

Auteursrechterlijke overeenkomst

Opdat de Universiteit Hasselt uw eindverhandeling wereldwijd kan reproduceren, vertalen en distribueren is uw akkoord voor deze overeenkomst noodzakelijk. Gelieve de tijd te nemen om deze overeenkomst door te nemen, de gevraagde informatie in te vullen (en de overeenkomst te ondertekenen en af te geven).

Ik/wij verlenen het wereldwijde auteursrecht voor de ingediende eindverhandeling met

Titel: Appreciative Inquiry. Gevalstudie bij Stebo

Richting: 2de licentie TEW - major Integrerend ondernemerschap

Jaar: 2009

in alle mogelijke mediaformaten, - bestaande en in de toekomst te ontwikkelen - , aan de Universiteit Hasselt.

Niet tegenstaand deze toekenning van het auteursrecht aan de Universiteit Hasselt behoud ik als auteur het recht om de eindverhandeling, - in zijn geheel of gedeeltelijk -, vrij te reproduceren, (her)publiceren of distribueren zonder de toelating te moeten verkrijgen van de Universiteit Hasselt.

Ik bevestig dat de eindverhandeling mijn origineel werk is, en dat ik het recht heb om de rechten te verlenen die in deze overeenkomst worden beschreven. Ik verklaar tevens dat de eindverhandeling, naar mijn weten, het auteursrecht van anderen niet overtreedt.

Ik verklaar tevens dat ik voor het materiaal in de eindverhandeling dat beschermd wordt door het auteursrecht, de nodige toelatingen heb verkregen zodat ik deze ook aan de Universiteit Hasselt kan overdragen en dat dit duidelijk in de tekst en inhoud van de eindverhandeling werd genotificeerd.

Universiteit Hasselt zal mij als auteur(s) van de eindverhandeling identificeren en zal geen wijzigingen aanbrengen aan de eindverhandeling, uitgezonderd deze toegelaten door deze overeenkomst.

Ik ga akkoord,

JACOBS, Natalie

Datum: 14.12.2009

Appreciative Inquiry

Gevalstudie bij Stebo

Natalie JACOBS

promotor :
dr. Frank LAMBRECHTS

Voorwoord

Ter afsluiting van mijn studies en het behalen van het diploma van Licentiaat in de Toegepaste Economische Wetenschappen kwam deze eindverhandeling tot stand. De titel van deze eindverhandeling luidt: "Appreciative Inquiry: Een gevalstudie bij Stebo vzw". De organisatie Stebo vzw had een onderzoek gevraagd naar de bevorderende en belemmerende factoren voor de motivatie van hun werknemers. Dit onderwerp sluit perfect aan op mijn afstudeerrichting: Integrerend Ondernemerschap, waarin personeelsbeleid een groot aandeel vormt.

Via deze weg zou ik graag mijn dank willen betuigen aan de personen die mij geholpen hebben bij het verwezenlijken van deze eindverhandeling. In de eerste plaats gaat mijn dank uit naar mijn promotor dr. Frank Lambrechts voor zijn deskundige begeleiding en tijd bij dit onderzoek. Daarnaast wil ik ook Griet Bouwen en Nicole Meeusen, mijn contactpersonen bij Stebo vzw hartelijk danken omdat zij altijd bereid waren om mij van antwoord te dienen met hun deskundige kennis.

Verder wil ik alle personen bedanken die deel hebben genomen aan de duo-gesprekken en in het bijzonder de leden van de focusgroep. Dankzij hun input is dit werk tot stand kunnen komen.

Ook wens ik een speciaal woord van dank te richten aan mijn ouders en mijn broer. Zij hebben niet alleen deze studie voor mij mogelijk gemaakt, maar hebben mij ook onvoorwaardelijk gesteund tijdens mijn studies.

Ten slotte wil ik mijn vriend bedanken. Hij heeft zijn tijd en energie gestoken in het nalezen van deze eindverhandeling en mij moreel gesteund bij het verwezenlijken van dit werk.

Natalie Jacobs
Tremelo, augustus 2009

Samenvatting

Hoe kunnen we werknemers gemotiveerd aan het werk houden? Dit vraagstuk vormt decennia een centraal onderwerp in de psychologie. Zeker in tijden van crisis, zoals we anno 2009 meemaken, wordt het er niet makkelijker op voor werkgevers om hun werknemers gemotiveerd te houden. Aanhoudende ontslagen, een pessimistisch vooruitzicht op loonverhogingen zijn in tijden van crisis geen abnormale gebeurtenissen. Ze komen dan ook in geen geval de motivatie van de werknemers ten goede.

In deze eindverhandeling ga ik op zoek naar de bevorderende en belemmerende factoren voor de motivatie van de Stebo medewerkers. Dit doe ik door gebruik te maken van een Appreciative Inquiry methode. De opbouw van deze eindverhandeling ga ik hieronder toelichten:

In het **eerste hoofdstuk** wordt er een beschrijving van het praktijkprobleem met bijhorende onderzoeksvragen gegeven. De centrale onderzoeksvragen luiden als volgt: *“Welke bevorderende en belemmerende factoren spelen een rol bij de werkmotivatie van de werknemers van Stebo vzw? En hoe kan Appreciative Inquiry vormgeven aan hun effectief personeelsbeleid?”*

Het **tweede hoofdstuk** gaat over de gebruikte onderzoeksmethodologie. Hierin wordt de aanpak van het onderzoek besproken en de verantwoording voor de aanpak van de literatuurstudie enerzijds en van het praktijkonderzoek anderzijds.

Het eerste deel van deze eindverhandeling is de kritische literatuurstudie. De resultaten van deze literatuurstudie worden verspreid over hoofdstuk 3, 4, 5, 6 en 7.

In het **derde hoofdstuk** wordt de gebruikte methode voor het praktijkonderzoek toegelicht: Appreciative Inquiry. Hierin wordt de herkomst van de methode, de principes en de modellen van de AI methode nader toegelicht. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met enkele kritieken op de AI-methode.

Vervolgens handelt het **vierde hoofdstuk** over het begrip arbeidsmotivatie. In dit hoofdstuk wordt er allereerst een definiëring gegeven van arbeidsmotivatie. Hierna worden de meest gekende motivatietheorieën en de bijhorende kritieken beschreven.

De bevorderende en belemmerende factoren van de arbeidsmotivatie worden in **hoofdstuk 5** besproken. Hierin wordt een onderzoek naar arbeidstevredenheid toegelicht en de theorie van Ghoshal en Bartlett.

Hoofdstuk 6 behandelt over de voorradige motivatiebevorderende technieken in de literatuur. Hierin worden er een aantal methoden besproken, die reeds toegepast worden in de bedrijfswereld.

Als afsluiter van de literatuurstudie worden er in **hoofdstuk 7** conclusies geformuleerd. Hierin wordt er een antwoord gegeven op de deelvragen van de literatuurstudie uit het eerste hoofdstuk.

Het praktijkgedeelte vormt het tweede deel van dit onderzoek en wordt beschreven in hoofdstuk 8 en 9.

In het **achtste hoofdstuk** wordt het bedrijf Stebo vzw voorgesteld. Hierin wordt de doelgroep, de structuur en de missie van het bedrijf toegelicht. Dit hoofdstuk is tevens het eerste hoofdstuk van het praktijkonderzoek.

In **hoofdstuk 9** worden de resultaten van het praktijkgedeelte beschreven. Zo worden er ondermeer de resultaten van duo-interviews en van gesprekken uit de focusgroep neergeschreven. Ook de actievoorstellen komen in dit hoofdstuk aan bod.

De conclusies van het praktijkgedeelte komen vervolgens in **hoofdstuk 10** aan de orde. Net zoals er in hoofdstuk 7 een antwoord op de deelvragen werd geformuleerd, worden hier de antwoorden op de deelvragen op basis van het praktijkonderzoek gegeven.

Hoofdstuk 11, 12 en 13 vallen onder het deel algemene conclusies en adviezen.

Allereerst wordt er in **hoofdstuk 11** een kritische vergelijking tussen de literatuurstudie en het praktijkonderzoek gegeven. Hierbij ligt de nadruk op eventuele overeenkomsten en verschilpunten tussen beide. Vervolgens wordt er op basis van de resultaten uit het onderzoek, een antwoord geformuleerd op de centrale onderzoeksvragen.

In **hoofdstuk 12** worden er enkele beleidsadviezen geformuleerd. Deze adviezen zijn gericht aan de organisatie Stebo vzw.

Tenslotte eindigt dit werk met een kritische noot. In **hoofdstuk 13** worden enkele methodologische kritieken op dit onderzoek geformuleerd en nader toegelicht.

Inhoudsopgave

VOORWOORD

SAMENVATTING

INHOUDSOPGAVE

HOOFDSTUK 1:	PROBLEEMSTELLING EN ONDERZOEKSVRAAG	- 1 -
1.1	HET PRAKTIJKPROBLEEM	- 1 -
1.2	CENTRALE ONDERZOEKSVRAGEN	- 2 -
1.2.1	<i>Afleiding van de deelvragen</i>	- 3 -
HOOFDSTUK 2:	ONDERZOEKSMETHODOLOGIE	- 5 -
2.1	KEUZE EN VERANTWOORDING VAN DE GEKOZEN ONDERZOEKSSTRATEGIEËN	- 5 -
2.1.1	<i>Primaire onderzoeksstrategieën</i>	- 5 -
2.1.2	<i>Secundaire onderzoeksstrategieën</i>	- 7 -
2.2	ONDERZOEKSOPZET	- 8 -
2.2.1	<i>Literatuurstudie: Onderzoeksopzet</i>	- 8 -
2.2.2	<i>Praktijkonderzoek: Onderzoeksopzet</i>	- 10 -
DEEL 1: LITERATUURSTUDIE		- 17 -
HOOFDSTUK 3:	APPRECIATIVE INQUIRY	- 17 -
3.1	DEFINIËRING VAN HET BEGRIP APPRECIATIVE INQUIRY (AI)	- 17 -
3.2	AI EN ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT (OD)	- 19 -
3.2.1	<i>Wat is Organizational Development?</i>	- 19 -
3.2.2	<i>Relatie tussen AI en OD</i>	- 19 -
3.3	DE STRUCTUUR VAN AI	- 20 -
3.4	DE BODEM VAN AI	- 21 -
3.4.1	<i>Nieuwe wetenschappen</i>	- 21 -
3.4.2	<i>Sociaal constructionisme</i>	- 22 -
3.4.3	<i>De kracht van het beeld</i>	- 23 -
3.5	DE PRINCIPES VAN AI	- 25 -
3.5.1	<i>Het sociaal constructionistische principe</i>	- 25 -
3.5.2	<i>Het simultane principe</i>	- 25 -
3.5.3	<i>Het anticipatoire principe</i>	- 25 -
3.5.4	<i>Het poëtische principe</i>	- 26 -
3.5.5	<i>Het positieve principe</i>	- 26 -
3.6	DE VIJF GENERIEKE PROCESSEN VOOR AI	- 26 -
3.7	MEERDERE MODELLEN GEBASEERD OP VIJF GENERIEKE PROCESSEN	- 27 -
3.7.1	<i>Het Cooperrider/Srivastva Model</i>	- 27 -
3.7.2	<i>Het GEM Four-D Model</i>	- 28 -
3.7.3	<i>Het Mohr/Jacobsgaard Four-I Model</i>	- 30 -
3.8	KRITIEKEN OP AI	- 33 -
HOOFDSTUK 4:	ARBEIDSMOTIVATIE	- 36 -
4.1	DEFINIËRING VAN HET BEGRIP ARBEIDSMOTIVATIE	- 36 -
4.2	REFERENTIEKADER VOOR ARBEIDSMOTIVATIE	- 37 -

4.3	INHOUDSTHEORIEËN	- 38 -
4.3.1	<i>De behoeftehiërarchie van Maslow</i>	- 39 -
4.3.2	<i>De X en Y theorie van Douglas Mc Gregor</i>	- 42 -
4.3.3	<i>De tweefactorentheorie van Herzberg</i>	- 43 -
4.3.4	<i>De driebehoefte theorie van McClelland</i>	- 45 -
4.4	PROCESTHEORIEËN	- 46 -
4.4.1	<i>De verwachtingstheorie van Vroom</i>	- 46 -
4.4.2	<i>De rechtvaardigheidstheorie van Adams</i>	- 48 -
HOOFDSTUK 5: BEVORDERENDE EN BELEMMERENDE FACTOREN VAN DE WERKMOTIVATIE		- 50 -
5.1	HET ZEBRA BENCHMARK ONDERZOEK	- 50 -
5.2	DE GEÏNDIVIDUALISEERDE ONDERNEMING VOLGENS GHOSHAL EN BARTLETT	- 51 -
5.2.1	<i>De afbrekende context</i>	- 51 -
5.2.2	<i>De vernieuwende context</i>	- 53 -
HOOFDSTUK 6: MOTIVATIEBEVORDERENDE TECHNIËN		- 55 -
6.1	FUNCTIEONTWERP VOLGENS HACKMAN EN OLDHAM	- 55 -
6.1.1	<i>Taakverbreding</i>	- 56 -
6.1.2	<i>Taakroulatie</i>	- 56 -
6.1.3	<i>Taakverrijking</i>	- 56 -
6.2	MANAGEMENT BY OBJECTIVES (MBO)	- 57 -
6.3	PERSOONLIJK ONTWIKKELINGSPLAN (POP)	- 58 -
HOOFDSTUK 7: CONCLUSIES LITERAATUURSTUDIE		- 59 -
DEEL 2: PRAKTIJKONDERZOEK		- 67 -
HOOFDSTUK 8: BEDRIJFSVOORSTELLING		- 67 -
8.1	BEDRIJFSPROFIEL STEBO VZW	- 67 -
HOOFDSTUK 9: VERWERKING VAN DE ONDERZOEKSRESULTATEN		- 69 -
9.1	DE DISCOVERY- OF ONTDEKKINGSFASE	- 69 -
9.1.1	<i>Bevorderende en belemmerende motivatiefactoren van de Stebo medewerker</i>	- 70 -
9.1.2	<i>Bespreking van de bevorderende en belemmerende factoren in de focusgroep</i>	- 76 -
9.2	DE DREAM- OF DROOMFASE	- 77 -
9.3	DE DESIGN- OF ONTWERPFASE	- 78 -
9.4	VOORONTWERP DELIVERY- OF ACTIEFASE	- 80 -
9.4.1	<i>Waarderend Coachen</i>	- 80 -
9.4.2	<i>Een complimentendag en complimentenpostvak</i>	- 83 -
9.4.3	<i>Een talentendatabank</i>	- 83 -
9.4.4	<i>Stebo vzw als aantrekkelijke werkgever op de kaart zetten</i>	- 84 -
HOOFDSTUK 10: CONCLUSIES PRAKTIJKONDERZOEK		- 86 -
10.1	ANTWOORDEN OP DE DEELVRAGEN:	- 86 -
ALGEMENE BESLUITEN EN ADVIEZEN		- 89 -
HOOFDSTUK 11: ALGEMENE BESLUITEN		- 89 -
11.1	LITERAATUUR- VERSUS PRAKTIJKONDERZOEK	- 89 -

11.2	BEANTWOORDING VAN DE CENTRALE ONDERZOEKSVRAGEN	- 92 -
HOOFDSTUK 12:	BELEIDSADVIEZEN	- 94 -
HOOFDSTUK 13:	METHODOLOGISCHE KRITIEKEN	- 96 -
	LIJST VAN GERAADPLEEGDE WERKEN	
	BIJLAGEN	

Hoofdstuk 1: Probleemstelling en onderzoeksvraag

1.1 Het praktijkprobleem

"Our assets walk out of the door each evening. We have to make sure that they come back the next morning"(Shaminrafeek, 2009)

Hoe kunnen ondernemingen hun werknemers motiveren? Dit is een vraag, welke vele ondernemingen ten tijde van de huidige economische crisis bezighoudt. Vele ondernemingen hebben in deze crisisperiode te maken met ontslagen en reorganisaties. Dit heeft echter niet enkel een weerslag op de gedupeerden, maar ook op de overblijvers, vaak de meest competente werknemers. Hoe kunnen organisaties ervoor zorgen dat ze blijven terugkomen en bovendien gemotiveerd blijven om met plezier hun werk uit te voeren?

Herstructureringen en kostenbesparingen missen hun impact niet op de motivatie van de overgebleven werknemers. Het vooruitzicht van de werknemers op beloningen, opleidingen en groeiomogelijkheden slinkt zienderogen. Dit maakt het moeilijk voor hun om enthousiast en gemotiveerd te blijven in hun werk. Er zijn steeds minder middelen beschikbaar, zowel financiële middelen, als werkkrachten om het werk gedaan te krijgen. Door de verhoogde werkdruk, neemt vaak ook de stress bij de werknemers toe.

Ook de factor angst op de werkvloer verhoogt, doordat werknemers vaak al te maken hebben gehad met ontslagen rondom hen. De angst om hun job te verliezen zit er dusdanig in. Toch is het belangrijk voor de ondernemingen om hun werknemers gemotiveerd te houden.

Maar doordat de ontslagen en kostenbesparingen vanuit het management komen, is het vaak moeilijk om vanuit het management werknemers te blijven motiveren. Het management wordt immers vaak als schuldige aangewezen in het hele gebeuren.

Ook buiten, maar vooral in deze crisisperiode stellen ondernemingen zich de vraag: Hoe kan men de motivatie en het enthousiasme van werknemers opkrikken? Volgens Van Domburg (2008) is Appreciative Inquiry(AI)¹, een uitstekende methode om de motivatiefactoren van werknemers te

¹ Appreciative Inquiry gaat in tegenstelling tot veel onderzoeksmethoden uit van de successen van mensen en gaat zich niet focussen op problemen. Men wil vanuit de sterkten van de organisaties of van de werknemers, theorieën of actieplannen gaan opstellen. AI zal ik uitgebreid bespreken in de literatuurstudie.

achterhalen. Doordat men bij een AI-proces uitgaat van de succesverhalen van de deelnemers wordt er een positieve en synergetische energie gecreëerd. Deze energie versterkt de toewijding en het vertrouwen van de werknemers. Het AI-proces bezorgt werknemers een bevestiging van de succesmomenten uit hun carrière.

