
Inquérito Appreciativo:

Sonhar as organizações, co-construir um futuro positivo e inovador

Catarina Rivero*

Associação Portuguesa de Estudos e Intervenção em Psicologia Positiva

Na sociedade contemporânea verificamos uma crescente complexidade que exige da parte das organizações respostas rápidas e adaptações constantes. Procura-se conseguir a melhor oferta num mercado cada vez mais competitivo, com a maior rapidez, melhor qualidade, inovação e a menor custo. Cada organização reflecte a complexidade do meio, diferenciando-se e complexificando-se a cada momento, embora muitas vezes estabelecidas em estruturas sólidas e em pirâmide em que as ordens vão do topo para a base e a informação é passada na direcção oposta, onde os empregados competem para serem promovidos e há fronteiras firmes que separam as organizações do mundo lá fora (Anderson; Cooperrider; Gergen,k; Gergen,M; McNamee, Watkins & Whitney; 2008).

Os colaboradores destas organizações especializam-se e procuram superar as expectativas, numa corrida rumo ao pódio da competitividade. Aqueles que consideram estar aptos para a luta de sobrevivência organizacional entram numa escalada de competição, levando a um clima de pouca cooperação. Há, porém, pessoas que deixam de tentar e que de algum modo se acomodam, recusando a investir ou a acreditar no seu valor para a empresa ou organização. As “conversas-problema” dominam estas organizações (Gergen, K. & Gergen, M.; 2004): “as chefias são arrogantes”; “os empregados não estão motivados”; “não somos valorizados pelo que fazemos”; “a culpa dos maus resultados é de...”, etc. O que fica? Um capital humano por florescer.

Na sequência deste panorama ainda actual para várias organizações, têm vindo a ser introduzidas novas formas de intervenção que permitem transformar a vida daquele sistema de modo positivo e gratificante para todos: empregados, entidades parceiras, bem como a comunidade envolvente, com impacto em toda a dinâmica do sistema organizacional. Cada vez mais organizações, nacionais e internacionais, ousam desenvolver novas intervenções que se focam nas forças e metas a partir do potencial humano, promovendo maior coesão das equipas e bem-estar de todos os intervenientes. O Inquérito Appreciativo tem sido um dos grandes impulsionadores desta Revolução Positiva.

Inquérito Appreciativo (IA)

Nos anos 80, David Cooperrider & Suresh Srivastva desenvolveram a abordagem do Inquérito Appreciativo (*Appreciative Inquiry*) que vinha romper com o paradigma da intervenção

organizacional focada nos problemas. Efectivamente, Cooperrider veio constatar que, no âmbito de um estudo sobre Liderança na Cleveland Clinic, Ohio, quando os sistemas humanos focam as suas narrativas naquilo que dá vida, no que tem valor para os seus elementos, criam-se sinergias geradoras de significados comuns que permitem a co-construção de novas realidades com implicações positivas em todo o sistema organizacional, naquilo que são as suas normas, crenças e cultura (Cooperrider, Barrett & Srivastva, 1995; cit. por Whitney & Trosten-Bloom, 2003).

O Inquérito Apreciativo (IA) é a abordagem e estudo do que funciona na organização, do que dá sentido e vida àquele sistema e do que pode florescer, tendo sido criado e desenvolvido a partir de três correntes de pensamento: (1) *Construccionismo Social* (Berger & Luckman) que defende que a realidade é criada, transformada e mantida através da comunicação humana; (2) *Teoria das Imagens do Futuro* (Elise & Kenneth Boulding) que sugere que as imagens que temos do futuro influenciam as nossas decisões e acções do presente; e (3) *Investigação Qualitativa* (Barney Glaser; Anselm Strauss) que postula a compreensão de uma cultura, organização ou sociedade através dos olhos dos seus actores, sendo a observação participante a melhor forma para recolher dados e descrever uma cultura (Marujo, Neto, Caetano & Rivero, 2007).

