

om te ontwikkelen in de richting van een toekomst die we samen wensen? Het verdient aandacht om de principes die aan de basis liggen van deze benadering verder te expliciteren. Het zijn deze opvattingen die kunnen helpen om een vraagstuk of een situatie op een nieuwe manier te bekijken, net zoals Fukuda ons uitnodigt tot een andere manier van kijken. De waarderend-onderzoekende benadering is te karakteriseren aan de hand van de volgende acht basisgedachten (Tjepkema & Verheijen, 2009; Tjepkema, 2010):

### *1) De trekkende kracht van een positief doel*

In zijn boek 'Leren van de mensen in je leven' beschrijft de Zweedse regisseur Kay Pollak (2008) de situatie dat je een kind wilt leren fietsen. Je hebt geoefend met een bezemsteel aan de fiets en vervolgens met je hand aan de bagagedrager. Dan sta je op het punt de fiets los te laten. Je roept in het oor van het kind: "Niet in die kuil daar! Daar moet je níet inrijden!". Je laat de bagagedrager los, het kind slingert weg en... valt pal in die kuil. Je had toch duidelijk gewaarschuwd?! Dit voorbeeld herkennen we allemaal. Het is gemakkelijk om gelijkaardige voorbeelden te vinden als het gaat over leren bij volwassenen of van ontwikkeldoelen voor teams en organisaties.

Vaak zie je dat we doelen formuleren in de vorm van een 'omgekeerd negatief doel'. Voorbeelden zijn: iets doen aan de ontevredenheid van klanten, stress van medewerkers

## Luc Verheijen



De piano van Shigeo Fukuda

kers reduceren. Deze werkwijze steunt op drie veronderstellingen. Ten eerste dat het, bij verandering, van belang is te begrijpen hoe het komt dat iets niet werkt of te analyseren waarom iets een probleem is. Ten tweede de veronderstelling dat inzicht in de oorzaken van het probleem voldoende is om verandering in gang te zetten. Je gaat dan de oorzaken waarom iets niet lukt, weghalen. En ten derde de opvatting dat 'goed' het tegenovergestelde is van 'slecht'.

Dat klopt niet: als je onderzoek doet naar wat slecht is en dit omkeert, krijg je 'niet slecht'. Dat is werkelijk iets anders dan 'goed'. Je komt de oplossing niet op het spoor door te kijken naar wat niet lukt. In de waarderend-onderzoekende benadering ga je altijd op zoek naar een helder, krachtig en richtinggevend beeld. Een uitspraak die iets zegt over waar je echt op uit bent. Een doel dat weergeeft wat de ambitie is, in welke richting je de ontwikkeling wilt vormgeven. Barrett en Fry (2005) geven deze dynamiek weer in onderstaande figuur. De linkerkant geeft de beweging weer die we vaak zien in processen van leren en ontwikkelen. Het vertrekpunt is een situatie die als ongewenst aanvoelt en de strategie is reageren en herstellen door het probleem te analyseren en op te lossen. Aan deze werkwijze zijn verschillende nadelen verbonden. Een eerste effect is dat mensen vaak defensief reageren. De

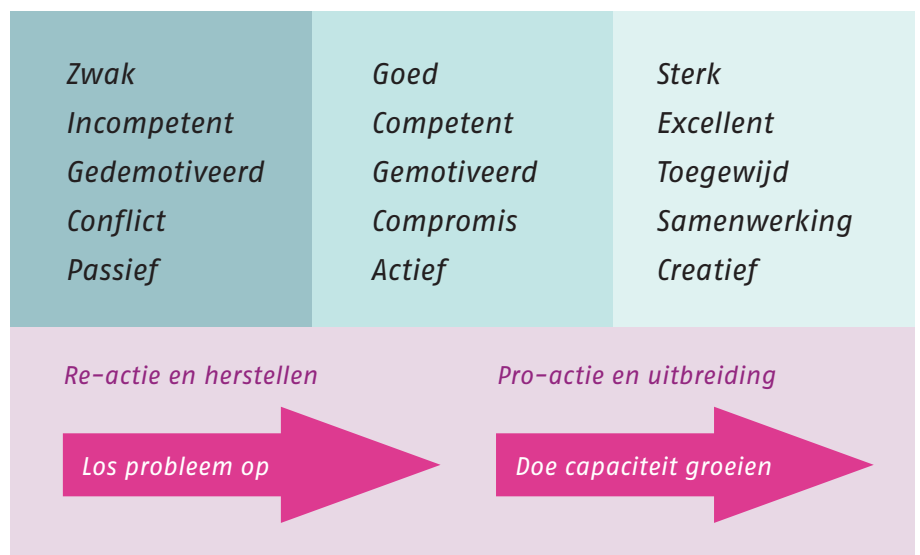
energie gaat dan naar uitleggen waarom iets is zoals het is. Daarmee ontstaan nog geen beelden hoe je het dan wél wilt. Ten tweede leidt deze strategie tot afhankelijkheid: uiteindelijk wordt vaak iemand anders (een expert, een leidinggevende, een buitenstaander) gevraagd te definiëren hoe het wel moet. En ten derde is de uitspraak 'voor een hamer ziet alles er als een spijker uit' hier van toepassing. Op het moment dat een herstelling voor het probleem wordt geïmplementeerd, duikt een nieuw probleem op. En zo belanden we in een straat zonder einde met als metafoor dat onze organisaties gigantische problemen zijn om op te lossen.