Stebo vzw² heeft in het verleden al een aantal succesvolle projecten voltooid vanuit de Appreciative Inquiry benadering. Het is een toonaangevende onderneming op AI-gebied, zo hebben ze al meerdere keren een ESF³-subsidie binnengehaald, dankzij hun mensgericht personeelsbeleid. Door hun mensgerichte aanpak, leeft de vraag: "Hoe kan men werknemers motiveren?" meer dan ooit bij Stebo vzw. En hoe kan men vanuit de AI-methode een beleid handhaven, dat kan zorgen voor een optimale motivatie van de medewerkers.

1.2 Centrale Onderzoeksvragen

Bovenstaande probleemstelling aangaande de motivatie van werknemers leidt tot volgende centrale onderzoeksvraag:

"Welke bevorderende en belemmerende factoren spelen een rol bij de werkmotivatie van de werknemers van Stebo vzw? En hoe kan Appreciative Inquiry vormgeven aan hun effectief personeelsbeleid?"

Arbeidsmotivatie is persoonlijk en individueel voor elke persoon. Iets wat voor de ene werknemer als motiverend wordt aanzien, is niet noodzakelijk motiverend voor een andere werknemer. Het is dan ook praktisch onhaalbaar, om als organisatie op individueel niveau een motiverend beleid op te zetten. Ik ga dan ook in mijn praktijkstudie onderzoeken welke bevorderende en belemmerende factoren er gemeenschappelijk zijn voor de motivatie van de medewerkers van Stebo. En hoe kunnen deze factoren centraal gezet worden in het personeelsbeleid vanuit een waarderende benadering?

² Stebo vzw is het bedrijf waarvoor ik de gevalstudie uitgevoerd heb. Het is een non-profit organisatie, welke zich richt op het optimaal inzetten van kansengroepen (werklozen, allochtonen,...) in de maatschappij. De organisatie zal ik gedetailleerder bespreken in hoofdstuk 8.

³ ESF staat voor het Europees Sociaal Fonds. Het doel van de organisatie is het diverse menselijk potentieel optimaal en waardevol te ontwikkelen binnen het werkgelegenheidsdomein. Zij doen dit adhv subsidies. Met het subsidie-instrument willen de Vlaamse overheid en de Europese Unie samen het Vlaamse arbeidsmarktbeleid versterken. Via het ESF stellen Vlaanderen en Europa elk jaarlijks ongeveer 67 miljoen euro ter beschikking. (ESF-agentschap, 2009)

1.2.1 Afleiding van de deelvragen

Om het beantwoorden van bovenstaande onderzoeksvragen gestructureerd aan te kunnen pakken, heb ik de centrale onderzoeksvragen vertaald naar een aantal deelvragen. Deze heb ik opgedeeld in twee categorieën, enerzijds in deelvragen voor de literatuurstudie en anderzijds in deelvragen gericht op het praktijkonderzoek.

Deelvragen ter ondersteuning van de literatuurstudie

Hieronder zal ik een aantal deelvragen formuleren, welke als uitgangspunt dienen voor de literatuurstudie.

- Wat is AI en hoe werkt het?
- Wat houdt het begrip arbeidsmotivatie in?
- Welke motivatietheorieën bestaan er?
- Welke factoren komen er uit onderzoek naar voren als bevorderend voor de motivatie?
- Welke factoren komen er uit onderzoek naar voren als belemmerend voor de motivatie?
- Welke methoden bestaan er om vanuit het beleid de werkmotivatie op te krikken?

Deelvragen ter ondersteuning van het praktijkonderzoek

Onderstaande deelvragen zijn meer specifiek gericht op de organisatie Stebo vzw en zullen vanuit het praktijkonderzoek beantwoordt worden.

- Welke factoren zorgen ervoor dat mensen zich sterk voelen op hun werk?
- Welke factoren, uit de werkomgeving van Stebo, belemmeren de motivatie van de werknemers?
- Hoe ziet de ideale onderneming eruit voor de werknemers van Stebo?
- Hoe kan er vanuit het perspectief van deze ideale werkomgeving, binnen de realiteit van Stebo, vormgegeven worden aan de voorgestelde dromen?

- Hoe kan Stebo vanuit het personeelsbeleid aanspraak maken op de sterkten van de Stebo medewerkers?
- Hoe kan dit sterkte-uitgangspunt ook aan de buitenwereld kenbaar gemaakt worden, opdat Stebo zich kan profileren als een aantrekkelijke werkgever op de arbeidsmarkt?

Er is een onderscheid gemaakt tussen deelvragen toegespitst op de literatuurstudie en vragen toegespitst op het praktijkonderzoek. Volgens Broeckmans et al. (2003), gaat het bij een kritische literatuurstudie om een voorlopige beantwoording van onderzoeksvragen, op basis van door anderen verricht onderzoek. Het gaat om een samenvatting over wat er al in de literatuur aanwezig is over de centrale onderzoeksvragen.

Daar het praktijkonderzoek toegespitst is op een gevalstudie bij Stebo, zijn de deelvragen specifiek gericht op de organisatie Stebo.

Overigens delen de deelvragen, de eindverhandeling op in thema's. Deze thema's komen in de hierop volgende verschillende hoofdstukken aan bod. Bij de conclusies van de literatuurstudie en het praktijkonderzoek zal ik hierop een antwoord formuleren. Vervolgens ga ik in hoofdstuk 11 aangaande de algemene conclusies een antwoord op de centrale onderzoeksvragen geven. Gebaseerd op de beantwoorde/onbeantwoorde deelvragen. In het volgende hoofdstuk ga ik de aanpak van deze eindverhandeling bespreken. Meer specifiek, hoe ik de data-verzameling en de data-analyse aangepakt heb.

Hoofdstuk 2: Onderzoeksmethodologie

Deze eindverhandeling is opgebouwd in twee luiken, een theoretisch luik onder de vorm van een literatuurstudie en een praktisch luik onder de vorm van een gevalstudie bij Stebo vzw.

In dit hoofdstuk wordt de onderzoeksmethodologie voor deze eindverhandeling weergegeven. Allereerst ga ik u een verantwoording geven voor de gekozen onderzoeksstrategieën. Vervolgens vindt u de onderzoeksopzet en de gebruikte zoekstrategie aangaande de literatuurstudie terug. Ten slotte wordt de onderzoeksopzet van het praktijkonderzoek toegelicht.

2.1 Keuze en verantwoording van de gekozen onderzoeksstrategieën

Hieronder zal ik een verantwoording geven voor de keuze van bepaalde onderzoeksstrategieën. Volgens Broeckmans (2007) kan er een onderscheid gemaakt worden tussen primaire en secundaire onderzoeksstrategieën.

2.1.1 Primaire onderzoeksstrategieën

Bij deze strategieën is het de onderzoeker zelf die gegevens verzamelt in functie van de onderzoeksvragen.

a) Gevalstudie

Bij een gevalstudie wordt er een diepgaande studie van één of meerdere kleine gevallen uitgevoerd. Hierbij wordt er een combinatie van verschillende methoden voor dataverzameling gebruikt. Het gebruik van verschillende methoden voor gegevensverzameling, heeft als voordeel dat er verschillende perspectieven over de gegevens worden verzameld. Een nadeel van een gevalstudie, is dat er geen generalisatie kan plaatsvinden.

Ik heb in dit onderzoek gebruik gemaakt van deze onderzoeksstrategie voor het praktijkgedeelte. Ik ben op zoek gegaan naar de belemmerende en bevorderende motivatiefactoren binnen de onderneming Stebo vzw. Vanuit deze factoren ben ik op zoek gegaan hoe het personeelsbeleid van Stebo vzw, vanuit een waarderende benadering, de motivatie van de werknemers kan stimuleren. De gevalstudie laat mij toe om mij te concentreren op één welbepaald geval, waarvoor ook de nodige diepgang wordt gecreëerd. Het doel van dit onderzoek is dan ook actieplannen en beleidsadviezen opstellen specifiek voor de onderneming Stebo vzw.

Ik heb niet gekozen om een survey uit te voeren bij meerdere organisaties, doordat er dan geen diepgaand onderzoek bij de onderneming Stebo mogelijk was, binnen het tijdsbestek van deze verhandeling. Het uitvoeren van een experiment is hier niet aangewezen omdat het praktijkonderzoek niet uitgaat van een probleem waarvoor oplossingen gezocht dienen te worden. Vanuit een waarderende benadering ga ik in dit werk op zoek naar de successen van de Stebo medewerkers. Vanuit deze successen wordt er gezocht naar stimulerende methoden voor het personeelsbeleid.

b) Focusgroepen

Een focusgroep bestaat best uit 7 tot 10 personen met een gelijkaardige achtergrond. Binnen een focusgroep vinden er groepsdiscussies plaats, waaruit onderzoeksdata kan verzameld worden.

Volgens Morgan (1998) zijn focusgroepen een middel om informatie in te zamelen door middel van groepsdiscussies. Aan de methode zijn volgens Morgan enkele voor- en nadelen verbonden:

De voordelen van focusgroepen:

- Veel informatie verkrijgen van de mensen zonder echt te weten wat de vragen zijn;
- De context en de diepte van het verhaal komt bij een focusgroep naar boven;
- De mogelijkheid tot interactie tussen het publiek;
- Waarom iets zich voordoet wordt onderzocht door de mensen zelf

De nadelen focusgroepen:

- Omdat iedere persoon andere dingen vertelt, is het moeilijk om alles statistisch te verwerken;
- Als moderator en resultaatverwerker is het nodig om het proces van luisteren en registreren subjectief aan te pakken;
- Het eindresultaat is een open einde en minder voorspelbaar dan enquêtes;
- De data die je verkrijgt per persoon is gelimiteerd doordat iedereen iets wil zeggen in de groepsdiscussie.

Rekening houdend met de hierboven beschreven voor- en nadelen, heb ik gekozen om gebruik te maken van een focusgroep om data te verzamelen. Deze keuze is gemaakt in samenspraak met mijn

contactpersonen bij Stebo vzw, Griet Bouwen⁴ en Nicole Meeusen⁵. Er is niet gekozen voor een bevraging van bevoorrechte getuigen, doordat dit teveel tijd in beslag zou nemen voor de medewerkers van Stebo. Ook enquêtes werden door Stebo liever vermeden om een aantal redenen: Marroccoli, Lambrechts en Corthouts (2002) geven aan dat een enquête zeer individueel van aard is. Daar de AI-methode belang hecht aan de samenwerking van zoveel mogelijk deelnemers, is dit een eerste reden om de enquête aan de kant te schuiven. Ten tweede bestaat de kans dat deelnemers van een enquête vaak verveeld geraken en zo maar om het even wat invullen, om ervan af te zijn. Daar de AI-methode met zijn positieve aanpak, enthousiaste deelnemers vereist, is het duidelijk dat een enquête geen oplossing vormt voor de ontdekkingsfase.

2.1.2 Secundaire onderzoeksstrategieën

Bij secundaire onderzoeksstrategieën, beschrijft en bestudeert de onderzoeker gegevens die in het verleden door anderen verzameld werden, in functie van andere doeleinden en onderzoeken.

a) Literatuurstudie

Het doel van een literatuurstudie is een theoretische achtergrond te verkrijgen over het onderwerp. Hierbij gaat men op basis van onderzoek, verricht door anderen een voorlopig antwoord op de onderzoeksvragen geven. Volgens Broeckmans (2003) gaat het hierbij om een samenvatting en integratie van de wetenschappelijke literatuur voorhanden. Hierbij dient aandacht besteed te worden aan de eensgezindheid en meningsverschillen onder de auteurs. Welke deelvragen worden beantwoord en welke blijven onbeantwoordt? Daar een eindverhandeling over een theoretisch en een praktijkonderzoek dient te beschikken, is deze strategie aangewezen om een theoretisch kader te vormen voor deze eindverhandeling.

b) Analyse van documenten en statistieken

Van deze strategie zal ik gebruik maken voor zowel het theoretisch als voor het praktische luik van deze verhandeling. In de mate er statistieken en documenten aanwezig zijn onder de vorm van publicatie, krantenartikels, audiovisuele bronnen en het internet, heb ik er gebruik van gemaakt.

⁴ Griet Bouwen is stafmedewerker projectontwikkeling bij de organisatie Stebo vzw.

⁵ Nicole Meeusen is de coördinator van de afdeling tewerkstelling

2.2 Onderzoeksopzet

In de voorgaande paragrafen heb ik mijn keuze en verantwoording voor de gekozen onderzoeksstrategieën weergegeven. In deze paragraaf wordt de concrete toepassing van de onderzoeksstrategieën in deze einderhandeling besproken. Voor de bespreking van de opzet heb ik deze opgedeeld in literatuurstudie en praktijkonderzoek.

2.2.1 Literatuurstudie: Onderzoeksopzet

a) Verkennende literatuurstudie

Naar aanleiding van een eerste gesprek met Nicole Meeusen en Griet Bouwen bij Stebo, heb ik een verkennende literatuurstudie uitgevoerd. Dit gesprek ging over de wederzijdse verwachtingen van het onderzoek. Hierbij hebben we praktijkprobleem verhelderd en de methode Appreciative Inquiry waarmee Stebo vzw wenste te werken besproken. De nota's van dit gesprek kan u terugvinden in bijlage 1.

Daar deze methode mij vreemd was, ben ik allerlei soorten literatuur gaan bestuderen aangaande deze methode. Ook over arbeidsmotivatie heb ik, ter verheldering van het praktijkprobleem, gezocht naar wat er in de literatuur voorhanden is. Voor deze verkennende literatuurstudie heb ik gebruik gemaakt van primaire bronnen, zoals eindverhandelingen, secundaire bronnen, voornamelijk boeken uit de universiteitsbibliotheek van U Hasselt en tertiare bronnen, voornamelijk Ebscohost. Ook op het internet heb ik veel informatie gevonden aangaande het praktijkprobleem en de onderzoeksmethode AI.

Aan de hand van het verkennende gesprek met Nicole Meeusen en Griet Bouwen heb ik de probleemstelling in hoofdstuk 1 geformuleerd en hieruit de centrale onderzoeksvraag en bijhorende deelvragen afgeleid.

b) Kritische literatuurstudie

Vanuit deze deelvragen heb ik een kritische literatuurstudie uitgevoerd. Het doel van deze studie is voldoende informatie vergaren betreffende arbeidsmotivatie, Appreciative Inquiry en andere motivatietheorieën om met een brede basis aan informatie aan het praktijkonderzoek te kunnen beginnen.

Om gericht te kunnen zoeken in de aanwezige literatuur heb ik een aantal parameters en zoektermen

bepaald. Hieronder geef ik een overzicht van de gebruikte parameters en zoektermen.

- Parameters

Zoals beschreven in de onderzoeksstrategie, dient er bij een kritische literatuurstudie relevante, wetenschappelijke literatuur te worden geraadpleegd. De bronnen heb ik geselecteerd door gebruik te maken van tertiaire bronnen, namelijk zoekrobots op Internet catalogi van bibliotheken van U Hasselt en de Katholieke Universiteit van Leuven, literatuurlijsten in andere publicaties en adviezen van mijn promotor en mijn contactpersonen bij Stebo. De bronnen die geselecteerd werden zijn secundaire bronnen, gebaseerd op publicaties van primaire literatuur.

Een tweede beperking bij het zoeken naar relevante literatuur, is de tijdsbeperking. Ik heb geprobeerd om enkel literatuur te selecteren van na 1985. Het is sinds de jaren 80 dat AI aan belang heeft toegenomen als onderzoeksmethode, vandaar de tijdsbeperking. Natuurlijk heb ik ook nog enkele belangrijke bronnen van voor 1985.

Wat betreft de taal, heb ik mij beperkt tot de Nederlandse en de Engelse taal. Daar vele publicaties in het Engels gepubliceerd zijn, is een beperking tot de Nederlandse taal onhaalbaar om voldoende informatie te vinden.

- Zoektermen

Bij het systematische opzoekwerk in tertiaire bronnen, heb ik gebruik gemaakt van een aantal trefwoorden. De gebruikte trefwoorden zijn onder meer: arbeidsmotivatie, werkgoesting, HRM, personeelsbeleid, arbeidstevredenheid, motivation, satisfaction, Appreciative Inquiry, behoeftetheorieën, ...

Aan de hand van de bekomen literatuur bij het systematische opzoekwerk in tertiaire bronnen ben ik met de sneeuwbal methode tot meerdere relevante publicaties gekomen. Bij de sneeuwbal methode gaat men literatuur opsporen die wordt geciteerd in reeds gevonden boeken en artikels (Broeckmans, 2003). Zo ben ik verder gaan zoeken op namen van auteurs, zoals Cooperrider, Ghoshal en Bartlett, Watkins en Mohr, ...

Overigens ben ik met behulp van de scan en browse methode in de universiteitsbibliotheken nieuwe boeken gaan doorsnuffelen (Broeckmans, 2003).

2.2.2 Praktijkonderzoek: Onderzoeksopzet

Voor de uitwerking van het praktijkgedeelte heb ik in grote mate het model van Cummings en Worley (2001) gevolgd. Hieronder ga ik eerst de gelijkenissen en verschillen in aanpak met dit model beschrijven. Hierbij ga ik ook de concrete opzet van de gekozen onderzoeksstrategieën voor het praktijkonderzoek toelichten. Ten slotte ga ik de gebruikte Appreciative Inquiry methode kort toelichten, doordat deze grotendeels de opzet van de gevalstudie beschrijft.

Mijn praktijkonderzoek volgt onderstaande acht stappen van het model van Cummings & Worley (2001):

1) Identificatie van het probleem

De eerste stap, identificatie van het probleem, werd voor dit onderzoek, al vastgesteld door Griet Bouwen, mijn contactpersoon bij Stebo vzw en mijn promotor Frank Lambrechts. Deze stap heb ik zelf dus niet moeten doorlopen.