A partir destas correntes de pensamento, foram estabelecidos cinco princípios fundamentais (Cooperrider & Whitney, 1995):

- *Princípio Construcionista*
A realidade, tal como a conhecemos, é construída socialmente através da linguagem e dos diálogos que estabelecemos.
- *Princípio da Simultaneidade*
Questionar/perguntar é intervir e promove a mudança.
- *Princípio Poético*
Os temas que escolhermos estudar/pesquisar determinam e criam o mundo que descobrimos. Organizações, como livros abertos, constituem recursos inesgotáveis de aprendizagem.
- *Princípio Antecipatório*
Os sistemas humanos são inspirados e guiados pelas suas imagens do futuro.
- *Princípio Positivo*
As mudanças de larga escala necessitam de envolvimento e união, bem como emoções positivas da parte das pessoas envolvidas. Esta postura positiva é conseguida através de questões positivas.

Na sequência destes princípios, encaramos as organizações como sistemas vivos cujo desenvolvimento é criado e mantido pelos seus elementos, no modo como encaram o futuro, nos valores em que se baseiam e na forma como se perspectivam no presente. O IA vem

assim trazer uma visão da vida organizacional focada do futuro (a criar), em detrimento do foco no passado (imutável). É assim uma alternativa do modelo de resolução de problemas cujo processo assenta na análise dos problemas, suas causas e consequências, considerando a organização como um problema a ser resolvido – quando os recursos da organização são focalizados na resolução de problemas, o resultado é uma cultura negativa (Cunha, M.P., Rego, A., & Cunha, R.C.; 2007). O IA, por outro lado, encara a organização como “*um mistério a ser abraçado*” (Hammond, 1996) e procura o que melhor existe, o que funciona bem, para sonhar o ideal e visualizar o que poderia ser. É a partir desta imagem de futuro que, em conjunto, as pessoas que fazem a organização viver podem desenvolver diálogos sobre o que poderia ser, planeando para o que vai acontecer a partir do seu envolvimento e empenho, com o entusiasmo gerado pelo processo apreciativo.

Processo Apreciativo: Ciclo 4Ds

O processo para gerar o poder do IA é o ciclo de 4Ds e baseia-se na noção de que os sistemas humanos crescem e mudam em direcção àquilo que estudam (Whiney & Trosten-Bloom; 2003). Este implica a participação de todos os actores, independentemente do nível hierárquico, de modo a dar voz a todos os que fazem a vida organizacional acontecer. O IA pretende precisamente ultrapassar os canais de comunicação clássicos, numa base *top-down*, e as barreiras inerentes a essa cultura. A partilha de narrativas e os diálogos focados no que há de positivo permitem, em conjunto, visualizar para além dos obstáculos, de modo a tornar possível a co-construção de uma nova realidade mais inclusiva e participada. De facto, é entre as diferentes vozes que surgem as ideias inovadoras e é na partilha de bons e óptimos momentos que floresce um clima de cooperação e energia que mobiliza e capacita/ *empowers* os grupos para a mudança positiva.

Este processo leva entre 2 a 5 dias e tem particular impacto perante os seguintes objectivos (Whitney, D. & Cooperrider, D; 2000):

- ◆ Desenvolver de uma actividade/projecto que implica elevados níveis de participação e cooperação;
- ◆ Acelerar um processo de mudança;
- ◆ Trabalhar um grupo diversificado ou com conflitos;
- ◆ Integrar e dar sentido a uma série de mudanças a ocorrer numa organização.

Escolha dos Tópicos Afirmativos

O ciclo 4Ds inicia-se com a escolha do que se pretende estudar – tópicos afirmativos. Estes podem focar na optimização da cultura organizacional ou das suas relações estratégicas; pode explorar temas de viabilidade económica ou gestão de recursos humanos. Os tópicos mais efectivos relacionam-se com as áreas de negócio e cultura da organização e estão alinhados com a sua agenda de mudança (Whiney & Trosten-Bloom; 2003).

Os tópicos afirmativos escolhidos irão guiar todo o ciclo 4Ds: Discovery/ Descoberta; Dream/ Sonho; Design/ Delineamento e Discovery/ Criação.

Discovery/Descoberta

Na primeira fase do ciclo, os intervenientes participam em diálogos a partir de perguntas positivas/apreciativas. Aqui, todos irão partilhar os seus melhores momentos na organização individuais e colectivos, o que mais apreciam, o que mais valorizam, que recursos encontram. Esta dinâmica permite que a comunidade organizacional (re)descubra o seu potencial e valor. Todos os actores terão uma participação activa e um espaço de partilha e reflexão acompanhada, focados no positivo.