De rechterkant van het model vertrekt van een ander uitgangspunt: de aandacht richten op datgene waar je naartoe wilt, op de ambitie die je nastreeft. Dit wekt energie op en geeft richting. Er ontstaan nieuwe ideeën, veel meer gericht op radicaal vernieuwen dan op stapsgewijs verbeteren. Deze strategie vertrekt dus vanuit een beeld van verder groeien en pro-actief uitbouwen van de sterktes die vandaag al te zien zijn. De focus leggen op een doel geeft nieuwe perspectieven: "alles wat je aandacht geeft, groeit" (Smit, 2003).

### 2) De ervaring van 'een roeping' tot verandering

Het vorige punt betekent niet dat het zoeken naar een doel niet mag starten bij kijken naar wat nu niet lukt, bij frustraties of problemen. Urgentie is wel een belangrijk principe. Een groot deel van de literatuur over veranderen geeft urgentie of een gevoel van noodzaak aan als belangrijke voorwaarde voor verandering. Wil ontwikkeling van de grond komen, dan moet het ergens over gaan. Het gevoel moet leven dat er iets op het spel staat. De boodschap van het waarderend onderzoek is dat het van belang is dat betrokkenen een appèl of een roeping om te veranderen en om te ontwikkelen ervaren. Dat is iets anders dan het beschrijven van een bedreiging of een gevoel van discomfort.

Waar we hier over spreken is urgentie die vertrekt vanuit aantrekkelijkheid, vanuit onweerstaanbaarheid. Het gaat over in



beweging komen omdat je echt iets wilt realiseren. Het is een positief beeld over de gewenste toekomst dat gedragsverandering vooruit trekt. De eerste opdracht is het omkeren van wat zich aandient: achter elke klacht of kritiek zit een onvervulde wens. Die wens mobiliseert veel beter dan de klacht. Hoe kunnen we de situatie zo herformuleren dat de urgentie om er iets aan te doen eerder gebaseerd is op een attractief appel dan op het induceren van schuld of angst? Voorbeelden van dergelijke reframing zijn: ons team wordt vooruit gestuwd door bevlogen medewerkers (in plaats van analyseren waarom onze mensen af en toe klagen); of: samen sterk voor een veilige werkomgeving (in plaats van: de rapportering over ongevallen leidt niet tot verbetering).

### 3) 'Words create worlds'

De vorige principes maken het al duidelijk: taal is een belangrijk gegeven in deze aanpak. Taal is bij waarderend onderzoek een krachtig voertuig waarmee we niet alleen inhoud of gedachten uitwisselen, maar waarmee we onze wereld maken. Hoe we praten bepaalt immers wat is en wat wordt. Dat is de gedachte achter 'words create worlds'. Men spreekt dan van het poëtisch principe: mensen leven hun verhaal, dus is het belangrijk er een krachtig verhaal van te maken. En niet een verhaal waarin iemand zichzelf klein of onvermogen maakt (Cooperrider & Whitney, 2005).

Dit krijgt vorm door aandacht te geven aan hoe je de vraag of het thema wilt formuleren waarrond je de verandering wilt vormgeven. Het zoeken naar de juiste ingang is essentieel en bijna bepalend voor waar je veranderproces zal uitkomen. Dat illustreerden we ook in de vorige paragraaf. De keuze van het thema en de eerste vraag die daaruit voortvloeit, geeft aan in welke richting je wilt zoeken en waar je hoopt naartoe te gaan. Het gaat niet alleen om woorden. Die zijn het vehikel waarmee mensen betekenis geven aan hun wereld en daardoor samen met anderen hun wereld co-creëren.