Mede dankzij de succesvolle samenwerking met U Hasselt voor onder andere het project Vuurwerkt⁶, heeft Griet Bouwen contact opgenomen met mijn promotor Frank Lambrechts eind 2008. Zij wou samen met een thesisstudent(e) waarderend onderzoeken hoe de Stebo medewerkers de begrippen ruimte en verantwoordelijkheid invullen. Doordat uit een eerder uitgevoerde tevredenheidsenquête bij Stebo bleek dat Stebo medewerkers veel belang hechten aan ruimte en verantwoordelijkheid in hun werk.

In december 2008 heb ik contact opgenomen met Frank Lambrechts, na het doornemen van de openstaande eindverhandelingsonderwerpen op blackboard. Hij heeft mij de vraag van Griet Bouwen doorgestuurd. Na het doornemen van het onderwerp was mijn interesse meteen gewekt en na een gesprek met Frank Lambrechts heb ik het onderwerp toegewezen gekregen.

2) Contact tussen onderzoeker/consultant en cliëntstelsel: eerste verkenning van het probleem/ de uitdaging. Concrete afspraken maken en verwachtingen uitspreken om te komen tot een gezamenlijk onderzoeks/interventieplan

⁶ VUURwerkt is in Vlaanderen de eerste compleet gedocumenteerde en uitgeteste AI-toepassing voor de begeleiding van mensen uit kansengroepen. VUURwerkt is een uniek antwoord op de dominante logica van het probleemdenken in de begeleiding van mensen. Het hedendaagse competentiedenken krijgt met VUURwerkt een waardevolle extra dimensie (Stebo, 2009).

De tweede stap van dit praktijkonderzoek heeft begin maart plaatsgevonden. Tijdens een vergadering met Griet Bouwen en Nicole Meeusen, hebben we de aanzet, de problematiek en de structuur van het onderzoek besproken. Hierbij hebben we in grote lijnen het praktijkprobleem afgebakend en een planning opgesteld voor de afwerking van deze eindverhandeling.

In die verkennende vergadering gesprek hebben we de focus van mijn praktijkonderzoek aangepast. In plaats van enkel de begrippen ruimte en verantwoordelijkheid een invulling te geven, gaan we alle motiverende en demotiverende factoren onder de Stebo medewerkers onderzoeken. Dit gaan we onderzoeken in het kader van het project (W)aardig coachen. Het doel van dit project is een personeelsbeleid op te zetten binnen Stebo, dat de motivatie van de medewerkers bevordert. Hierin zal ik Stebo ondersteunen.

Het verloop van het onderzoek zal de structuur van de 4D-cyclus van Appreciative Inquiry (AI) volgen. AI komt uitgebreid aan bod in hoofdstuk 3, hier geef ik kort de kerngedachte van AI en de 4D-cyclus weer.

AI stelt dat men zich niet op het probleem of op de tekorten van een onderneming richt. Men kan zich beter richten op zaken, die wel goed lopen in een onderneming. In elk bedrijf is er wel iets wat wel goed loopt, bijvoorbeeld is er een probleem met de communicatie tussen het diensthoofd en de dienstmedewerkers, maar verloopt de communicatie onderling tussen de dienstmedewerkers prima. In dit geval gaat AI onderzoeken hoe het komt dat de onderlinge communicatie tussen de dienstmedewerkers prima verloopt.

Er kunnen verschillende modellen (zie hoofdstuk 3) gebruikt worden voor de toepassing van de AI-methode. De reden dat Stebo vzw voor de 4D-methode heeft gekozen is: Enerzijds is het de meest gebruikte methode en anderzijds is deze methode volgens Reed (2007) het meest geschikt om te kunnen overgaan tot acties in het bedrijf. Namelijk het opstellen van een mensgericht personeelsbeleid in dit geval.

Het model stelt AI voor als bestaande uit vier fasen:

- Discovery of ontdekkingsfase: is het identificeren en appreciëren van het beste dat er is
- Dream of droomfase: nodigt deelnemers uit om samen ideeën te ontwikkelen over hoe de toekomst zou kunnen zijn
- Design of ontwerpfase: gaat over het creëren van de sociale architectuur van de organisatie

- Delivery of actiefase: hier wordt er nagedacht over specifieke activiteiten en acties, alsook het maken van afspraken over taken en processen

Omwille van organisatorische redenen ga ik de eerste drie fasen met Stebo behandelen in mijn praktijkonderzoek. De laatste fase is niet mogelijk binnen het tijdsbestek van deze eindverhandeling. Deze fase staat bij Stebo ingepland in september 2009. Om dit op te vangen heb ik afgesproken met Stebo vzw dat ik bij de verwerking van de resultaten van de drie voorgaande fasen zelf al mogelijke actiepunten/bedrijfsrichtlijnen opstel. Tijdens de vergadering in september ga ik een presentatie geven aan de leden van de focusgroep. In deze presentatie licht ik mijn voorstellen tot actie toe en stel ik eveneens de onderzoeksresultaten voor.

Het verslag van de vergadering waarin bovenstaande werd besproken, kan u terugvinden in bijlage 1.

3) Dataverzameling en het stellen van een eerste voorzichtige diagnose

De dataverzameling van het praktijkonderzoek gebeurt in dit eindwerk aan de hand van een gevalstudie. Binnen deze gevalstudie worden er twee manieren van dataverzameling gebruikt: enerzijds in een focusgroep en anderzijds in een documenten-analyse van duo-gesprekken. Alle data verzameld tijdens dit praktijkonderzoek is geanalyseerd volgens de AI-methode. De eerste voorzichtige diagnose is voortgekomen uit een tevredenheidsmeting afgenomen bij de Stebo medewerkers in 2006. Hieruit bleek dat de medewerkers vooral behoefte hebben aan ruimte en verantwoordelijkheid.

4) Feedback aan het cliëntsysteem: terugkoppelen aan cliëntgroep met ruimte voor gesprek zodat samen aanvullende interpretaties kunnen gemaakt en verwerkt worden

Bij de focusgroep was er steeds een vorm van feedback aanwezig. Op het einde van elke bijeenkomst werd er teruggeblikt op wat er besproken was en hoe dit kon bijdragen aan het onderzoek. Bij elke bijeenkomst werd ook een blik geworpen op de resultaten voortgekomen uit het voorgaande gesprek. In mijn praktijkonderzoek heb ik met alle aanvullende interpretaties en bemerkingen vanuit Stebo rekening gehouden en ze erin verwerkt.

5) Gezamenlijke diagnose van het probleem/uitdaging: gedragen diagnose waarvan het cliëntsysteem auteur en eigenaar is

De diagnose werd gedeeltelijk gezamenlijk gesteld. Na het verzamelen van de data werd deze geanalyseerd en besproken in de focusgroep. Hieruit kwam een diagnose van de uitdaging. Deze

heb ik verder verwerkt in mijn eindverhandeling. Maar de input en feedback van Stebo waren het uitgangspunt voor het stellen van de diagnose.

6) Gezamenlijk formuleren van verbeteradviezen en – acties: gedragen verbeteracties

Het gezamenlijk formuleren van verbeteradviezen in dit eindwerk is enerzijds voortgevloeid uit de aangehaalde punten uit de focusgroep en anderzijds uit mijn verwerking van de onderzoeksresultaten en het linken van deze met de literatuurstudie. Doorheen de samenkomsten met de focusgroep kwamen al enkele actie-ideeën ter sprake. Deze heb ik opgepikt en verder uitgewerkt.

7) Actie

Ik heb mij in dit werk beperkt tot het formuleren van actievoorstellen. Vervolgens is het aan het beleid van Stebo vzw om dieper in te gaan op de actievoorstellen en actie te ondernemen. De focusgroep heeft midden september een bijeenkomst waarin de actievoorstellen besproken zullen worden.

8) Dataverzameling na actie

Dit was niet mogelijk binnen het tijdsbestek van dit eindwerk. Dit is een beleidsrichtlijn welke ik in de conclusies van dit onderzoek zal verwerken.

Zoals ik hierboven eerder aanhaalde, bestaat het praktijkgedeelte van dit werk dus uit een gevalstudie waarbij de data verzameld wordt door gebruik te maken van focusgroepen en documentenanalyse van verslagen van duo-interviews. Hieronder geef ik vervolgens de kenmerken van een gevalstudie volgens Swanburn (2000), hierin beschrijf ik de twee gebruikte dataverzamelingsmethoden.

Volgens Swanburn (2000) gaat het bij gevalstudies om de bestudering van een sociaal verschijnsel en beschikt een gevalstudie over volgende kenmerken:

- *Sociaal verschijnsel bij één drager of slechts enkele dragers: een individu, een groep of een organisatie*

Bovenstaande geeft aan dat men een afgebakend onderzoeksgebied vaststelt, in het geval van mijn eindwerk, bestaat het onderzoeksgebied uit de organisatie Stebo vzw.

- *In de natuurlijke omgeving*

In dit onderzoek is de natuurlijke omgeving, de werkomgeving van de Stebo medewerkers. Alle stappen in dit onderzoek zijn ter plaatse bij Stebo in Genk ondernomen.

- *Over een bepaalde periode*

Dit eindwerk is tot stand gekomen in een periode van zeven maanden.

- *Waarbij diverse databronnen worden gebruikt*

Als eerste heb ik een literatuurstudie uitgevoerd ter verduidelijking van de probleemstelling en de mogelijke beïnvloedende factoren uit de literatuur. Verder is er bij het uitvoeren van het praktijkonderzoek gebruik gemaakt van diverse bronnen zoals documentenanalyse van duogesprekken en besprekingen met een focusgroep.

a) Focusgroepen

In het praktijkonderzoek heb ik gebruik kunnen maken van één focusgroep. Voor de vorming van de focusgroep gaf de directie van Stebo vzw de richtlijn om één centrale focusgroep te vormen.

De vorming van deze vuurgroep is gebeurd naar aanleiding van een toepassing van de AI-methode op 19 januari 2009. Door een praktische oefening van de AI-methode konden de deelnemers voor zichzelf uitmaken of ze al dan niet voldoende passie hadden om een project op poten te zetten aan de hand van deze methode. Aan het einde van de dag is er op vrijwillige basis de focusgroep met 7 leden tot stand gekomen. Binnen Stebo wordt er naar deze groep als vuurgroep gerefereerd. In bijlage 2 vind u een voorstelling van de leden terug.

Met deze gevormde groep ben ik dan ook van start kunnen gaan in mijn praktijkonderzoek.

b) Documentenanalyse van duo-interviews

Om geen vertekend beeld te krijgen van motiverende en demotiverende factoren, hebben we in de focusgroep besloten om bij de eerste fase van dit onderzoek alle medewerkers te betrekken. De data voor de verwerking van de ontdekkingsfase, komt verder uit duo-interviews gehouden op 20 maart 2009. De medewerkers hebben dus elkaar geïnterviewd. Volgens Reed (2007) is deze aanpak de meest aangewezen voor de ontdekkingsfase. Op deze manier komt er een optimale betrokkenheid van alle

Stebo medewerkers tot stand en hoeven de respondenten hun verhaal niet aan een vreemde te vertellen.

De opdracht tot deze interviews kan u terugvinden in bijlage 3 van deze eindverhandeling. In deze opdracht wordt er gevraagd aan de medewerkers om hun succesverhalen met een collega te delen. Na afloop diende elke medewerker een kort verslag te schrijven van het succesverhaal van zijn of haar collega. Zo zijn er 64 verslagen uit deze duo-interviews gekomen, waarmee ik aan de slag kon.

Deze verslagen heb ik allereerst elektronisch verwerkt en na een grondige screening en analyse heb ik de meest voorkomende motiverende factoren eruit gehaald. Natuurlijk verwoordde niet elke respondent op dezelfde wijze de reden van zijn of haar succes. Om dit op te vangen heb ik gelijkaardige verhalen in thema's opgedeeld. Van mijn bevindingen, uit deze verslagen, heb ik een rapport neergeschreven. Dit rapport is vervolgens in de focusgroep besproken en is terug te vinden in bijlage 4.

De voordelen van bovenstaande methode is dat de geïnterviewden beide op de hoogte zijn van de werking van Stebo. Er bestaat al een soort van relatie tussen beide respondenten, waardoor er meer verteld wordt, dan wanneer ik de interviews had afgenomen. Ook kon er op deze manier veel informatie verzameld worden op een korte periode en was er een optimale betrokkenheid onder de deelnemers.

Een nadeel echter is dat wanneer ikzelf alle interviews had afgenomen, ik zelf richting had kunnen geven aan het interview en bijvragen had kunnen stellen. Weliswaar hadden er dan wel geen 64 gesprekken kunnen plaatsvinden. Ook treedt er een mogelijk verlies aan informatie op, doordat niet alles uit de gesprekken in het verslag terecht is gekomen.

- *Gericht op een gedetailleerde beschrijving van een aantal variabelen*

In deze gevalstudie wordt er eerst aan de hand van dataverzameling en analyse een aantal motiverende en demotiverende factoren bepaald bij Stebo medewerkers. In hoofdstuk 9, bespreek ik de resultaten van het praktijkonderzoek. Hierbij gaat er aandacht uit naar een aantal variabelen, dewelke ik opgesteld heb doorheen het onderzoek.

- *Deze beschrijvingen worden getoetst aan verwachte beschrijvingen of informatie uit de literatuur*

In hoofdstuk 11 wordt er een vergelijking gemaakt tussen mijn bevindingen uit de literatuur en deze uit mijn praktijkonderzoek.

In dit hoofdstuk heb ik de methodologie van deze eindverhandeling beschreven. De eindverhandeling bestaat uit twee delen. In het eerste gedeelte bespreek ik de resultaten van de kritische literatuurstudie. Het tweede gedeelte bestaat uit een bedrijfsvoorstelling van Stebo vzw en de resultaten van het praktijkonderzoek.

Deel 1: Literatuurstudie

In dit deel ga ik mijn bevindingen uit de kritische literatuurstudie weergeven. In hoofdstuk 3 ga ik de de onderzoeksmethode Appreciative Inquiry toelichten. Vervolgens komen literatuuronderwerpen aan bod, zoals arbeidsmotivatie (hoofdstuk 4), de bevorderende en belemmerende factoren voor de motivatie (hoofdstuk 5), motivatiebevorderende technieken (hoofdstuk 6). Ten slotte formuleer ik in hoofdstuk 7 in welke mate de voorgaande hoofdstukken, de vooropgestelde deelvragen, beantwoorden.

Hoofdstuk 3: Appreciative Inquiry

In dit hoofdstuk ga ik de onderzoeksmethode Appreciative Inquiry (AI) toelichten. Over Appreciative Inquiry is de laatste jaren ontzettend veel gepubliceerd. Zo zijn er in de literatuur, tientallen definities voor AI beschikbaar. Allereerst ga ik enkel definities van AI weergeven om een heldere kijk te krijgen op wat AI juist inhoudt. Vervolgens ga ik de theoretische basis van AI bespreken en hoe AI gerelateerd is aan enerzijds Organizational Development (OD) en anderzijds aan Actie-Onderzoek. Verder zal ik de principes en processen van AI bespreken en de onderzoeksmodellen welke deze principes en processen respecteren. Ten slotte bespreek ik de kritieken van verschillende auteurs op de AI methode.

3.1 Definiëring van het begrip Appreciative Inquiry (AI)

De grondlegger van Appreciative Inquiry (AI) is zonder enige twijfel David Cooperrider. Cooperrider vervulde zijn doctoraatsstudie over organisational dynamics, in 1986. Hij voerde een onderzoek uit bij 'the Cleveland Clinic'. In dit onderzoek interviewde Cooperrider een aantal dokters in een ziekenhuis. Wanneer er vragen werden gesteld over de waarde die zij hechtten aan hun baan, merkte Cooperrider op, dat dit hen aanmoedigde om hun verhaal op een onbeperkte manier te gaan vertellen. (Reed, 2007).

Zo is Cooperrider tot één van de grondslagen van AI gekomen, namelijk het stellen van positieve vragen. Sinds het Cleveland Clinic Project hebben Cooperrider e.a. zich voornamelijk bezig gehouden met het verder uitdiepen van de onderzoeksmethode AI. Hieronder geef ik een definitie welke in 2000 door Cooperrider gepubliceerd werd in *A Positive Revolution in Change*:

"AI involves, in a central way, the art and practice of asking questions that strengthen a system's capacity to apprehend, anticipate and heighten positive potential. It centrally involves the mobilization

of Inquiry through the crafting of the 'unconditional positive question' often involving hundreds and sometimes thousands of people. In AI the arduous task of intervention gives way to the speed of imagination and innovation. Instead of negation, criticism, and spiraling diagnosis, there is discovery, dream and design. AI seeds fundamentally to build a constructive union between a whole people and the massive entirety of what people talk about as past and present capacities: achievements, assets, unexplored benchmarks, high point moments, lived values, traditions, strategic competencies, stories, expressions of wisdom, insights into the deeper corporate spirit or soul – and visions of valued and possible futures.” (Cooperrider, 2000, geciteerd in Watkins en Mohr, 2001, p 14)

Bovenstaande definitie geeft als geen ander de grondgedachte van AI weer. AI gaat in tegenstelling tot andere onderzoeksmethoden zich niet toespitsen op wat fout gaat, maar op het beste dat er al is. Zo gaat AI via bevraging na, wat mensen bezig houdt en waar ze voldoening uithalen. Zo komt men tot de succesmomenten van mensen. Deze momenten neemt de AI-methode als uitgangspunt voor verder onderzoek. Door in te gaan op de succesmomenten van mensen, krijgen zowel de onderzoekers als de respondenten nieuwe energie. Deze energie zorgt enerzijds voor een bevestiging van het succes van de organisatie, groep of individu en anderzijds voor een hogere toewijding van de respondenten aan het onderzoek, wat de onderzoekers energie geeft (Domburg, 2008).

In de jaren volgend op het succes van Cooperrider met zijn AI-methode, zijn steeds meer onderzoekers deze methode gaan onderzoeken en toepassen. Zo kwamen Watkins en Mohr (2001) tot volgende definitie van AI:

“Appreciative Inquiry is a collaborative and highly participative, system-wide approach to seeking, identifying, and enhancing the “life-giving forces” that are present when a system is performing optimally in human, economic, and organizational terms. It is a journey during which profound knowledge of a human system at its moments of wonder is uncovered and used to co-construct the best at highest future of that system.” (Watkins en Mohr, 2001, p14)

Het woord Appreciative/ waarderend komt van het idee dat iets wat gewaardeerd wordt, in waarde toeneemt. Daartoe richt AI zich op de “life-giving” krachten, daar het deze krachten zijn welke we willen zien toenemen. Met Inquiry/bevraging wordt er verwezen naar het proces van de vraagstelling, het zoeken naar verstandhouding door het stellen van vragen (Watkins en Mohr, 2001).