Dream/ Sonho

A partir das sinergias criadas pela descoberta, passamos então para a fase do Sonho, onde são co-criadas imagens de futuro. Pede-se aos elementos para imaginar, visualizar, através de várias actividades em que seja possível ir além do realismo, onde a motivação de todos permita ousar inovar. É mais uma vez na partilha que é então gerado um sonho colectivo.

Design/ Desenho

Na fase do Desenho procura-se dar corpo ao sonho tornando-o em objectivos concretos, desenhando o processo para o qual todos irão contribuir. Havendo semelhanças com o planeamento clássico, este torna-se inovador na medida em que todos estão a contribuir e crescer a partir de um sonho comum, sendo um processo inclusivo (Anderson; Cooperrider; Gergen,k; Gergen,M; McNamee, Watkins & Whitney; 2008). Será assim definido um plano, com fases pré-definidas. No final desta fase, todos saberão quem faz o quê, como, quando e porquê.

Delivery/ Criação

Porque o IA mobiliza, é esta a fase de início da acção propriamente dita. Esta fase torna-se fundamental, na medida em que há uma forte tendência para os grupos sentirem que a sua tarefa está cumprida a partir do momento em que as decisões estão tomadas e as responsabilidades estabelecidas (Anderson; Cooperrider; Gergen,k; Gergen,M; McNamee, Watkins & Whitney; 2008). Todos irão assumir o que será iniciado no imediato ou num brevíssimo prazo. Assim é possível manter a chama que foi acesa durante o processo apreciativo, mantendo clara a imagem de futuro co-criada. Serão ainda definidos os momentos de reflexão e ponderação apreciativa do processo, de modo a que a comunicação continue para além dos canais formais da organização. É assim criado um clima mais flexível e atento aos múltiplos sistemas e actores envolvidos e alterações imprevistas, tendo em conta as realidades interna e externa à organização. De facto, sendo um sistema vivo, as possibilidades

continuam a evoluir para além do momento do planeamento que é tanto mais eficaz, quanto permite alterações para se adaptar a uma realidade em continua evolução e mudança.

Não obstante as orientações relativas ao Ciclo 4Ds, este deverá na sua concepção e monitorização considerar a idiosincrasia de cada equipa, pois cada uma é única em termos culturais, geográficos, relacionais, metodológicos e dos valores pessoais dos seus elementos (Whitney, D. & Cooperrider, D; 2000).

IA & Trabalho em Equipa

O trabalho em equipa é uma realidade incontornável das organizações contemporâneas. Vários são os estudos que referem que o trabalho desenvolvido por uma equipa é mais produtivo que o desenvolvido por um indivíduo (Mayo, 1945; Tuckman, 1965; Berne; 1963; Varney, 1989; Bushe, 1998; cit. por Nordbye & Yaeger, 2003). No entanto, há situações em que os grupos de trabalho nunca chegam a sentir um verdadeiro espírito de equipa, nos quais os processos são conflituosos e o desempenho obtido não é compensador (Cunha, MP; Rego, A.; Cunha, RC; 2007). É precisamente neste sentido que o IA pode ter um impacto muito positivo: Bushe (1998) sublinha que esta abordagem é eficaz com equipas recém formadas, no sentido de criar a identidade e coesão do grupo, ou no desenvolvimento de equipas já formadas, como experiências de transformação, preparando-as para mudanças positivas.

Ao desencadear a co-criação de uma imagem de futuro no seio das equipas, o IA potencia um maior envolvimento de todos, aumentando a coesão e alargando a margem de possibilidades a explorar. O IA tem demonstrado potencial na promoção da proximidade entre as pessoas, permitindo que se conheçam para além do papel e função que têm na determinada organização (Marujo, Neto, Caetano & Rivero, 2007). Esta dinâmica é otimizada pela partilha de narrativas e diferentes perspectivas, enriquecendo o campo de possibilidades consideradas pelo grupo. As sinergias geradas pelo IA contribuem para os indivíduos darem sentido ao seu trabalho naquela organização e aumentarem o orgulho pela pertença à sua equipa.

De facto, diversas investigações têm sugerido que as pessoas denotam maior empenhamento e produtividade quando sentem que realizam trabalho com significado para as suas vidas e que operam em organizações onde prolifera o sentido de comunidade e um espírito de alegria no trabalho (Rego, Souto & Cunha, 2007). O IA é assim um modo de promover equipas mais positivas, eficazes, com pessoas mais felizes.