Twee elementen zijn in het waarderend onderzoek van belang met betrekking tot taal: de vraag en het verhaal. Via vragen drukken we onze nieuwsgierigheid uit: ze gidsen ons in het verkennen van een wereld

die we beter willen begrijpen. Een vraag is niet neutraal. Gewoon vragen wat je wilt weten, ligt voor de hand. Maar, met vragen kan je ook bewuster sturen, je onderzoek richting geven, een verandering inzetten naar een doel. Houd bijvoorbeeld de volgende situatie voor ogen. Op een werkoverleg stelt collega Pieter een idee voor om een aspect in het werk anders te organiseren. Zijn baas vroeg hierover een voorstel. Na toelichting door Pieter vraagt zijn baas aan de anderen: "Wat vinden jullie van dit voorstel?" De eerste collega vertelt dat hij twijfelt aan de noodzaak van deze verandering. Een tweede formuleert een kritiek en de derde weet nog een bedenking. Stel je dit werkoverleg nu even opnieuw voor. Pieter heeft het idee uitgelegd. Vervolgens vraagt zijn baas: "Wat spreekt je aan in dit voorstel, en heb je vervolgens ideeën om het samen nog sterker te maken?" Het resultaat is een ander gesprek!



Ook met het vertellen van verhalen gebeurt er iets bijzonders. Met een verhaal krijg je meer dan een antwoord op je vraag. De verhalenverteller geeft geur en kleur aan wat anders droge feiten zijn. Dat komt omdat een verhaal samenhang schept: je krijgt ook beeld bij de context waarin iets gebeurde. Daardoor komt de inhoud in een nieuw en rijker daglicht te staan. De verteller haalt een gebeurtenis uit het verleden terug naar het hier en nu, op zo'n

manier dat de emotie van de ervaring zelf bijna opnieuw gecreëerd wordt. Daarmee heeft het verhaal ook iets intiem en groeit door het vertellen en luisteren naar verhalen verbinding tussen mensen. En die verbinding heb je broodnodig als je wilt dat mensen samen iets verwezenlijken.

Nieuwsgierig geworden om dit zelf te ervaren? Probeer de volgende vergadering die je voorziet eens op deze manier te starten: "Voor we aan de agenda beginnen, zou ik een rondje willen doen met als vraag wat het beste is dat je overkwam sinds onze vorige bijeenkomst?". Begin zelf met een anekdote en vraag vervolgens de anderen om iets te vertellen. Je zult zien dat er een merkbaar energieverval is om aan de slag te gaan.

### 4) Vertrouwen op vermogen

Waarderend onderzoek vertrekt vanuit de overtuiging dat het vermogen om de gewenste toekomst te creëren in principe al aanwezig is. Iedere mens en ieder systeem draagt oplossingen in zich en heeft het vermogen tot leren. De vraag is hoe we dit vermogen mobiliseren. Hoe vis je die parels op? Hoe kan je de energie aanboren om verandering in gang te zetten? Daarom is het analyseren van succesmomenten altijd een onderdeel van het proces. Je maakt eerst verbinding met wat vandaag aanwezig is, zodat je de aanwezige krachten en succesfactoren kan gebruiken om een volgende stap te zetten.

Ook in het model van oplossingsgericht werken (Visser, 2009) of appreciative coaching (Orem e.a., 2007) is het analyseren van succeservaringen, of de 'positieve uitzondering', een belangrijk onderdeel. Dingen kunnen misgaan of je zit wel eens vast. Maar dit is zelden of nooit een constante. Het gaat ook eens goed of beter. Wat gebeurt er dan precies? Deze situaties onderzoeken levert bouwstenen op om nieuwe oplossingen te ontwikkelen.

In een leertraject met een grote groep, stelden we de volgende vraag: "Iedere mens of organisatie komt in situaties of periodes terecht waarin het moeilijk is. Kijk terug op de afgelopen weken, maanden of jaren naar een moment of een periode waar het echt moeilijk voor je was.