Volgens Masselinck et al. (2008) kan AI zowel een zienswijze zijn om de wereld te beschouwen als een methode om doelen van mensen te bereiken die voor hen van belang. AI heeft twee belangrijke karakteristieken, enerzijds op een bevestigende en waarderende manier de omgeving bekijken en

zoeken naar mogelijkheden en kansen in plaats van de aandacht te vestigen op problemen. Anderzijds is er de belangrijke eigenschap actie, er dient interactie tussen mensen via AI tot stand te komen.

In de literatuur over AI wordt vaak verwezen naar Organizational Development (OD). Hieronder ga ik kort een definitie van OD geven. Vervolgens ga ik de relatie tussen AI en OD beschrijven.

3.2 AI en Organizational Development (OD)

3.2.1 Wat is Organizational Development?

"OD is a system-wide and values-based collaborative process of applying behavioral science knowledge to the adaptive development, improvement and reinforcement of such organizational features as the strategies, structures, processes, people and cultures that lead to organization effectiveness." (Watkins en Mohr, 2001, p xix)

Uit bovenstaande definitie kunnen enkele kernbegrippen van organisatieontwikkeling worden afgeleid. Het gaat om een toepassing van de gedragswetenschappen. Waarbij er informatie gebruikt wordt uit de psychologie, sociologie, antropologie en economie. De toepassing van deze informatie heeft impact op de gehele organisatie. Het hoofddoel van OD is de effectiviteit van de organisatie op te krikken.

3.2.2 Relatie tussen AI en OD

Wanneer men over AI zou denken als een OD-methode, zou men de suggestie wekken dat AI-onderzoekers de klemtoon leggen op zaken zoals de uitkomst van wat ze doen. Met andere woorden, het effect op de organisatie en op de praktijken van de organisatie. Bij AI echter wordt de klemtoon op het denken over de processen van de bevraging gelegd. Met andere woorden de manier waarop informatie verzameld en geïnterpreteerd wordt. In OD zou de hoofdvraag als volgt klinken: 'Wat is het effect?', terwijl bij AI de vraag eerder zou luiden: 'Hoe is het gebeurd?'. Twee toch wel iets verschillend klinkende vragen (Reed, 2007).

De vraag die er dan gesteld kan worden is: Waar past AI dan wel binnen OD? Hierop wordt een antwoord gegeven door Seo, Putnam en Bartunek (2004). Zij stellen dat er inmiddels drie generaties OD gevormd zijn (Poole en Van de Ven, 2004).

Een eerste generatie is ontstaan tegen het einde van de jaren 1950, begin jaren 1960. Rond deze tijd was er voor het eerst sprake van OD. Onder deze eerste generatie vallen ondermeer Actie Onderzoek, Sensitiviteitstraining, socio-technische systemen en enquête feedback. Eerste generatie OD-

aanpakken leggen vooral de nadruk op wat en hoe te veranderen (target and impetus of change) (Poole en Van de Ven, 2004).

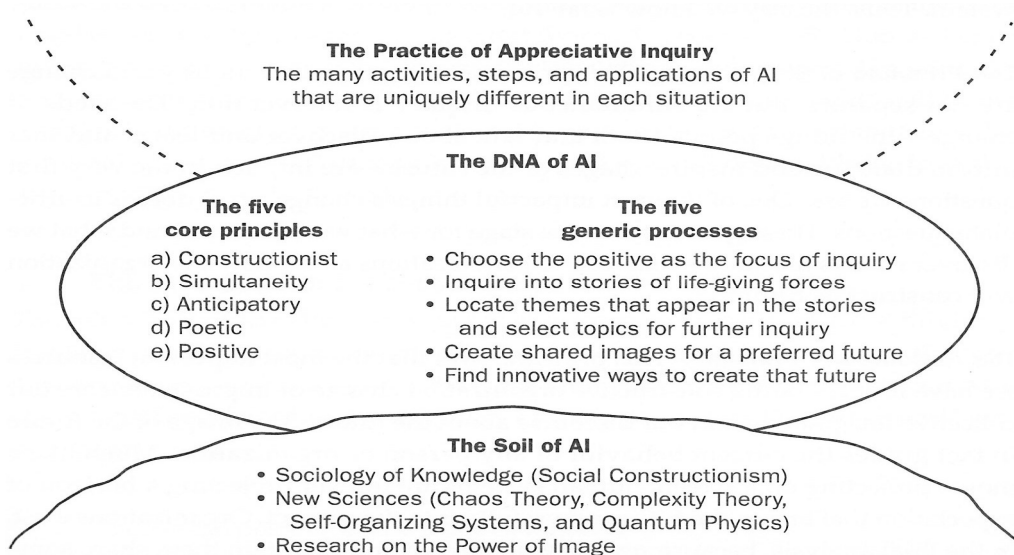
Een tweede generatie van OD heeft zich gevormd tijdens de jaren 1980. Daar het zakenleven een globalisering onderging en veel turbulentie teweeg bracht, kwam er de behoefte om het doel en de richting van de bedrijven opnieuw uit te denken. Vandaar dat bij de tweede generatie de aandacht meer dan ooit uitging naar de omgeving van een onderneming. Organizational Transformation en Large-scale Interventions vallen onder de tweede generatie OD. Door de aandacht niet enkel de vestigen op het probleem zelf en de omgeving mee te nemen bij de analyse ervan, leidt de tweede generatie sneller tot verandering. Men gaat het hele systeem in beschouwing nemen, in tegenstelling tot de eerste generatie, waar men zich beperkt tot een individu of groep (Poole en Van de Ven, 2004).

Appreciative Inquiry behoort samen met Learning Organizations tot de derde generatie van OD volgens Seo en anderen(2004). Deze generatie is ontstaan eind jaren 80. Kenmerkend aan deze generatie is het leren uit de geschiedenis van een organisatie. De derde generatie OD-methoden zijn ook bezorgd om grote veranderingen en transformaties, maar in tegenstelling tot de tweede generatie, zijn ze ook gebaseerd op het verleden, daar dit een grote rol in het veranderingsproces kan spelen. Bijvoorbeeld in het geval van AI gaat men na, wanneer en hoe een bedrijf succes heeft gehad in het verleden. De nadruk wordt bij AI gelegd op wat positief is in een onderneming (Poole en Van de Ven, 2004).

Men kan dus stellen dat AI kenmerken van de eerste generatie OD vertoont, maar doorheen de jaren gegroeid is tot een onderzoeksmethode. Deze methode kan wanneer ze ingebed geraakt in een organisatie, een zienswijze worden van mensen ten opzichte van de organisatie. Daar actie-onderzoek uitgaat van een probleem en hiervoor oplossingen gaat zoeken, gaat AI zoeken naar wat wel gewerkt heeft in het verleden en van daaruit vertrekken om te zoeken naar optimale methoden of acties.

3.3 De structuur van AI

Watkins en Mohr (2001) hebben in hun boek 'Appreciative Inquiry: Change at the Speed of Imagination', de structuur van AI, in een figuur gegoten. In de hierop volgende paragrafen zal ik de onderdelen van deze structuur bespreken.



Figuur 1: De structuur van AI (Watkins en Mohr, 2001, p37)

3.4 De bodem van AI

Volgens Watkins en Mohr (2001) is de theoretische achtergrond, de bodem van AI. Een kennis van deze bodem is volgens hen onmisbaar om AI grondig te begrijpen. Zoals u kan zien op bovenstaande figuur, liggen er meerdere theorieën aan de basis van AI. Allereerst bespreek ik de opkomst van de nieuwe wetenschappen en hoe AI hierop verder bouwt. Vervolgens ga ik het sociaal constructionisme en de kracht van het beeld beschrijven.

3.4.1 Nieuwe wetenschappen

Het startschot voor de nieuwe wetenschappen gebeurde in 1927 in Denemarken, door debatten tussen Niels Bohr en Albert Einstein. In de literatuur wordt naar deze debatten verwezen als '*the Copenhagen debates*'. Deze debatten hebben gezorgd voor revolutionaire nieuwe ontdekkingen in de fysica. Tijdens een debat stelde Bohr dat twee deeltjes gescheiden door een afstand zich coherent gedroegen, net alsof ze instant communiceerden. Einstein weerlegde deze stelling, daar het niet mogelijk was, gezien de communicatie tussen beide deeltjes sneller diende te zijn dan de snelheid van het licht. Hierop haalde Bohr aan, dat dit enkel klopte, wanneer men ervan uitgaat dat het om twee onafhankelijke deeltjes gaat (Watkins en Mohr, 2001).

Bovenstaand debat leidde tot een nieuw paradigma: "Wat als alles met elkaar verbonden is?" Sinds toen zijn de nieuwe wetenschappen nieuwe termen zoals kwantumfysica, de chaostheorie, zelf-organiserende systemen en de complexiteitstheorie niet meer uit de wetenschappelijke wereld weg te krijgen (Watkins en Mohr, 2001).

Wanneer men bij AI een situatie als een probleem definieert betekent dit dat we een beeld hebben van hoe de situatie zou moeten zijn, of hoe we ze graag zouden hebben. AI gaat ervan uit dat door zich te concentreren op het beeld van een gezonde en op goed draaiende, gehele organisatie, de energie van dit beeld van de organisatie, werkelijkheid kan worden. De organisatie als geheel zien en niet werknemer per werknemer, komt in dit geval overeen met de visie van de nieuwe wetenschappen (Watkins en Mohr, 2001).

3.4.2 Sociaal constructionisme

Ook in de theorie van het sociaal constructionisme vindt AI zijn grondslag. Sociaal constructionisme geeft een antwoord op een eeuwenoude vraag: Hoe weten we, wat we weten? Ken Gergen, wiens werk een grote impact had op AI beschrijft het idee van 'taal als schepper van de realiteit' als volgt:

"Social constructionist dialogues-- of cutting edge significance within the social sciences and humanities—concern the processes by which humans generate meaning together. Our focus is on how social groups create and sustain beliefs in the real, the rational, and the good. We recognize that as people create meaning together, so do they sow the seeds of action. Meaning and action are entwined. As we generate meaning together we create the future." (Gergen, 1999, geciteerd in Watkins en Mohr, 2001, p 26)

Bovenstaand citaat beschrijft als geen ander de grondslag van AI. Men dient gezamenlijk tot een idee te komen en uit dit idee dient actie te vloeien. Volgens Burr (1995) zijn er vier principes van sociaal constructionisme:

- **Een kritisch standpunt aangaande veronderstelde kennis**

Social constructionisme stelt dat veel van wat wij begrijpen van de wereld, een reflectie is van onze perceptie. Bijvoorbeeld, wanneer we denken het verschil te kennen, tussen een geciviliseerde en een primitieve maatschappij. Waarop baseren we ons dan? We baseren ons dan op sociaal geconstrueerde assumpties wat de betekenis is van deze termen en niet op de natuur van de verschillende maatschappijen. AI, gaat uit van dit kritisch standpunt daar het ons aanmoedigt om vragen te stellen en om assumpties uit te dagen over de manier waarop zaken gebeuren. (Reed, 2007)

- **Historische en culturele specificatie**

Onze ideeën vinden hun basis in onze eigen geschiedenis en cultuur. In AI worden de ideeën van de deelnemers over hun wereld herkend gerelateerd te zijn aan hun geschiedenis en cultuur. Zo zal elk project gevormd worden door de culturele context waarin het gesitueerd is (Reed, 2007).

- **Kennis is blijvend door sociale processen**

Hierbij ligt de nadruk op het belang van sociale processen in de constructie van kennis. Collectieve kennis komt in AI op de voorgrond, door bijvoorbeeld duogesprekken of tijdens groepsdiscussies. Het proces waarin beschreven wordt wat gewerkt heeft bij elkaar en aan de hand van deze succesmodellen nieuwe plannen te ontwikkelen, kan sociale interactie vormgeven (Reed, 2007).

- **Kennis en sociale actie gaan samen**

Bij het ontwikkelen van een begrip van de wereld, verandert dit niet enkel de manier waarop we denken en voelen, maar ook de manier waarop we handelen en ons gedragen. In AI lopen de cycli van reflectie en activiteit gelijktijdig (Reed, 2007).

Veel van de hierboven vermelde punten zijn gerelateerd met de principes van AI. Vooral de manier waarop mensen hun wereld kunnen vormgeven door de manier waarop ze erover praten en denken. In de volgende paragraaf ga ik aantonen hoe de theorie van de kracht van het beeld, een grondslag vormt voor AI.

3.4.3 De kracht van het beeld

De kracht van het beeld kan aangetoond worden aan de hand van het Placebo effect en de studies van Pygmalion.

Het placebo effect

Cooperrider heeft de impact van positieve beelden op de creatie van de toekomst onderzocht. In zijn boek *Appreciative Management and Leadership* vermeldt hij onder meer het **placebo** fenomeen. Hierbij krijgt een patiënt een medicijn toegediend, waarin geen enkele vorm van geneesmiddel aanwezig is. De patiënten gingen met het idee naar huis, dat ze een medicijn toegediend kregen, welk hun zou genezen. Verrassend genoeg genazen de patiënten ook. (Cooperrider, 1990).

Norman Cousins stelt dat buiten het zenuwstelsel, het hormonaal systeem en het immuunsysteem, er nog twee andere systemen zijn welke vaak over het hoofd gezien worden, namelijk het genezingsstelsel en het geloofstelsel. Volgens Cousins werken beide samen: "*The healing system is the way the body mobilizes all its resources to combat disease. The belief system is often the activator of the healing system.*" (Cousins, geciteerd in Cooperrider et al. 1990, p 99)

Een laatste verrassende vaststelling van het placebofenomeen is dat het effect van de placebo, het sterkst is, wanneer het geloof in de werking van de behandeling gedeeld wordt in een groep (Cooperrider, 1990).

De Pygmalion studies: De impact van iemand anders' beeld van ons

In de studie van Pygmalion, laat men leerkrachten geloven, op basis van geloofwaardige informatie, dat enkele onder hun studenten over uitzonderlijk veel potentieel beschikken, terwijl anderen dit niet hebben. Hierdoor gaan de leerkrachten zich van sommige studenten een positief beeld vormen, terwijl ze van anderen een negatief beeld krijgen. De leerlingen met veel potentieel werden willekeurig geselecteerd (Cooperrider, 1990).

Na een tijdje begonnen de eerste subtiele veranderingen aan het licht te komen, de leerlingen met een positief beeld begonnen werkelijk betere resultaten neer te zetten, ten opzichte van de anderen. Het is bewezen dat het beeld dat de leerkracht van de student had, een betere predictor van de prestaties van een kind waren, dan de IQ-scores, thuisomgeving of prestaties uit het verleden (Watkins en Mohr, 2001).

AI toont gelijkenissen met de kracht van het beeld, AI helpt systemen om beelden te creëren van hun meest gewenste toekomst. Gebaseerd op het geloof in het systeem, zal men geneigd zijn om zich richting deze positieve beelden te gaan bewegen (Watkins en Mohr, 2001).

Bovenstaande onderzoeken bewijzen dat de kracht van het beeld zeker niet te onderschatten is. Op organisatorisch niveau kunnen we aannemen dat er minstens een kans bestaat dat we onze wereld sociaal kunnen construeren. Bovenstaande onderzoeken bewijzen dat we de kracht hebben om onze verbeeldingen te creëren (Watkins en Mohr, 2001).

SOCIAL CONSTRUCTIONISM + THE POWER OF IMAGE = AI in organization change

3.5 De principes van AI

AI gaat uit van vijf principes. Deze vijf principes vloeien voort uit het werk van Cooperrider. Ze vormen de link tussen theoretische ontwikkeling tussen een waaier aan disciplines, onder meer aan menselijke ontwikkeling, interactie, organisatorische- en leertheorieën, en aan de startpunten van AI (Reed, 2007).

3.5.1 Het sociaal constructionistische principe

Dit principe stelt dat mensen voortdurend bezig zijn met de werkelijkheid om hen een betekenis te geven. Als we aan iets geen woorden kunnen toekennen, heeft dit onvoldoende betekenis voor ons. Zo is taal geen objectieve spiegel van de werkelijkheid, maar zijn onze woorden een subjectieve werkelijkheid (Masselink, et al. 2008).

Opdat men een effectieve leider in eender welke situatie zou kunnen zijn, moet men organisaties kunnen begrijpen, lezen en analyseren als levende menselijke constructies. Wat we als waarheid over een organisatie aanschouwen, zal de manier waarop we handelen en de organisatie benaderen, beïnvloeden (Watkins en Mohr, 2001).

3.5.2 Het simultane principe

Het stellen van een diagnose in een organisatie en het veranderen van een organisatie zijn geen onafhankelijke zaken. Het zijn interventies welke simultaan dienen te verlopen. De diagnose gaat dus niet aan verandering vooraf, maar verloopt gelijktijdig. De manier waarop we de eerste vragen stellen, bepalen de acties en veranderingen die daarop volgen (Masselink, et al. 2008).

3.5.3 Het anticipatoire principe

De manier waarop de mensen hun toekomst zien, geeft de manier aan waarop ze zich naar hun toekomst zullen begeven en deze vorm gaan geven. Ziet men de toekomst rooskleurig en boordevol mogelijkheden in, dan zal men zich in de toekomst naar deze mogelijkheden begeven. Als men de toekomst daarentegen minder rooskleurig inziet, dan zal men hier ook geen energie insteken, daar men denkt dat het toch geen zin heeft (Reed, 2007).

3.5.4 Het poëtische principe

Dit principe erkent dat menselijke organisatie open boeken zijn. Mensen kiezen hun verhalen, waarin ze geïnteresseerd zijn, zelf en experimenteren met verschillende "slotzinnen". Het verleden, het heden en de toekomst van een organisatie zijn eindeloze inspiratiebronnen om te leren en net zoals een goed gedicht staan ze open voor interpretatie (Watkins en Mohr, 2001).