No sentido de integrar uma filosofia apreciativa nas equipas, poderá ser dinamizado um workshop a partir do Ciclo 4Ds, nos moldes atrás referido, e/ou serem integradas práticas apreciativas pelo gestor de equipa (liderança apreciativa), de forma que os seus elementos possam desenvolver um trabalho positivo para as organizações, mas também para eles próprios.

Liderança Apreciativa

Alcançar uma organização apreciativa é um processo amplamente influenciado pelos seus líderes. As organizações tradicionais procuram pessoas com características específicas para liderarem, que garantam o sucesso das suas organizações, controlando, influenciando e direccionando as pessoas para as metas por si definidas (Gergen, K. & Gergen, M.; 2004).

A liderança apreciativa vai além da pessoa do líder. Baseia-se nas relações estabelecidas e nos diálogos gerados. A liderança assente no controlo e definição de normas tem vindo a demonstrar pouca eficácia a médio e longo prazos, deixando equipas clivadas, a funcionar em função do medo ou da necessidade de agradar, gerando grupos de pessoas que competem entre si, em vez de equipas que colaboram e cooperam rumo a um objectivo comum.

Mais do que traços de personalidade específicos, é então importante que a pessoa do líder tenha a capacidade de se relacionar com os demais e integre todos os actores implicados nas decisões e definição de linhas estratégicas, numa lógica de colaboração. A liderança como um traço individual é substituída por um padrão relacional que envolve inclusão, coordenação e co-construção (Anderson; Cooperrider; Gergen,k; Gergen,M; McNamee, Watkins & Whitney; 2008). Desta forma, em alternativa a equipas passivas à espera da próxima orientação, as organizações com líderes apreciativos geram e coordenam dinâmicas participadas por todos, em que os empregados e parceiros se identificam com as metas co-criadas e se sentem motivados para as suas tarefas.

Práticas da liderança apreciativa incluem (Anderson; Cooperrider; Gergen,k; Gergen,M; McNamee, Watkins & Whitney; 2008):

- ◆ Ouvir apreciativamente – centrar total atenção e respeito no outro, enquanto participante significativo para a conversa; dar tempo e espaço para que o outro expresse as suas perspectivas sem interrupções prematuras; fazer comentários ou questões assentes na curiosidade, mais do que no julgamento; procurar ouvir e compreender o outro na totalidade.
- ◆ Envolver-se com os demais em actividades criativas – A criatividade não surge na cabeça de um indivíduo, mas na intersecção de diferentes visões. É através do envolvimento de todos em conversas e acções conjuntas, que os significados e sonhos comuns são co-criados e novas ideias florescem;
- ◆ Colocar questões generativas e produtivas – boas questões orientam as conversas de forma produtiva e criam a oportunidade para que os diálogos transformadores aconteçam;
- ◆ Dar ênfase ao que é possível sobre o que é problemático – Não é a falta de problemas que dita o sucesso de uma organização. O que energiza os participantes da organização são as visões do que é possível e a oportunidade de se envolverem em percursos que são valorizados e desejados.

Partindo do princípio de que não só o líder influencia o comportamento dos membros da organização, mas também estes influenciam o do líder (Cunha, M.P., Rego, A., & Cunha, R.C.; 2007), todos ganham numa organização assente na colaboração e participação dos diferentes elementos em que a liderança é uma actividade relacional, participada e assente na colaboração.

Avaliação ou Valorização Apreciativa

A avaliação da performance individual é um ritual inquestionável das organizações contemporâneas. Os processos clássicos de avaliação são focados no que não funciona, nos erros e falhas da equipa, com impacto no trabalho desenvolvido depois do conhecimento dos resultados, ficando muitas vezes na organização ou equipa um sentimento de inadequação e ineficácia e desvalorização do que a equipa desenvolveu até ao momento (McNamee, S., 2003).

O processo de valorização apreciativa parte da busca e análise de sucessos. Poderá passar pela aplicação de todo o processo do Ciclo de 4Ds ou utilizar o questionamento positivo e a partilha entre os diferentes elementos da equipa, procurando aquelas situações em que concretizaram objectivos, funcionaram bem na dinâmica da equipa, bem como dados relevantes para a qualidade do projecto/ actividade (Hanson Smart, D. & Mann, M., 2003), reflectindo sobre soluções alternativas e inovadoras, tendo em conta as imagens de futuro existentes. Este processo coloca a ênfase nos processos relacionais e de equipa, mais do que no indivíduo, fomentando assim uma cultura do 'nós' em detrimento de uma cultura do 'eu'.