## Luc Verheijen

Op het werk of persoonlijk. Een periode die stressvol was, tragisch, of die blijft als een moeilijke periode. En waarbij je er in geslaagd bent om toch te groeien. Om door die periode te komen op een manier dat je er sterker van werd." We vroegen de deelnemers eerst in tweetallen elkaar het verhaal te vertellen en vervolgens deze verhalen te delen in kleinere groepjes. Het onderzoek in de groepjes was gericht op het ontdekken van factoren die maken dat mensen recht blijven in lastige momenten. Wat maakt dat je de moed vindt om door te gaan? Het gesprek in de kleine groepjes en het delen van de inzichten in de grote groep, leverde een proces op van grote verbinding en schoonheid.

### 5) Leren als relationele praktijk

De actie zit in de interactie: leren en ontwikkelen gebeurt tussen mensen. Dat leren is een sociaal proces: je hebt anderen nodig om iets te leren. Leren zit dus 'tussen de neuzen van mensen', veeleer dan 'tussen de oren'. Dat maakt het de moeite waard om de condities om samen te leren te onderzoeken, te creëren en te onderhouden. Barrett en Fry (2005) en Bouwen (2008) spreken van het generatieve karakter van waarderend onderzoeken. Een generatief contact is er één waar de betrokkenen nieuwe ideeën en nieuwe gemeenschappelijkheden ontdekken en een gedeelde energie ervaren om deze ideeën verder uit te werken. Dergelijk contact versterkt de kwaliteit van de onderlinge relaties. Waarderend onderzoek is erop gericht om generatieve gesprekken en verbindingen te creëren. Veel verandermethoden gebruiken technieken om nieuwe ideeën te brainstormen of om verschillen in belangen in kaart te brengen en te proberen daarin consensus te bereiken. Waar ze vaak tekort schieten, is in het creëren van een verbinding tussen de betrokkenen die hen aanwakkert om samen een volgende stap te zetten.

Recent onderzoek (Frederickson & Losada, 2005) toont aan dat wederzijdse aantrekkelijkheid en motivatie om samen te werken, samenhangt met ervaringen van positieve emoties in interacties. Op het moment dat mensen positieve emoties beleven in gesprekken en interacties zijn ze tot meer in staat, zowel op het vlak van creativiteit, als op het vlak van relatievor-

ming. Dat is precies waarom waarderend onderzoek mensen uitnodigt te vertrekken van een positief doel of vraag. Niet om het negatieve te onderdrukken of te negeren, maar om het generatieve mogelijk te maken. Hetzelfde onderzoek toont aan dat dergelijke generatieve gesprekken niet vermijdend zijn wat betreft negatieve opmerkingen of oordelen. Er is wel een duidelijk overwicht van positieve emoties ten opzichte van negatieve en meer betrokkenheid op het voortbouwen op sterktes in plaats van het wegwerken van zwaktes.

Waarderend onderzoek is gericht is op energie creëren om met elkaar aan de slag te gaan. Het biedt een context voor toekomstgerichte samenwerkingsrelaties: het verbinden van mensen om werk te maken van een gewenste toekomst. De kwaliteit van het gesprek is daarin het meest werkbare element van deze benadering: in gesprek gaan en blijven, zet verandering in gang.

### 6) Doen: de kracht van het experiment

Waarderend onderzoek is interessant als ontwikkelaanpak bij vraagstukken waarvoor een nieuwe oplossing nodig is. 'Meer van hetzelfde'-aanpakken werken niet. Tegelijkertijd weet je nog niet wat dan wel de oplossing is. Het gaat er niet om dé oplossing te vinden, maar om een eerste krachtige stap te zetten. Daarna volgt weer reflectie op wat werkt en een volgend experiment. Kolbs leercirkel met zijn afwisseling van reflectie, conceptualiseren, experimenteren en ervaren; is eigenlijk een mooie weergave van het proces van waarderend onderzoek. Mensen ontwikkelen hun vermogen en hun zelfvertrouwen stukje bij beetje: je bouwt de brug terwijl je erover loopt (Quinn, 2004). Bovendien helpt het werken met experimenten om energie in het proces te houden. Door kleine succeservaringen te boeken en die ook te benoemen, krijgen het zelfvertrouwen en de energie voor leren telkens een impuls.