3.5.5 Het positieve principe

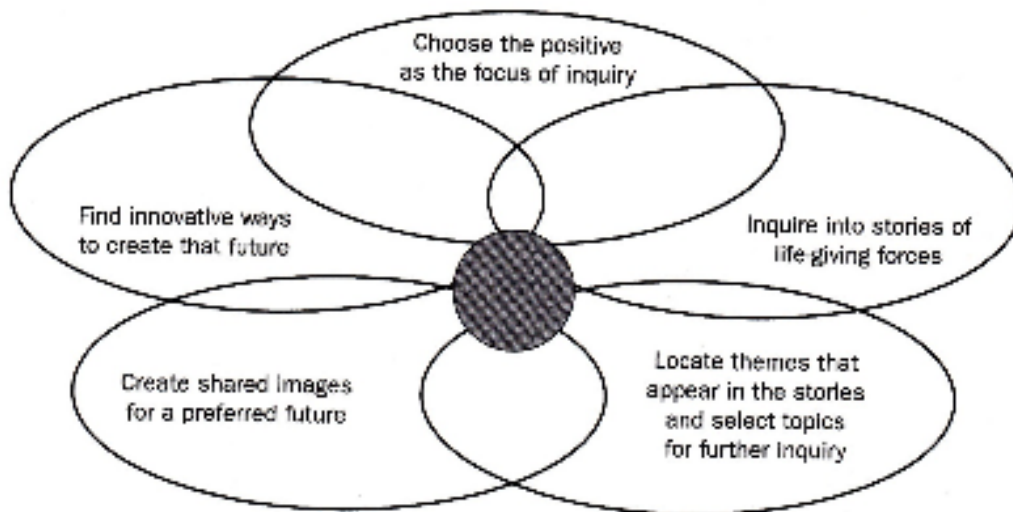
Het stellen van positieve vragen (net zoals in AI) moedigt mensen aan en zal mensen op langere termijn motiveren. Wanneer een idee iemands interesse kan aanwakkeren, gaat men automatisch meer betrokkenheid bij die persoon uitlokken (Watkins en Mohr, 2001).

3.6 De vijf generieke processen voor AI

De ene helft van het DNA van AI bestaat volgens Watkins et al., uit de vijf principes welke in het voorgaande punt besproken werden. De andere helft van het DNA bestaat uit vijf processen voor het toepassen van een raamwerk voor organisatorische verandering. De vijf processen zijn:

1. Kies het positieve als focus voor de bevraging
2. Vraag naar verhalen van 'life-giving forces'; verhalen welke een toegevoegde waarde hebben voor de respondent(en)
3. Lokaliseer thema's welke in verhalen verschijnen en selecteer onderwerpen voor verdere bevraging
4. Creëer gedeelde beelden voor een prefereerbare toekomst
5. Zoek innovatieve manieren om die prefereerbare toekomst te creëren

Hoewel ze hierboven netjes in volgorde beschreven werden, zullen deze processen in AI elkaar overlappen en zichzelf herhalen zonder enige voorspelbaarheid. Om de overlapping visueel weer te geven, worden de vijf processen op onderstaande figuur als overlappende ovalen afgebeeld.



Figuur 2: Generieke Processen van AI (Watkins en Mohr, 2001, p40)

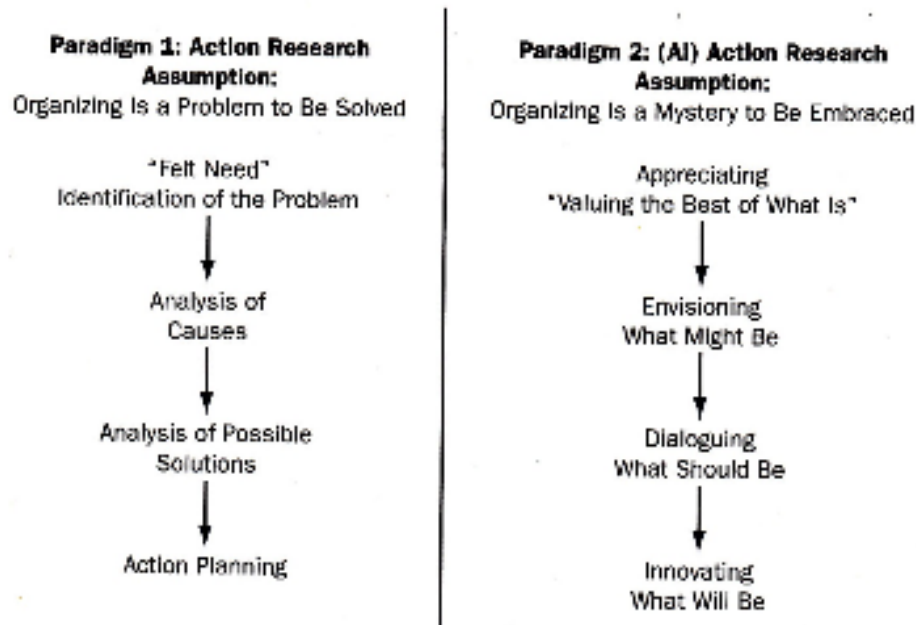
3.7 Meerdere Modellen gebaseerd op vijf generieke processen

In dit deel zal ik drie belangrijke AI-modellen bespreken, het originele Cooperrider/Srivastva model, het GEM Initiative Four-D Model en het Mohr/Jacobsgaard Four-I Model. Nadat ik een korte toelichting bij elk van de modellen gegeven heb, zal ik via een grafische samenvatting aantonen hoe de modellen aan elkaar gerelateerd zijn.

3.7.1 Het Cooperrider/Srivastva Model

Het model bestaat uit twee paradigma's: Paradigma 1: Organiseren is een probleem dat opgelost moet worden en Paradigma 2: Organiseren is een mysterie dat omarmd moet worden (Watkins en Mohr, 2001).

Onderstaande figuur geeft de verschillen in aanpak tussen de tradionele vorm van actieonderzoek en AI weer. Daar waar actieonderzoek uitgaat van een probleem, gaat AI uit van het beste wat er aanwezig is.

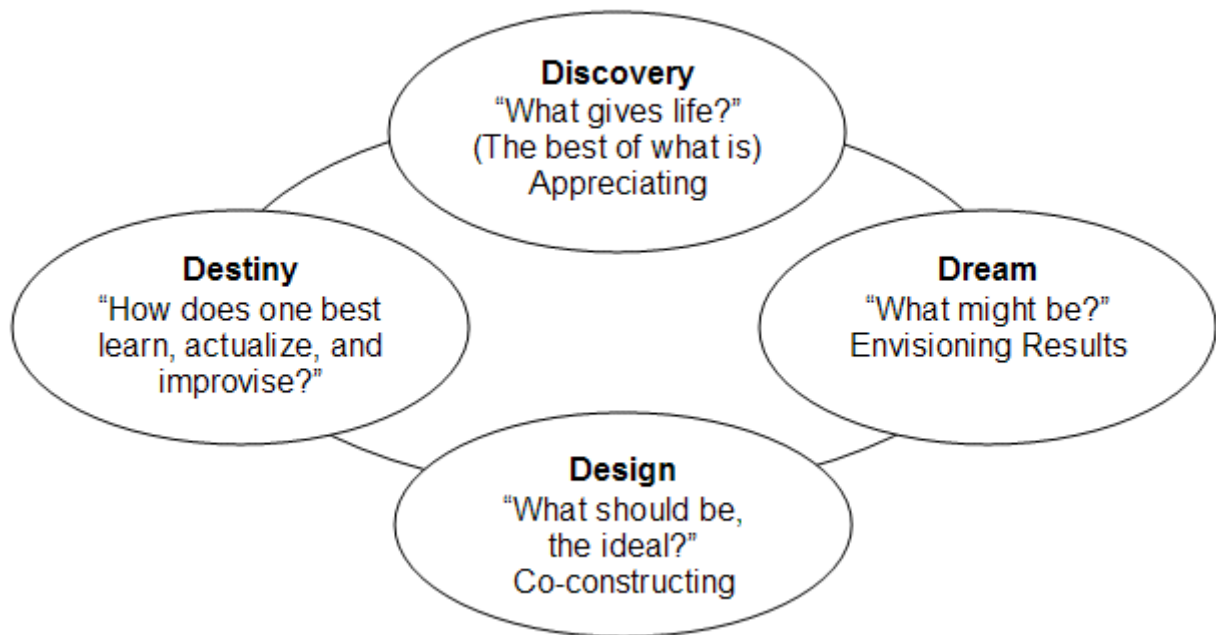


Figuur 3: Paradigm 1 action research vs. Paradigm 2 Model (Watkins en Mohr, 2001, p42)

3.7.2 Het GEM Four-D Model

Om een gestalte te kunnen geven aan de AI methode is de 4-D methode ontwikkeld. Deze methode is ontwikkeld door de leden van het GEM (Global Excellence in Management) initiatief in Harare, gelegen in Zimbabwe, als onderdeel van een programma 'Save the Children'. Dit programma had als doel partnerschappen te ontwikkelen tussen zuidelijke en noordelijke NGOs (Non-Governmental Organizations). Om vanuit een Appreciative Inquiry methode deze partnerschappen te kunnen ontwikkelen, is het 4D-model tot stand gekomen door Ada Jo Mann in 1997 (Watkins en Mohr, 2001).

Het model wordt weergegeven in een cyclische vorm. Deze cirkel verwijst naar de iteratieve natuur van AI. AI is geen lineair proces dat start en stopt wanneer het volledig is. Het is een proces dat nooit eindigt daar de stappen telkens herhaald worden en organisaties continu leren en fases herhalen uit het proces. Volgens Cooperrider mag AI in geen geval gezien worden als een set van procedures (Cooperrider, 2003).



Figuur 4: GEM Four-D Model (Watkins en Mohr, 2001, p43)

Hieronder ga ik de vier fasen van het 4D-model kort toelichten. In mijn praktijkonderzoek volg ik de fasen van het 4D-model.

Discovery

De hoofdtaak van het discovery-proces is het identificeren en appreciëren van het beste wat er is. Hiertoe dient men zich te focussen op de piekmomenten van de organisatorische excellentie. Wanneer voelden mensen zich het meest levend en effectiefst? In deze fase dienen mensen hun neiging tot analyse van hun tekorten te laten varen om zich toe te kunnen spitsen op hun hoogste prestaties, successen en voldoeningen. Tijdens de ontdekkingsfase delen mensen hun verhalen van uitzonderlijke verwezenlijkingen. Leden leren uit de geschiedenis van de organisatie en zien de positieve mogelijkheden van de organisatie (Watkins en Mohr, 2001).

Dream

De droom-fase nodigt deelnemers uit om samen ideeën te ontwikkelen over hoe de toekomst zou kunnen zijn. Het gaat om een creatief denkproces, zonder limieten. Deze fase bouwt verder op de uitkomsten van de ontdekkingsfase. Het doel van deze fase is bij de deelnemers energie op te

wekken, zodat zij vol toewijding de positieve geschiedenis van hun organisatie gaan recreëren (Reed, 2007).

Design

De ontwerpfase gaat over het creëren van de sociale architectuur van de organisatie. Deze nieuwe sociale architectuur wordt ingeplant bij de organisatie door middel van zogenaamde provocatieve proposities. Dit zijn stellingen over wat de organisatie wil bereiken. Ze bevatten mogelijke zinsdelen zoals 'Iedereen zal...' of 'Er zal altijd...zijn', maar zijn in geen geval een opsomming van condities (Cooperrider, 2003).

Delivery

In deze fase verplaatst de energie zich naar de actieplanning. Hier dient men uit te werken wat er moet gebeuren om de provocatieve proposities te realiseren. Dit houdt in dat er nagedacht wordt over specifieke activiteiten en acties, alsook het maken van afspraken over taken en processen (Reed, 2007).

Het 4D-model is het meest gebruikte model, een gelijkaardig model is het 4I-model.

3.7.3 Het Mohr/Jacobsgaard Four-I Model

Bij het 4I-model is er meer discussie over de voorbereiding van het AI-werk dan bij het 4D-model. De focus wordt bij de 4D-methode zal men de focus uit vertelde verhalen uit de eerste fasen halen. De 4I-methode gaat alvorens van start te gaan met de bevraging, de positieve focus van het onderzoek bepaald moeten worden. Daar de nadruk bij het 4D-model voornamelijk op actie ligt, is het doel van het 4I-model, het verkrijgen en verspreiden van ideeën (Watkins en Mohr, 2003).



Figuur 5: Het Mohr/Jacobsgaard Four-I Model (Watkins en Mohr, 2001, p 46)

Initiate

In deze fase worden de hoofdgedachten van een AI-benadering aan de deelnemers uitgelegd. De focus van het onderzoek worden bepaald net zoals de verantwoordelijkheden en onderlinge relaties (Reed, 2007).

Inquire

Hier start men met de initiële interviews en discussies, de AI-agenda wordt ontwikkeld rond het gekozen onderwerp (Reed, 2007).

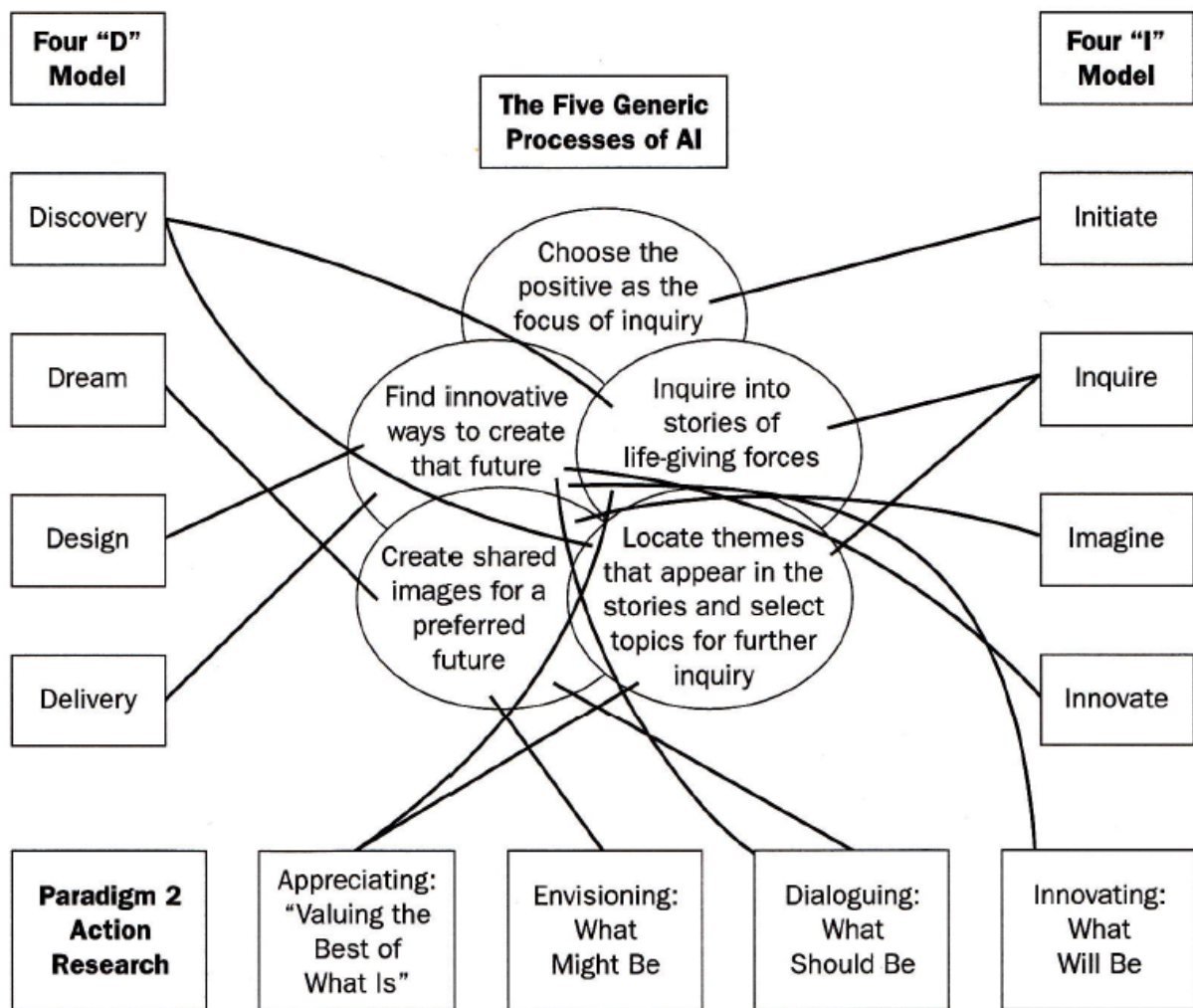
Imagine

Hier wordt de verzamelde data van de vorige in thema's onderverdeeld. Uit deze thema's worden provocatieve stellingen ontwikkeld en valideren de deelnemers de stellingen (Reed, 2007).

Innovate

In deze fase worden de AI plannen ontwikkeld met zoveel mogelijk deelnemers. De plannen worden geïmplementeerd en nagekeken volgens een vooropgesteld schema (Reed, 2007).

Als slot van dit hoofdstuk wordt hieronder nog een samenvattende figuur weergegeven over hoe alle bovenstaande modellen met elkaar in relatie staan. Ze bevatten allemaal de kernprocessen van AI, enkel de uitwerking van deze processen verschilt van model tot model.



Figuur 6: Samenvattende model AI (Watkins en Mohr, 2001, p47)

3.8 Kritieken op AI

In dit deel ga ik in op een aantal kritieken op AI. In dit hoofdstuk werd de waarderende benaderingsmethode toegelicht, samen met het ontstaan en de principes van AI. Hieronder geef ik een aantal kritische bedenkingen over AI weer uit de literatuur.