A Valorização Apreciativa tem como vantagem considerar o impacto que a avaliação tem na cultura organizacional e suas equipas. *“Ansiedade, tensão, e mesmo sérias formas de desonestidade podem ser trazidas por avaliações insensíveis e podem ter efeitos a longo prazo nas iniciativas, directa ou indirectamente.”* (Rogers, P.; Fraser, D., 2003). Quando desenvolvemos um processo de avaliação teremos assim de ter conta que a equipa irá continuar a trabalhar a partir dos resultados obtidos e a forma como estes forem expostos poderá condicionar a motivação e bem-estar dos elementos da equipa, com impacto no desempenho.

Usar o Inquérito Apreciativo na avaliação não é uma panaceia, embora permita reenquadrar questões das entrevistas dos indivíduos e equipas para obter dados que ajudem a expandir o melhor de uma organização ou projecto. Não fazendo os problemas desaparecerem, ajuda a potenciar as mudanças e transformações, bem como, devido ao seu carácter participado, a aceitarem os resultados mesmo quando são difíceis (Catsambas, T.T. & Webb, L.W.; 2003).

Considera-se que o maior potencial do Inquérito Apreciativo para contribuir para a prática da avaliação se verifica nos seguintes contextos (Coghlan, A., Preskill, H., Tzavaras, Catsambas, T.T., 2003) :

- ◆ Quando tentativas de avaliação prévias falharam;
- ◆ Quando se teme o cepticismo face à avaliação;
- ◆ Com grupos variados da rede de parcerias, que conhecem pouco do trabalho desenvolvido pelos parceiros;
- ◆ Em meios hostis ou voláteis;
- ◆ Quando a mudança precisa de ser acelerada;
- ◆ Quando o diálogo é fundamental para levar a organização avante;
- ◆ Quando as relações entre os indivíduos e grupos se deterioraram e há um sentimento de desesperança;
- ◆ Quando há um desejo para construir capacidade de avaliar – ajudar os outros a aprender através da prática da avaliação;
- ◆ Quando há o desejo de construir uma comunidade de serviço;
- ◆ Quando é importante aumentar o suporte para a avaliação e possibilidade da equipa ou projecto serem avaliados.

Valorizar Apreciativamente tem assim demonstrado um impacto positivo nos grupos ao nível de uma maior flexibilidade, maior envolvimento com o futuro da organização, informação mais fluida e tomadas de decisão mais sofisticadas e participadas (Anderson; Cooperrider; Gergen,k; Gergen,M; McNamee, Watkins & Whitney; 2008). Potencia e inspira os grupos para a sua evolução de acordo com as metas e sonhos ponderados neste processo, lembrando as competências demonstradas pela equipa, naquilo que foram os resultados da relação entre todos os elementos, das sinergias criadas e dos seus contributos. É uma forma positiva de renovar o compromisso das equipas com as metas co-criadas na organização.

Em jeito de conclusão

A abordagem do Inquérito Apreciativo tem sido um dos maiores facilitadores da Revolução Positiva que tem vindo a acontecer nas organizações nacionais e internacionais. A partir dos princípios do construcionismo social, tem inspirado novas formas de conceber os sistemas organizacionais, com uma filosofia mais democrática, inclusiva e participada, tendo impacto nos resultados instrumentais, mas também relacionais e emocionais inerentes à vida organizacional. Se uma organização pretende evoluir de uma forma positiva, então irá promover a participação de todos, lembrando o seu potencial e valores, sonhando e co-criando imagens de futuro para os quais todos os elementos ligados à organização irão contribuir. Baseando-se no respeito, partilha e participação, haverá maior envolvimento de todos os actores e, como tal, maior capacidade de lidar com a era de mudanças constantes em que vivemos.