### 7) Het 'meerdere wegen naar Rome'-principe

Er is niet 'one best way' om de dingen te doen. De vraag is: welke weg werkt in de gegeven context en voor de betrokkenen in kwestie? In die zin is de waarderend-onderzoekende insteek niet normatief ('zo

moet het'), maar wel pragmatisch. Deze aanpak is niet zozeer op zoek naar 'de juiste' manier om dingen aan te pakken, maar naar de manier waarvan eenieder overtuigd is dat hij gaat werken en daarbij zin heeft om er een bijdrage aan te leveren. Dat betekent dat meerdere mensen 'meeschrijven aan het organisatieboek', wat aansluit bij het idee dat de huidige turbulente tijden niet meer vragen om een sterke leider die top-down de lijnen uitzet, maar dat het leiderschap meer verspreid wordt in de organisatie. Deze vorm van leiderschap laat ruimte voor variatie, zodat mensen een weg kunnen vinden en bijdragen aan oplossingen die bij hun talenten passen. Het is leiding geven aan output (doelen en resultaten) op zo een manier dat er ruimte ontstaat voor mensen om op basis van eigen sterktes en creativiteit vorm te geven aan de input (concrete oplossingen) (Vandendriessche, 2001).

### 8) Onderzoeken als basishouding

Waarderend is het adjectief, onderzoeken het werkwoord. Daarmee geven we de juiste verhouding aan in deze benadering: datgene wat ontwikkeling in gang zet, is onderzoek. Klassiekere opvattingen over verandering onderscheiden een analysefase en een fase van bewegen. De gedachte is dat analyse de verandering vooraf gaat: we moeten eerst de wereld begrijpen, alvorens we een richting inslaan. Niet zo bij het waarderend onderzoek. Daar is de basisgedachte dat onderzoeken door vragen te stellen en veranderen samenvalt. Men noemt dit het 'simultaniteitsprincipe' (Cooperrider & Whitney, 2005). Ontwikkeling begint bij de eerste vraag. Een vraag is een interventie die ergens de aandacht op richt. En aandacht zet groei in gang. "Praktijkonderzoek levert dus niet alleen interessante inzichten op. Het kan ook het leren van betrokkenen stimuleren en is kortom motor voor verandering" (Smit & Verdonschot, 2010).

Eén van de duidelijkste voorbeelden om dit principe te illustreren, beschrijft Ron Fry in zijn voorwoord bij het boek 'Van kiem tot kracht' (Tjepkema & Verheijen, 2009). Ron Fry werd betrokken bij het werken rond veiligheid in een staalfabriek. In april werd een grote bijeenkomst gepland. Men wilde daar met een grote groep betrokke-



nen acties bedenken om de veiligheidscijfers te verbeteren. Van oktober tot december werden ter voorbereiding interviews gepland met elke medewerker. Men leidde een team op om via waarderend onderzoek gesprekken te voeren. Bijna iedereen kreeg vragen als: "Wat helpt ons vandaag al om het zo goed mogelijk te doen op het vlak van veiligheid?" en "Welke mogelijkheden zie jij om het nog beter te doen op lange termijn?". Al deze verhalen wilde men gebruiken als startpunt voor de werkconferentie met 150 deelnemers in april. Tijdens de controle van de algemene resultaten op vlak van veiligheid viel tot ieders verrassing op dat er een plotse en algemene terugval was van 50% in het aantal gerapporteerde veiligheidsincidenten tussen december en januari (en dus vóór de werkconferentie). Deze resultaten bleven zo en verbeterden vervolgens nog na april. Met andere woorden: de algemene positieve verandering gebeurde net nadat organisatiewijd de interviews waren afgenomen. De verandering was niet het resultaat van de geplande werkconferentie. Het onderzoek in de vorm van gesprekken over sterktes en successen inzake veiligheid, veranderde het gedrag.

Dergelijke voorbeelden brengen onze klasieke opvattingen over plannen, controleren en zelfs faciliteren van verandering in de war. "Indeed, they strongly suggest we simply need to choreograph the right kinds of conversations, trusting that a discovery of strengths related to our topic in question will reveal the future we most want – and how to create it." (Fry in Tjepkema & Verheijen, 2009, p. 6).

### Lerend netwerk 'Ontwikkelen vanuit talent en bezieling'

Het sterke-puntendenken en het waarderend onderzoek krijgen voet aan de grond en zullen de manier waarop we omgaan met leren en ontwikkelen, veranderen. We hebben de afgelopen jaren ook een context gecreëerd waarin mensen deze benadering kunnen verkennen en verder ontwikkelen: het lerend netwerk 'Ontwikkelen vanuit talent en bezieling'. Dit netwerk ontstond in 2008 als antwoord op een oproep van het ESF-agentschap. De leden van het netwerk – honderd mensen uit vijftig Vlaamse organisaties – zijn actief in

heel verschillende sectoren. Het netwerk ondernam gedurende twee jaar een veelheid aan activiteiten om samen te leren en nieuwe initiatieven uit te proberen (zie Bouwen, 2010).