Fineman (2006) heeft een aantal kritieken op de positieve gedachtegang, welke in AI centraal staat:

- 1) De moraal en de empirische verschuiving naar het beste in de mens is meer problematisch dan initieel zou gedacht worden. Bij deze gedachtegang wordt het bevragsingsgedeelte onderschat. Een goed voorbeeld hiervan is het terrorisme. Dit wekt voor de westerse maatschappij gevoelens van angst en negativisme op. Vanuit het perspectief van de terroristen zelf gaat het bij terroristische aanslagen om het uitvoeren van wil van god. Uitgaande van de positieve waarden van de terroristen zou men aan de hand van het positivisme deze waarden en hun successen (aanslagen) uit het verleden willen laten versterken. Fineman stelt dat de bevragingen verder moeten gaan dan enkel het positieve om een meetbaar en breder perspectief te kunnen krijgen van het onderzoek.
- 2) De scheiding van de positieve en negatieve ervaringen en emoties is één van de principes van AI. Fineman stelt dat er meer verlies als winst is bij deze scheiding. De positieve en negatieve gevoelens zijn afhankelijk van elkaar. Zo kan het positieve gevoel liefde, jaloersheid opwekken. Jaloersheid kan in zekere zin ook gezien worden als gevolg van de liefde voor een persoon.
- 3) AI loopt ook vast op een aantal culturele barrières. Zo kan het waarderende aspect niet in elke cultuur geapprecieerd worden. Bijvoorbeeld in de Chinese maatschappij worden de mensen van kindsbeen af bijgebracht dat emotionele beperking en subtiliteit de psychologische gezondheid positief beïnvloeden. Dit in tegenstelling tot de Noord-Amerikaanse culturele normen waarbij het individualisme, optimisme en zelfvertrouwen enorm gewaardeerd worden.
- 4) De zogenaamde negatieve denkers, mensen welke vanuit zichzelf op alles een kritische blik werpen, zijn minder geschikt om met de positieve aanpak aan de slag te gaan. Voor hen komt voelt het onnatuurlijk aan om telkens vanuit een positief oogpunt te vertrekken.

Roberts (2006) geeft volgend antwoord op de kritiek van Fineman:

- 1) *Is de positieve gedachtegang een verblindend perspectief?*

Als men zich enkel beperkt tot de tekorten, gaat men belangrijke waarden van de menselijke verbloeming negeren. Deze menselijke verbloeming brengt leven in een organisatie. Daar de positieve gedachtegang er niet vanuit gaat dat alles goed is in een organisatie. Maar het negatieve kan makkelijk het positieve gaan overheersen. Dit stelt dat het haast onmogelijk is om verblind te geraken door het positieve en het negatieve achterwege te laten. Het gaat om het accentueren van het positieve in een organisatie, om te voorkomen dat het negatieve zou gaan overheersen. En dus niet om het negeren van het negatieve.

2) *Is er sprake van een absolute scheiding tussen het positieve en het negatieve bij de positieve gedachtegang?*

De intentie van de positieve gedachtegang is in geen geval stellen dat de andere vormen van onderzoek negatief georiënteerd zijn. Het overgrote deel van onderzoek is neutraal. In de plaats van een lijn te trekken tussen het goede en het kwade, dient de positieve lens als aanmoediging, om zich te verdiepen in het positieve van neutrale of zelfs negatieve standpunten. Meer specifiek hoe men de negatieve condities kan omvormen tot positieve.

3) *Is de positieve gedachtegang oneerbiedig tegenover de culturele verschillen?*

Een positieve aanpak ondersteunt een diepte-onderzoek van contingenties van positivisme tussen culturen. En ondanks de culturele verschillen toont recent onderzoek aan dat er een aantal overkoepelende deugden zijn, welke elke cultuur in de wereld bezit: wijsheid, moed, menselijkheid, rechtvaardigheid, zelfbeheersing en oppermacht.

Hugo Letische heeft een evaluatie gemaakt van een AI-project in de gezondheidszorg. In deze evaluatie ontkent hij in geen geval de waarde van de AI-aanpak. Toch waarschuwt hij voor een onkritische houding van AI naar zichzelf toe. Een neo-marxist en communitarist kan de AI-benadering als een manipulatie beschouwen (Masselink, et al. 2008).

Een andere kritische bemerking wordt gemaakt door Floor Basten. Zij is bang dat AI van een organisatie teveel een 'eenheidsworst' zal maken. Door gebruik te maken van een narratieve benadering kan er teveel nadruk gelegd worden op het vormen van één dominant organisatieverhaal. Bij de vorming van dit dominant verhaal gaat AI in tegen de basisprincipes van AI, namelijk hiërarchie en ongeloofwaardigheid introduceren. Basten wil liever een ironische houding van de onderzoekseenheden bij AI (Masselink, et al. 2008).

Rene Bouwen stelt dat niet het positieve, maar het generatieve het succes van verandering is bij AI. Het telkens opnieuw stellen van een diagnose, doorheen het onderzoek kan volgens Bouwen eerder

van AI een succesmethode maken dan het positieve aspect van de methode (Masselink, et al. 2008).

Bovenstaande kritieken kunnen alleen maar aangemoedigd worden. Daar AI als organisatiewetenschap nog in zijn kinderschoenen staat, kan de kritiek verdere ontwikkeling van de wetenschap stimuleren. Ook kan de kritiek als een waarschuwing dienen voor de AI-beoefenaar (Masselink, et al. 2008).

Hoofdstuk 4: Arbeidsmotivatie

Motivatie is één van de oudste thema's van de psychologie. Motivatie houdt zich bezig met vragen zoals: Waarom zetten mensen zich in voor activiteiten? Waarom is deze inzet voor bepaalde activiteiten hoger dan bij andere? Volgens Berings et al. (2002) zijn er een aantal redenen waarom het zo moeilijk is om op bovenstaand 'motivatievraagstuk' een antwoord te kunnen geven. Het waarom-aspect speelt hierin een grote rol. Waaromvragen impliceren vaak dat je in een filosofisch discours terecht komt. Doordat het antwoord op een waaromvraag dikwijls leidt tot een nieuwe waaromvraag.

Ten tweede geeft Berings et al. (2002) aan dat het om een psychologisch construct gaat. Motivatie is niet zichtbaar noch tastbaar, het kan enkel worden afgeleid of verondersteld op basis van waarneembaar gedrag, verbale expressies of andere gedrag.

Motivatie wordt ook aanschouwd als een proces en niet als een toestand of eigenschap van een persoon en is op die manier iets dynamisch volgens Berings et al. (2002). Er zijn ook een aantal factoren welke een invloed uitoefenen op motivatie, zoals biologische, culturele, cognitieve en emotionele elementen. Deze factoren ga ik hieronder nader toelichten.

4.1 Definiëring van het begrip arbeidsmotivatie

Wanneer we ons de vraag stellen: "Waarom iemand iets wil doen?" komen we tot het motivatievraagstuk. Vervolgens kan men stellen dat motivatie, de reden is dat gedrag gebeurt (Roediger et al. 2003).

"Motivatie is de som van krachten die de intensiteit en de richting van de geleverde inspanning bepaalt." (Jewel & Siegall, geciteerd in Berings et al. 2002, p112)

"Motivatie refereert aan het energetiseren en richten van inspanningen om objectieve condities en uitkomsten te bereiken." (Von Grumbkow, geciteerd in Berings et al. 2002, p112)

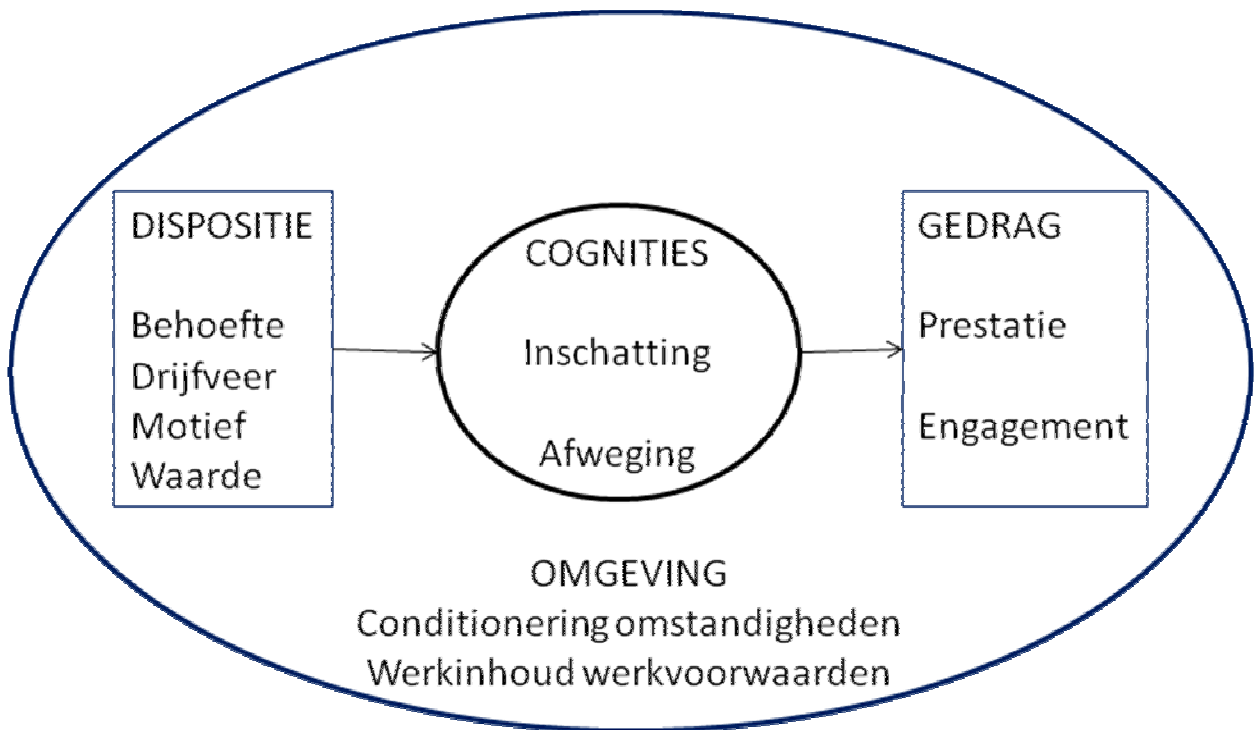
Bovenstaande citaten geven betekenis aan het begrip motivatie. Er zijn enkele essentiële elementen van motivatie uit deze definities af te leiden volgens Berings et al (2002):

- Het opwekken en richten van energie
- Intensiteit en richting

Meer dan ooit is het personeelsbeleid bezig met een antwoord te zoeken op de vraag, wat mensen aanzet tot beter werken. Wat drijft hen en wat zet hen aan tot beweging? Arbeidsmotivatie is een centraal thema binnen de arbeids- en organisatiepsychologie. "Werken is een gerichte activiteit, waarvoor men zich meer of minder zal inspannen. Richting geven aan gedrag en het opwekken van energie om dit gedrag te vertonen, zijn de twee basiseigenschappen van het motivatieproces. Het zijn precies dan ook de twee aandachtspunten voor een leidinggevende: richten en beïnvloeden." (Von Grumbkow, 1989, p5)

4.2 Referentiekader voor arbeidsmotivatie

Het referentiekader voor arbeidsmotivatie omvat drie essentiële componenten welke gezamenlijk een verklaring kunnen vormen voor de prestaties en de inzet van personen.



Figuur 7: Referentiekader voor arbeidsmotivatie (Eigen verwerking van Berings et al. 2002, p113)

Uit bovenstaande figuur kan men drie essentiële componenten afleiden voor arbeidsmotivatie. Een eerste is **dispositie** en dit is een kenmerk waarover alle mensen in meer of mindere mate beschikken. Des te meer men van deze disposities bezit, des te hoger zal de motivatie liggen. In de motivatietheorieën worden deze disposities bestempeld als: drijfveren, behoeften, instincten of

waarden. Bij de inhoudstheorieën staan disposities centraal. Het zijn de inhoudstheorieën welke uitgaan van het dispositioneel concept. (Berings et al. 2002)

De **omgeving** vormt een tweede essentieel kenmerk van motivatie. Motivatie is dus niet enkel persoonsgebonden, maar wordt ook aangestuurd door de omgeving. Het kan gaan om arbeidsvoorwaarden, werkomstandigheden, werkinhoud. Waarbij onder arbeidsvoorwaarden zaken als loon, werktijden en vakantieregelingen worden bedoeld en onder werkomstandigheden vallen alle materiële en sociale kenmerken waaraan de werksituatie onderworpen wordt. (Berings et al. 2002)

Een laatste element dat Berings et al. (2002) aanhalen zijn de **cognitieve processen**. Deze processen liggen tussen de uitlokkende factoren (binnen en buiten de persoon) en de uiteindelijke toewijding of het engagement van een individu. De term cognitief verwijst hier naar het verwerken van informatie. Dit kan gebeuren door de informatie op te nemen, te interpreteren, te vergelijken, af te wegen tegenover andere voorstellen en in te schatten.

In de volgende punten zal ik kort de verschillende motivatietheorieën bespreken en deze plaatsen in dit referentiekader voor arbeidsmotivatie.

4.3 Inhoudstheorieën

Artistoteles verklaarde de beweging van een object, door uitsluitend te verwijzen naar de eigenschappen van het bewegende object op zich. Om de waaromvraag over de gedragingen van mensen te beantwoorden, wordt in de motivatiepsychologie vaak beroep gedaan op de persoonlijke behoeften, verlangens, instincten en vreezen van mensen. Dit zijn de persoonlijkheidskenmerken of persoonlijkheidsdisposities van mensen (Von Grumbkow, 1989).

Wanneer iemand zich hard inzet om zo goed mogelijk te presteren op het werk en tevens veel voldoening uit zijn of haar prestatie haalt, stellen deze theorieën, dat het om een persoon met een sterke prestatiebehoefte gaat (Von Grumbkow, 1989).

Volgens Galilei kon de beweging van een object echter niet uitsluitend verklaard worden door de kenmerken van het object. Galilei stelde dat ook de omgeving, waarin de beweging plaats vindt, een invloed heeft op de beweging (Von Grumbkow, 1989).

Motivatie komt dus niet alleen voort uit de persoon, maar wordt mede gestuurd door de omgeving van een persoon. Het verschil in de stellingen tussen Aristoteles en Galilei is vergelijkbaar met het verschil tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie. De motivatiepsychologie stelt dat er twee soorten motivatie zijn (Berings et al. 2002).

De **intrinsieke motivatie** kan worden beschreven volgens Roediger et al. (2003) als de wil om een taak uit te voeren omwille van de taak zelf. Bij intrinsieke motivatie wordt een werk gezien als iets verrijkend, een persoonlijke uitdaging welke mogelijkheid geeft tot persoonlijke zelfontplooiing (Berings et al. 2002).

Bij **extrinsieke motivatie** gaat een individu iets doen met als doelstelling iets anders te verkrijgen. Iets anders kan geld, voedsel of macht zijn. (Roediger et al. 2003) Bij de zogenaamde omgevingstheorie wordt er gesteund op de extrinsieke motivatie. Het gaat om factoren buiten het individu, zaken als werkomgeving, loon, kortom maatregelen zijn de noodzakelijke voorwaarden om motivatie bij een werknemer teweeg te brengen (Berings et al. 2002).

De belangrijkste inhoudstheorieën zijn:

- De behoeftehiërarchie van Maslow
- De theorie X en Y van Douglas Mc Gregor
- De tweefactorentheorie van Herzberg
- De driebehoefte theorie van McClelland

Deze theorieën zal ik in de volgende paragrafen kort toelichten.

4.3.1 De behoeftehiërarchie van Maslow

Maslow heeft zijn theorie aangaande individuele ontwikkeling en motivatie voor het eerst gepubliceerd in 1943. De kerngedachte van zijn werk is dat mensen, als behoeftige wezens, altijd meer gaan willen. Wat ze willen is echter afhankelijk van hun bevredigde behoeften. Maslow stelt dat er vijf niveaus van behoeften zijn waar mensen nood aan hebben (Berings et al. 2002):

- **Fysiologische behoeften:** lage, lichamelijke behoeften van de mens. Het gaat hier om zaken als voedsel, water en zuurstof, maar ook arbeidsgelateerde behoeften als een minimumloon behoren hiertoe.

- **De behoefte aan veiligheid en zekerheid:** mensen willen zich veilig voelen en willen zich niet blootstellen aan gevaar. In het organisatieleven worden deze behoeften vervuld door bijvoorbeeld werkzekerheid.
- **Sociale behoeften:** mensen hebben van nature uit behoefte aan liefde en aanvaarding. Bij bedrijven kan werken in teamverband en het geven van personeelsfeesten voor een invulling van deze behoefte zorgen.
- **De behoefte aan waardering:** niet enkel opname in een groep is belangrijk, ook blijk van waardering krijgen van de omgeving is een behoefte van mensen. Het geven van feedback, of simpelweg het uiten van waardering door werkgevers en of collega's kunnen deze behoefte invullen.
- **De behoefte aan zelfactualisering:** hierbij gaat het om de innerlijke drang om de eigen mogelijkheden te ontplooiën. Dit is de meest persoonlijke behoefte en verschillend van persoon tot persoon.

Zodra een lagere behoefte bevredigd is, daalt de motivatie van een individu door de bevrediging ervan. Hierdoor zal het individu proberen om een hogere behoefte in de piramide van Maslow te bevredigen. Hoe meer in de lagere behoeften wordt voorzien, hoe hoger men op de piramide terecht komt. Dit is de satisfactie-progressie-hypothese van Maslow. Hieronder een visuele voorstelling van de behoeftepiramide van Maslow (Mullins et al. 2007).



Figuur 8: De behoeftepiramide van Maslow (eigen verwerking van Berings et al. 2002, p120)

De theorie van Maslow heeft de aanzet gegeven tot verder onderzoek naar motiverende factoren. Zo heeft onder meer Porter et al. de theorie van Maslow verder uitgewerkt:

Steers en Porter geven aan dat de hiërarchie een goede basis is voor het beoordelen van motiverende factoren in werksettings. Zij hebben een vergelijking gemaakt van de algemene beloningen van Maslow en organisatiefactoren. Hieronder vindt u een illustratie van deze vergelijking (Mullins et al. 2007).