*Catarina Rivero, Psicóloga Clínica pela Faculdade de Psicologia e Ciências de Educação da Universidade de Lisboa e Formadora certificada pelo IEFP. Terapeuta Familiar pela Associação Portuguesa de Terapia Familiar e Comunitária. *Master* em Terapia Familiar e Sistemas da Faculdade de Medicina da Universidade de Sevilha. Formação em Inquérito Apreciativo pela BeraterKompetenz (Berlim), financiada pelo Programa Sócrates, Medida Gruntvig 3. É membro da Associação Portuguesa de Estudos e Intervenção em Psicologia Positiva (APEIPP) e co-autora do site sobre Inquérito Apreciativo: <http://inqueritoapreciativo.atspace.com/>

Tem desenvolvido várias Acções de Formação sobre Inquérito Apreciativo, Psicologia Positiva, Trabalho em Equipa, Liderança, Gestão de Stress, Inteligência Emocional e Relacionamento Interpessoal com Gestores de Equipas/Organizações, Técnicos de Intervenção Social, Enfermeiros, Médicos, Professores e Auxiliares de Acção Educativa. Tem ainda colaborado em várias intervenções organizacionais orientadas para a mudança, através da abordagem do Inquérito Apreciativo.

Bibliografia

Anderson; Cooperrider; Gergen, k.; Gergen, M.; McNamee, Watkins & Whitney (2008). *The Appreciative Organization*. The Taos Institute.

Bushe, G. R. (1998). Appreciative Inquiry with Teams. *In The Organization Development Journal*, 16:3, pp. 41-50.

Catsambas, T.T. & Webb, L.W. (2003). Using Appreciative Inquiry to Guide an Evaluation of International Women's Media Foundation Africa Program. *In Using Appreciative Inquiry in Evaluation*. Hallie Preskill, Anne T. Coghlan (eds.). New Directions for Evaluation no.100. 2003.

Coghlan, A., Preskill, H., Tzavaras, Catsambas, T.T.(2003). An Overview os Appreciative Inquiry in Evaluation. *In Using Appreciative Inquiry in Evaluation*. Hallie Preskill, Anne T. Coghlan (eds.). New Directions for Evaluation no.100. 2003.

Cunha, M.O.; Rego, A. & Cunha, R.C. (2007). *Organizações Positivas*. Publicações Dom Quixote.

Gergen, K.J. & Gergen, M. (2004), *Social Construction: Entering the Dialogue*. The Taos Institute.

Hammond, S. (1996), *The Thin Book of Appreciative Inquiry*, Kodak Consulting.

Hanson Smart, D. & Mann, M. (2003). Incorporating Appreciative Inquiry Methods to Evaluate a Youth Development Program. *In Using Appreciative Inquiry in Evaluation*. Hallie Preskill, Anne T. Coghlan (eds.). New Directions for Evaluation no.100. 2003.

Marujo, H.A., Neto, L.M., Caetano, A. & Rivero, C. (2007). Revolução Positiva: Psicologia positiva e práticas apreciativas em contextos organizacionais. *In Comportamento Organizacional e Gestão (ISPA)*, Vol.13, 1, pp115-136.

McNamee, S. (2003). Appreciative Evaluation within a Conflicted Educational Context. *In Using Appreciative Inquiry in Evaluation*. Hallie Preskill, Anne T. Coghlan (eds.). New Directions for Evaluation no.100. 2003.

Nordbye & Yaeger (2003). Team Development, the Appreciative Inquiry Way. In *Training Today*; November/December 2003, pp. 10-13. Chicagoland. American Society for Training & Development.

Rego, A.; Souto, S. & Cunha, M.P. (2007). Espiritualidade nas organizações, positividade e desempenho. In *Comportamento Organizacional e Gestão (ISPA)*, Vol.13, 1, pp. 7-36.

Rogers, P.; Fraser, D. (2003). Appreciating Appreciative Inquiry. In *Using Appreciative Inquiry in Evaluation*. Hallie Preskill, Anne T. Coghlan (eds.). New Directions for Evaluation no.100. 2003.

Whitney, D. & Cooperrider, D (2000). A Positive Revolution in change: Appreciative Inquiry. In Cooperrider, D.L., Sorenson, P.F., Whitney, D. & Yeager, T.F. (Eds.), *Appreciative Inquiry* (pp. 3-28). Champaign, IL: Stipes Publishing.

Whitney, D. & Trosten-Bloom, A., (2003), *The Power of Appreciative Inquiry - A Practical Guide to Positive Change*. Berret-Koehler Publishers, Inc. San Francisco.