Bijzonder was dat deelnemers in het netwerk een collectief gevoel hadden dat ze meewerkten aan een omslag voor de toekomst. Het leren in het netwerk had voor hen impact op drie niveaus. Ten eerste droeg het bij aan hun persoonlijke ontwikkeling. Ten tweede waren er resultaten in de organisaties van de deelnemers. En ten derde groeide een gemeenschappelijk besef dat via het netwerk een bijdrage geleverd werd aan maatschappelijke vernieuwing. Deelnemers engageren zich bijvoorbeeld in samenwerkingsverbanden en projecten over organisaties heen. En dat is wellicht de mooiste verrassing: de kracht van de verbinding die ontstaat als mensen ervoor kiezen om samen te werken

vanuit ieders talent en bezieling. Die verbinding is transformatief. Ze maakt dat er een gezamenlijk toekomstbeeld ontstaat en een engagement van mensen om dit met elkaar waar te maken.

*Luc Verheijen  
Kessels & Smit, the learning company*

## Meer weten

### LEREND NETWERK

#### 'Ontwikkelen vanuit talent & bezieling'

Bijlkestraat 16, 3600 Genk  
tel. 089 61 50 42  
www.talent-bezieling.be  
griet.bouwen@stebo.be  
(projectverantwoordelijke)



**ESF-Ambassadeur**  
2010

## Meer lezen

- BARRETT, F.J. & FRY, R. (2005): *"Appreciative Inquiry: a positive approach to building cooperative capacity."* Chagrin Falls: Taos.
- BARRETT, F., FRY, R. & WITTOCKX, H. (2010): *"Appreciative Inquiry. Het basiswerk."* Leuven: LannooCampus.
- BOUWEN, G. (2010): *"Leiden naar talent en bezieling. Energie van mensen verbinden tot teamkracht."* Leuven: LannooCampus.
- BOUWEN, R. (2008): *"De scheppende kracht van AI."* In: R. Masselink et al. (red.). *Waarderend organiseren. Nieuwerkerk ald Ijssel*: Gelling.
- BUCKINGHAM, M. & CLIFTON, D.O. (2002). *"Ontdek je sterke punten."* Utrecht: Het Spectrum.
- BUCKINGHAM, M. (2007): *"Go put your strengths to work."* New York: Free Press.
- COOPERRIDER, D.L. & WHITNEY, D. (2005): *"Appreciative Inquiry: A Positive Revolution in Change."* San Francisco: Berrett-Koehler.
- FREDERICKSON, B.L. & LOSADA, M.F. (2005): *"Positive affect and the complex dynamics of human flourishing."* American Psychologist, Vol. 60, No. 7, pp. 678–686.
- OREM, S.L., BINKERT, J. & CLANCY, A. (2007): *"Appreciative coaching. A positive process for change."* San Francisco: Jossey-Bass.
- POLLAK, K. (2008): *"Leren van de mensen in je leven."* Utrecht: A.W. Bruna Uitgevers.
- QUINN, R.J. (2004): *"De brug bouwen terwijl je erover loopt."* Den Haag: Academic Service.
- SMIT, C. (2003): *"Alles wat je aandacht geeft, groeit."* 's-Gravenhage: Reed Business.
- SMIT, M. & VERDONSCHOT, S. (2010): *"Praktijkonderzoek. Motor voor verandering in organisaties."* Houten: Springer Uitgeverij.
- TJEPKEMA, S. & VERHEIJEN, L. (red.) (2009): *"Van kiem tot kracht: een waarderend perspectief voor persoonlijke ontwikkeling en organisatieverandering."* Houten: Springer Uitgeverij.
- TJEPKEMA, S. (2010): *"Vertrouwen op talent: een waarderend-onderzoekend perspectief op persoonlijke ontwikkeling"*. In: Schuiling G.J., Vermaak, H. & H. Tours (red.). *Leren in organisaties. Als leren het antwoord is, wat is dan de vraag?* Deventer: Kluwer.
- VANDENDRIESSCHE, F. (2001): *"De input-output manager."* Tiel: Lannoo.
- VISSER, C. (2009): *"Doen wat werkt: oplossingsgericht werken, coachen en managen."* Culemborg: Van Duuren.