Behoefteniveau	Algemene beloning	Organisatiefactoren
Psychologisch	Voedsel, water, seks, slaap	Salaris, aangename werkomstandigheden, kantine
Veiligheid	Veiligheid, stabiliteit, bescherming	Veilige werkomstandigheden, extraatjes, baanzekerheid
Sociaal	Liefde, affectie, gevoel van toebehoren	Prettige werkgroep, vriendelijke supervisor, professionele associaties
Waardering	Zelfrespect, zelfachting, prestige, status	Sociale erkenning, functieaanduiding, werk met status, feedback van het werk zelf
Zelfrealisering	Persoonlijke groei, zelfontplooiing, creativiteit	Uitdagend werk, mogelijkheden tot creativiteit, resultaten, promotie binnen de organisatie

Figuur 9: Toepassing van de behoeftehiërarchie (Mullins et al. 2007, p173)

Kritieken op de behoeftetheorie van Maslow:

Satisfactie-progressie-hypothese: Mag in geen geval absoluut genomen worden. Het is niet omdat iemand honger en dorst heeft, dat deze persoon geen behoefte aan affectie heeft (Berings et al. 2002).

Mullins et al. (2007) stellen een aantal problemen vast wanneer ze de theorie van Maslow op een werksetting willen toepassen:

- Niet alle behoeften van mensen kunnen op de werkplek worden voorzien. Een aantal ervan zullen zich altijd in het privéleven van de werknemers afspelen.
- Individuele verschillen tussen mensen maken het moeilijk voor een manager om voor iedereen goed te doen
- Een promotie of salarisverhoging kan op alle niveaus van de hiërarchie worden toegepast

Ongeacht de kritieken blijft de theorie van Maslow ook in meer recente onderzoeken een onmisbare theorie.

4.3.2 De X en Y theorie van Douglas Mc Gregor

Douglas Mc Gregor werkte de gedachte van Maslow verder uit. Mc Gregor besteedde hierbij voornamelijk aandacht aan de niveaus zelfwaardering en zelfverwezenlijking. In zijn theorie stelt hij dat er een relatie bestaat tussen motivatie en gedrag. Om tot een goed beleid te komen, dienen managers de relaties tussen beide goed te begrijpen. Zijn theorie bestaat uit een X- en uit een Y-theorie (Weisboard, 2004).

Theorie X: Mensen hebben een natuurlijke afkeer van werken, een compleet gebrek aan ambitie en weinig zin voor verantwoordelijkheid. Mensen worden voornamelijk gemotiveerd door geld, bedreigingen en straffen. Mensen werken alleen als ze in de gaten worden gehouden en wanneer hen exact verteld wordt wat ze moeten doen. Bij werknemers die voldoen aan de eigenschappen van deze theorie, moet het management toezicht houden, controleren en de mensen dressereren. Deze werknemers kunnen enkel extrinsiek gemotiveerd worden (Bruce et al. 1998).

Theorie Y: Mensen vragen vooral om meer ruimte en verantwoordelijkheid. Ook verlangen ze naar meer betrokkenheid. Daarom moet het management de werknemers informeren en de uitvoerenden bij hun werk betrekken. Deze mensen zijn voornamelijk intrinsiek te motiveren. Zij hebben aanmoediging nodig en willen in hun werk een beroep doen op hun creativiteit (Bruce et al. 1998).

Stel: Een werknemer stelt zich apathisch op en toont weinig interesse. Deze werknemer is passief en vertoont zelfs tekenen van vijandigheid in de werksituatie. Volgens de theorie van Mc Gregor is dit toe te schrijven aan:

- Theorie X: Onvermijdelijk gevolg van de natuur van de werknemer
- Theorie Y: Arbeidsituatie biedt onvoldoende mogelijkheden

McGregor ziet theorie Y, als een betere managementstijl (Fournies, 1999).

De theorie van McGregor is nooit bewezen, maar er valt een zekere logica uit af te leiden. De vraag of men of een theorie X of theorie Y manager is slaat dan ook op niets. Hoewel er managers zijn welke onder de extreme uiteinden van dit voorgestelde continuüm vallen, valt de competente manager ergens midden op het continuüm en vertoont deze karakteristieken van beide theorieën naargelang de situatie. Motivatie begint bij de erkenning van verschillende behoeften van mensen (Gaynor, 2003).

4.3.3 De tweefactorentheorie van Herzberg

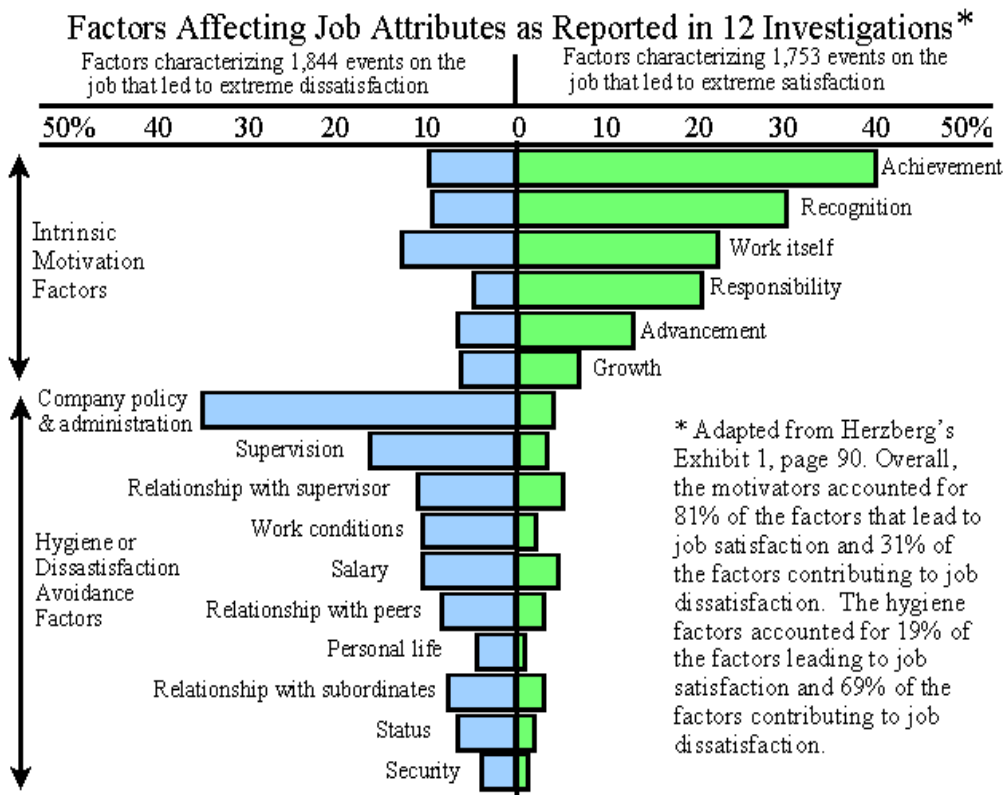
“Het werk van Herzberg heeft een aanzienlijke invloed op de door bedrijven aangeboden beloningspakketten. Men maakt nu steeds vaker gebruik van systemen waarmee de werknemer eigen keuzes kan maken. Werknemers kiezen hierbij in feite hun eigen motivatiefactoren. De huidige nadruk op zelfontplooiing, loopbaanmanagement en zelfsturend leren kan gezien worden als gevolg van de ideeën van Herzberg.” (Crainer & Dearlove, geciteerd in Mullins et al. 2007, p177)

Met de methode van het 'kritieke incident' interviewde Herzberg 203 boekhouders en technici. Hij vroeg hen te vertellen over de momenten waarop ze zich goed of slecht voelden in hun huidige baan of in hun eerdere baan. Bij het analyseren van de antwoorden kon Herzberg twee soorten factoren onderscheiden: Enerzijds factoren waar, bij een gebrek eraan, de ontevredenheid groeide van de werknemers. Deze factoren hebben te maken met de context en de werkomgeving en zijn extrinsiek van aard. Afgeleid uit de medische wereld, werd de term **hygiënefactoren** toegekend. Daar Herzberg wou duiden op preventie en omgeving. De andere groep factoren motiveerden de werknemers om een extra inspanning te leveren, als ze aanwezig waren. Vandaar dat Herzberg deze **motivatiefactoren** noemde (Mullins et al. 2007).

Men kan dus stellen dat hygiënefactoren voornamelijk ontevredenheid kunnen voorkomen. Een aantal voorbeelden zijn:

- Fysische werkomstandigheden
- Sociale omgeving
- Salaris
- Imago van het bedrijf
- Werktijdverkorting

Men beschouwt deze als verworven rechten in de Westerse Maatschappij. De motivatiefactoren zijn de factoren die mensen echt motiveren. Deze factoren zijn gerelateerd aan de kwaliteit van de werkervaring en aan wat de werknemers doen. Hieronder een overzicht van de factoren van Herzberg en de mate waarin de hygiënefactoren kunnen leiden tot ontevredenheid en de mate waarin de motivatiefactoren kunnen leiden tot tevredenheid.



Figuur 10: Tweefactoretheorie van Herzberg (Gerber, 2003)

Kritieken op de tweefactoretheorie van Herzberg:

Er bestaan twee algemene kritieken op de theorie van Herzberg. Enerzijds stelt men dat de theorie slechts beperkt toepasbaar op mensen uit lagere functies. Gezien deze mensen vaak worstelen met motivatieproblemen door de aard van hun werk. Zij voeren veelal monotoon en eerder oninteressant werk uit. De tweede kritiek gaat over de 'methodologische gebondenheid' van de theorie. Het resultaat van het onderzoek werd geleverd door de methode van kritieke incidenten. Hier bestaat het gevaar van vooringenomenheid van de interviewers, daar zij zelf de beschrijvingen hebben moeten interpreteren. (Mullins et al. 2007)

4.3.4 De driebehoeftheorie van McClelland

Volgens McClelland zijn de drie dominante behoeften voor de motivatie van een individu: de prestatiebehoefte, de behoefte aan verwantschap en de behoefte aan macht. (McClelland, 1961) de

Een persoon met een hoge **prestatiebehoefte** wil graag moeilijke en uitdagende taken op hoog niveau uitvoeren. Kenmerken van mensen met een hoge prestatiebehoefte zijn:

- Drang naar succes en behoefte naar frequente en positieve feedback
- Zij willen het uiterste uit zichzelf halen. Bij situaties met weinig risico vinden zij dit geen prestatie en bij succes bij hoge risico's beschouwen zij dit als toeval
- Zij werken graag alleen of met andere goede presteerders

Volgens McClelland zijn deze mensen de beste leiders, hoewel er het risico bestaat dat ze hun personeel teveel gaan vergeten, daar ze denken dat iedereen in hoge mate prestatiegedreven is. (McClelland, 1961)

Mensen met een grote **behoefte aan verwantschap** streven naar goede inter-persoonlijke relaties en hebben als voornaamste kenmerken:

- Kost wat kost geaccepteerd worden. Ze willen geliefd zijn en hechten veel belang aan persoonlijke interacties
- Gaan zich makkelijk conformeren aan de normen van hun werkgroep
- Gaan graag relaties aan met hoge mate van vertrouwen en wederzijds respect
- Verkiezen samenwerking boven concurrentie
- Gaan goed om met klanten

Volgens McClelland (1961) ondermijnt de sterke behoefte aan verwantschap de objectiviteit en besluitvormingscapaciteit van deze managers.

De derde behoefte van McClelland is **de behoefte aan macht**. Een typische behoefte voor mensen die graag de leiding nemen. Deze mensen kunnen in twee types worden ingedeeld, enerzijds mensen met een behoefte aan persoonlijke macht en anderzijds zij met een behoefte aan institutionele macht.

Het eerste type mensen wil vooral aan andere mensen leiding geven en beïnvloeden. Mensen met behoefte aan institutionele macht houden ervan om inspanningen van anderen te organiseren, opdat de organisatiedoelen bereikt zouden kunnen worden.

Algemene kenmerken van mensen met een hoge behoefte aan macht:

- Genieten van concurrentie en statusgeoriënteerde posities
- Ze voelen zich aangetrokken tot leidersrollen, maar missen soms de nodige flexibiliteit en mensgerichtheid
- Leiders met een hoge behoefte aan institutionele macht zijn vaak effectiever dan leiders met een hoge behoefte aan persoonlijke macht (McClelland, 1961)

McClelland besluit in zijn werk 'The Achieving Society' (1961) dat elk individu in meer of mindere mate over deze drie behoeften beschikt. Bij het vormen van deze behoeften spelen factoren zoals culturele achtergrond, opleiding, levenservaring en bovenal iemands persoonlijkheid een belangrijke rol. In tegenstelling tot Maslow kent de drie behoeften theorie geen overgangsstadia tussen de verschillende behoeften.

4.4 Procestheorieën

Procestheorieën bestuderen de interactie van persoonlijkheidsdisposities en situationele kenmerken. Zij gaan ervan uit dat het niet de disposities zijn welke het gedrag beïnvloeden. De disposities zijn latent aanwezig en worden gestimuleerd door situationele variabelen. Bij deze theorieën is het onderscheid tussen motief (behoefte) en motivatie belangrijk. Motieven verwijzen naar de latente aanwezigheid van disposities in een persoon. De motivatie gaat over een geactiveerd of gestimuleerd motief. In dit deel zal ik kort de verwachtingstheorie van Vroom en de rechtvaardigheidstheorie van Adams (Von Grumbkow, 1989).

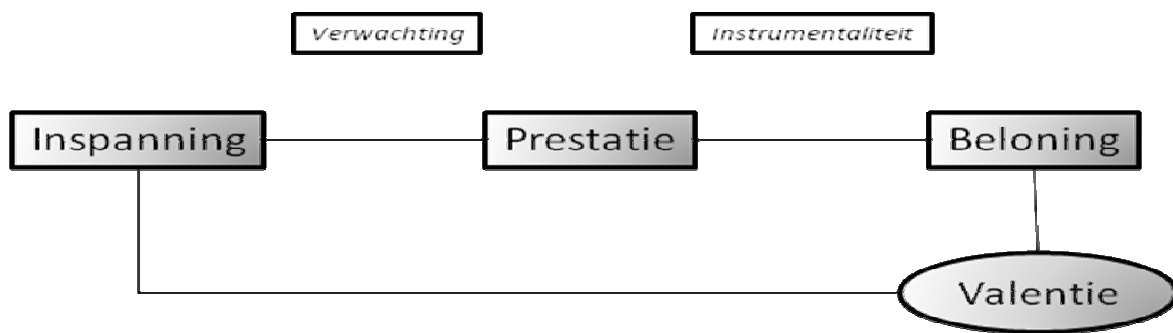
4.4.1 De verwachtingstheorie van Vroom

Waar Maslow en Herzberg zich concentreerden op de relaties tussen de interne behoeften en de resulterende inspanning nodig om ze te vervullen, heeft Vroom inspanning, welke voortkomt uit motivatie, afgescheiden van prestatie en uitkomst. Vroom stelt dat om een persoon te motiveren voor een inspanning, prestatie en motivatie aan elkaar moeten verbonden zijn. Deze verbindingen worden gevormd door drie elementen: valentie, instrumentaliteit en verwachting. Deze elementen zal ik

hieronder even kort toelichten (Mullins et al. 2007).

Valentie staat voor de voldoening die een bepaalde uitkomst verwacht te geven. Het gaat om de waarde gehecht aan beloning. **Instrumentaliteit** gaat over de waargenomen relatie tussen prestatie en beloning. Verwacht men dat een betere prestatie leidt tot een hogere beloning? Het derde element uit de theorie van Vroom is **verwachting**. Dit slaat op de relatie tussen de inspanningen en de prestatie. Met andere woorden: Verwacht men dat een grotere inspanning tot een betere prestatie gaat leiden (Mullins et al. 2007)?

Bovenstaande stellingen uit de theorie van Vroom worden perfect samengevat in onderstaande figuur.



Figuur 11: Model van de Verwachtingstheorie van Vroom (Eigen verwerking, Robbins, 2006, p203)

Vroom stelt dat het de combinatie van waardering en verwachting is, welke de motivatie bepaalt. Deze combinatie noemt hij de motiverende kracht. De motiverende kracht van een bepaalde handeling wordt niet beïnvloed door uitkomsten, die niet worden gewaardeerd of als verwacht resultaat van de handelswijze worden gezien (Mullins et al. 2007).

Motivatie kan vervolgens in een formulevorm uitgedrukt worden als de som van de producten van de valentie van de beloning (V), vermenigvuldigd met de kracht van de verwachtingen, dat actie zal resulteren, in het bereik van deze beloningen. Als dus de valentie of de verwachting nul is of beide nul zijn, dan is de motivatie eveneens nul (Mullins et al. 2007).

$$M = \sum E \cdot V$$

4.4.2 De rechtvaardigheidstheorie van Adams

Mensen hebben van nature uit de neiging om zich met anderen te gaan vergelijken. Men zal zich pas goed voelen, wanneer men het idee heeft dat men het minstens zo goed doet als een ander. Deze neiging wordt door Festinger beschreven als het begrip van sociale vergelijking. Uit zijn theorie blijkt dat we ons vooral gaan vergelijken met personen die dicht bij ons staan op de dimensie in kwestie. Een cafévoetballer zal zich in de dimensie voetbal dus niet gaan vergelijken met een speler uit de eerste klasse. Wanneer men anderen kan verslaan in een dimensie, gaat men zich sterker voelen en de neiging krijgen om de lat hoger te leggen voor zichzelf. Het gaat dus volgens Festinger over een eenrichtingskracht naar boven (Roediger et al. 2003).

Adams baseerde zijn theorie op het begrip van sociale vergelijking bij arbeidsmotivatie en arbeidssatisfactie. Hij stelde deze vergelijking voor in onderstaande breuken:

$$\frac{\text{Opbrengst (IK)}}{\text{Inbreng (IK)}} = ? = \frac{\text{Opbrengst (ANDER)}}{\text{Inbreng(ANDER)}}$$

Zijn theorie gaat ervan uit dat werknemers voor zichzelf een kosten-batenanalyse opstellen. Enerzijds vragen ze zich af wat ze investeren in hun werk (Inbreng(ik)) en anderzijds vragen ze zich af wat ze eruit halen (Opbrengst(ik)). Dit gaan ze dan vergelijken met hun perceptie van de verhouding opbrengst/inhoud van werknemers uit hun dimensie. Bijvoorbeeld naaste collega's of vrienden en kennissen met een gelijkaardige betrekking (Berings et al. 2002).

De opbrengtzijde beslaat zaken zoals: werkomstandigheden, arbeidsvoorwaarden en taakinhoud. Salaris, premies, vakantiedagen, prestige, status, autonomie, loopbaankansen, opleidingen, glijdende werktijd, infrastructuur en extralegale voordelen kunnen allemaal onder de teller opbrengst worden ondergebracht. De inbrengzijde kan eveneens veelzijdig worden ingevuld met zaken zoals: diploma, ervaring, talent, tijd, fysieke en mentale inspanningen en inzet (Berings et al. 2002).

Volgens Adams ontstaat er een dissonantie wanneer beide verhoudingen niet aan elkaar gelijk zijn. Dissonantie is het gevoel van onbehagen, wanneer een individu aanvoelt dat men zich in een ongelijke situatie met tegenstrijdigheden bevindt. Wanneer werknemers zich onbillijk behandeld voelen, gaan ze proberen deze dissonantie weg te werken. Ze kunnen dit doen door:

- Eigen inbreng te verlagen, bijvoorbeeld minder hard werken
- Eigen opbrengst te verhogen, bijvoorbeeld door een loonsverhoging
- Verhogen van de inbreng van de andere, bijvoorbeeld door werk door te schuiven
- Opbrengst van andere te laten verminderen, klagen bij werkgever over privileges van collega, opdat de werkgever deze zou verminderen
- Dissonantie wegrationaliseren, door bijvoorbeeld te stellen dat de andere waarschijnlijk niet gelukkiger is als henzelf (Berings et al. 2002)

Hierboven werd beschreven wat je kunt doen als je zelf in de gepercipieerde nadelige situatie zit. In het andere geval kan een schuldgevoel optreden. Dit kan werknemers aanzetten om zich nog meer in te zetten op hun werk om de hoge opbrengst te compenseren (Berings et al. 2002).

In dit hoofdstuk heb ik vooral de klassieke motivatietheorieën en de definiëringen voor arbeidsmotivatie uit de literatuur weergegeven. Bovenstaande is in geen geval een limitatieve weergave.

Hoofdstuk 5: Bevorderende en belemmerende factoren van de werkmotivatie

In dit hoofdstuk ga ik dieper in op de centrale onderzoeksvraag van de literatuurstudie. In het voorgaande hoofdstuk heb ik het begrip werkmotivatie gedefinieerd en ben ik op zoek gegaan naar de bestaande motivatietheorieën uit de literatuur. Deze theorieën hebben allemaal als doel: het vinden van de factoren welke de motivatie van een individu aanwakkeren en welke factoren een belemmering vormen voor deze aanwakkering. In de volgende paragrafen zal ik deze bevorderende en belemmerende factoren uit de literatuur bespreken.

5.1 Het Zebra Benchmark onderzoek

Dit is een jaarlijkse grootschalige nationale bevraging van Zebrazone. Ze gaat over de tevredenheid van de Belgische werknemers. ZebraZone voert deze steekproef eveneens uit in onze buurlanden: Nederland, Frankrijk en Luxemburg. In dit onderzoek kwam de factor motivatie en betrokkenheid naar voren als meest beïnvloedende op de algehele tevredenheid van Belgische werknemers. Volgens ZebraZone gaat het om factoren dewelke werknemers stimuleren om organisatiedoelstellingen te verwezenlijken. Zij meten dit aan de hand van onderstaande variabelen:

- **Missie:** Het geloof in de producten en/of diensten van de organisatie
- **Strategie:** Het vertrouwen in de beslissingen van de directie
- **Arbeidsvreugde:** Gaat de werknemer graag naar zijn of haar werk?
- **Organisatiebinding:** hoe belangrijk is de organisatie in de werknemer zijn of haar leven?
- **Extra inzet:** in welke mate is de werknemer bereid om extra inspanningen te leveren voor de organisatie (Zebrazone, 2005)



Figuur 12: Resultaten factor Motivatie en tevredenheid (Zebrazone, 2008)

Uit bovenstaande figuur kan worden afgeleid, dat de hoge motivatie voornamelijk te wijten is aan sterk geloof in de missie, veel organisatievreugde, een goede organisatiebinding en de bereidheid tot extra inzet. Strategie speelt in iets mindere mate een rol op de motivatie. Vooral missie behaalt een hoge score⁷. De bevorderende factoren voor motivatie blijken in dit onderzoek: missie, strategie, arbeidsvreugde, organisatiebinding en extra inzet te zijn (Zebrazone, 2008).

5.2 De Geïndividualiseerde onderneming volgens Ghoshal en Bartlett

De mondialisering van de economie, verkorting van de levenscyclus van producten en de continue nieuwe stroom van technologieën doen de grenzen van de bedrijfstakken vervagen. Allianties zorgen voor een nieuwe opvatting van concurrentie, deregulering en verplaatsing van de activa vereisen dan weer een structurele aanpassing. Bovenal zorgt het snel opkomende informatietijdperk ervoor dat bedrijven meer dan ooit behoefte hebben aan kennisontwikkeling (Ghoshal en Bartlett, 1999).

Uit onderzoek blijkt dat de traditionele hiërarchische structuur niet langer opgewassen is tegen de hoge eisen van de huidige maatschappij. We zijn volgens Ghoshal en Bartlett (1999) toe aan een nieuwe organisatievorm: de geïndividualiseerde onderneming. Bij dit soort onderneming staan niet de organisatiekenmerken (structuren, strategieën en systemen) centraal, maar het individu en de menselijke creativiteit centraal.

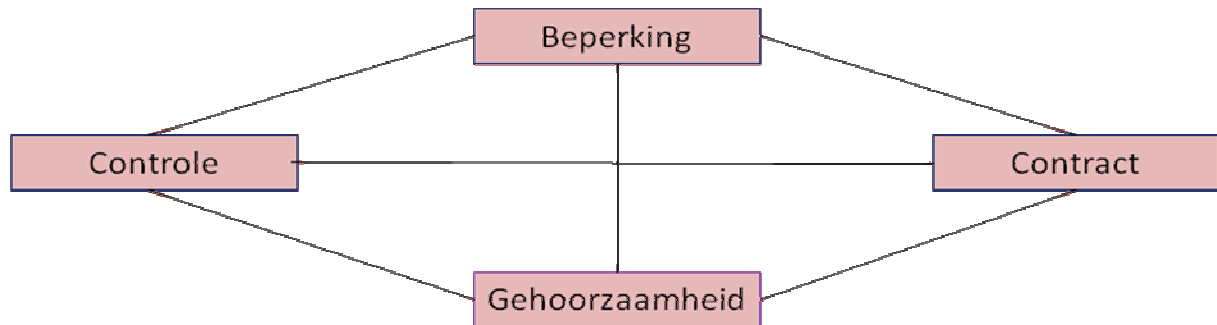
Ghoshal et al. (1999) stellen dat er een verandering in de gedragscontext van een organisatie dient te gebeuren om een organisatieverandering met succes te doorworstelen. Men zal de zogenaamde afbrekende context moeten wegwerken. Deze dient vervangen te worden door een vernieuwende context, de zogenaamde managementcontext. In onderstaande paragrafen zal ik de afbrekende context en de vernieuwende managementcontext van Ghoshal en Bartlett nader toelichten.

5.2.1 De afbrekende context

De afbrekende context vloeit voort uit de traditionele hiërarchische bedrijfsstructuur. Deze context stelt vier belemmerende factoren voor motivatie voor. Indien een organisatie tot een

⁷ Een positieve score is een gemiddelde hoger dan 3,5. Elke respondent kan een score van 1 tot 6 geven voor elke stelling waarbij 1 staat voor "Helemaal niet akkoord", 2 voor "Niet akkoord", 3 voor "Eerder niet akkoord", 4 voor "Eerder akkoord", 5 voor "Akkoord" en 6 voor "Helemaal akkoord". Deze Likertschaal beschouwen we als continu waarbij 3,5 een neutrale score is, elke score lager dan 3,5 negatief is (antwoordmogelijkheden "Helemaal niet akkoord" tot "Eerder niet akkoord") en elke score hoger dan 3,5 positief is (antwoordmogelijkheden "Eerder akkoord" tot "Helemaal akkoord").

geïndividualiseerde organisatie wil uitgroeien, is een goed begrip van deze context noodzakelijk (Ghoshal en Bartlett, 1999).



Figuur 13: De afbrekende context (eigen verwerking van Ghoshal et al. 1999: p118)

Bovenstaande figuur stelt visueel de vier belemmerende factoren voor motivatie voor. De eerste factor, die ik hier ga bespreken, is **gehoorzaamheid**. In de traditionele organisatiestructuur is gehoorzaamheid een essentieel element. Men dient zich namelijk te houden aan een gemeenschappelijk beleid en aan een uniforme aanpak. Gehoorzaamheid zorgt ervoor dat ook mensen, die zich op het laagste niveau van de organisatie bevinden, de richting kunnen volgen, die bepaald werd door de leiders van de organisatie. Gehoorzaamheid belemmert in de moderne organisatie de doorstroom van eigen initiatief en creativiteit (Ghoshal en Bartlett, 1999).

De tweede karakteristiek volgens Ghoshal en Bartlett (1999) is **controle**. Controle is een basistaak van een manager in de traditionele organisatie. Vooral de komst van de divisiestructuur heeft het belang van controle doen toenemen in organisaties. Het werd gezien als een voorwaarde opdat topmanagement verantwoordelijkheid kon gaan delegeren aan een nieuw managementniveau, zoals de divisiestructuur vereiste. Er werden allerlei controlesystemen ontwikkeld, opdat de top een globaal zicht kon behouden op het functioneren van de organisatie. Een nadelig effect van controle is het vermijden van risico's. Mensen gaan zich defensief opstellen als reactie op controle.

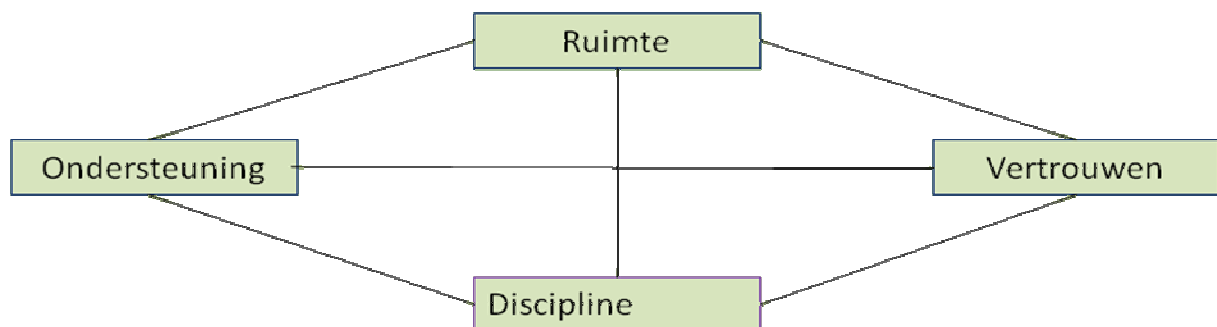
De aard van de relatie tussen een organisatie en haar werknemers is de derde karakteristiek, het **contract**, volgens Ghoshal en Bartlett (1999). Het contract dient tot het scheppen van duidelijkheid in de wederzijdse verwachtingen tussen bedrijven en hun werknemers. Het contract heeft als gevolg dat werknemers zich eerder lid voelen van een 'economische entiteit', dan van een sociale institutie. Het

contract zorgt voor een bescherming van het eigen belang, een verhoging van de onderlinge concurrentie en een verzwakking van de tweerichtingscommunicatie.(Corthouts, 1999)

Een laatste verziekende factor is **beperking**. Beperking vloeit voort uit de afgelijnde strategie van een traditionele organisatie. In deze strategie staan richtlijnen waarin de grenzen voor het handelen worden aangegeven. Enerzijds helpt een duidelijk afgelijnde strategische visie, om prioriteiten op te stellen en de focus op de doelstellingen van de onderneming te behouden. Anderzijds kan de strategie een belemmering voor innovatie teweeg brengen. (Ghoshal et al. 1999)

5.2.2 De vernieuwende context

Een mogelijk gevolg van bovenstaande elementen is een aversie voor risico en weerstand tegen vernieuwing. De vier karakteristieken komen de creativiteit en de motivatie van de werknemers zeker niet ten goede. Opdat een cultuur van continue zelfvernieuwing en vitalisering zou kunnen gevormd worden, dient men bovenstaande karakteristieken volgens Ghoshal en Bartlett (1999) in te ruilen voor de karakteristieken welke weergegeven worden in onderstaand figuur:



Figuur 16: De vernieuwende context (eigen verwerking van Ghoshal et al. 1999: p124)

Discipline vervangt gehoorzaamheid in de geïndividualiseerde onderneming. Het begrip discipline draagt verder dan louter bevelen opvolgen. Het gaat om een norm binnen een organisatie, welke ervoor zorgt dat mensen hun afspraken nakomen en hun beloften kunnen waarmaken. Werknemers worden geacht zelf de discipline te hebben om zich in te zetten, alsook kritisch genoeg te zijn om zichzelf bij te sturen. Bijsturing kan gebeuren volgens de 360° methode, dit wil zeggen dat er feedback aan zijn oversten, naasten en ondergeschikten kan gegeven worden (Corthouts, 1999).

De controle wordt vervangen door **ondersteuning**. Kenmerkend voor ondersteuning is de begeleidende rol van de manager. Het gaat om het coachen, helpen en steun geven aan de werknemers van de organisatie (Ghoshal en Bartlett, 1999)

Beperking wordt in de vernieuwende context ingevuld door **ruimte**. Beperking zorgt voor een belemmering van de vrijheid van de werknemers. Ruimte daarentegen zorgt voor meer initiatief, perspectief en versterkt de ambitie van de werknemers. Door een werknemer meer ruimte te geven, gaat deze voor zichzelf de lat hoger kunnen leggen (Corthouts, 1999).

Ten slotte dient het contract kenmerk uit de traditionele organisaties vervangen te worden door **vertrouwen**. Dit betekent vooral dat het 'juridische' contract niet de basis mag zijn voor relaties binnen de bedrijfscontext. Relaties moeten gebaseerd zijn op vertrouwen, met aandacht voor ieders belang. Relaties op basis van vertrouwen moeten de communicatie bevorderen in een organisatie (Corthouts, 1999).

De vier karakteristieken staan in geen geval los van elkaar, ze beïnvloeden elkaar wederzijds. Pettigrew geeft wel enige kritiek op het onderzoek van Ghoshal en Bartlett. Pettigrew stelt dat het werk van hen duidelijk en onthullend is geschreven. Maar de combinatie van de beschrijvende analyse en het voorschrift maken het de lezer moeilijk om een onderscheid te maken tussen hun empirische resultaten en datgene ze zouden willen zien. Zo wordt er in hun werk geen onderzoeksstrategie, methode of databronnen aangegeven.

Hoofdstuk 6: Motivatiebevorderende technieken

In dit hoofdstuk ga ik enkele technieken en methoden beschrijven welke de motivatie van de werknemers kunnen bevorderen binnen de organisatie. Deze kan het management aanspreken om het werk aantrekkelijker te maken voor de werknemers en hun intrinsieke motivatie op te krikken. De eerste methoden welke ik ga bespreken vallen onder de noemer functieherontwerp. Vervolgens ga ik uitwijden over de toepassing Management by Objectives (MBO) en ten slotte een toepassing van MBO: het opstellen van een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) kan bijdragen tot de motivatie.

6.1 Functieontwerp volgens Hackman en Oldham

Volgens Hackman en Oldham zijn er vijf essentiële taakkenmerken welke kunnen leiden tot drie psychologische gemoedstoestanden, die op hun beurt invloed uitoefenen op de resultaten van de werknemer en het werk. De vijf kenmerken zijn (Quinn et al. 2005):

- **Verscheidenheid aan vaardigheden:** vereist de taak meer dan één vaardigheid?
- **Taakidentiteit:** vormt de taak één geheel en kan de werknemer resultaat zien van zijn of haar inspanning?
- **Taakbetekenis:** is de taak belangrijk voor het leven en of werk van andere mensen?
- **Autonomie:** kan de werknemer zelf de werkschema's en procedures bepalen?
- **Feedback:** geeft de taak duidelijke en directe informatie aan de werknemer over de geleverde prestatie?

Volgende gemoedstoestanden beïnvloeden de resultaten van de werknemer. Ze worden gevormd uit bovenstaande taakkenmerken.

- Het gevoel dat het werk zinvol is
- Het gevoel dat men verantwoordelijk is voor het resultaat van het werk
- Kennis van de feitelijke resultaten van het werk (Quinn et al. 2005)

Door de taak te gaan herontwerpen en door de taakkenmerken aan te passen, komen Hackman en Oldham tot drie methodes van herontwerp: taakverbreding, taakroulatie en taakverrijking (Quinn et al. 2005).

6.1.1 Taakverbreding

Taakverbreding wordt soms ook wel 'horizontale lading' genoemd. Hierbij gaat men het aantal taken verhogen van een werknemer. Op die manier gaat men een beter zicht krijgen op het eindresultaat van het werk. Kritiek op dit herontwerp is dat het uitvoeren van veel saaie taken daarom niet interessanter is dan het uitvoeren van één saaie taak (Quinn et al. 2005).

6.1.2 Taakroulatie

Het doel van taakroulatie is de verscheidenheid aan vaardigheden te vergroten. De roulatie houdt in dat werknemers, aan de hand van een bepaald tijdschema, van taak kunnen wisselen. Een voordeel van taakroulatie is dat de verveling minder snel toeslaat, doordat er een grotere verscheidenheid aan taken is. Een ander voordeel van dit herontwerp is dat de kennis van de organisatie vergroot wordt, doordat de werknemers met verschillende onderdelen van de organisatie in aanraking komen. Maar taakroulatie leidt niet noodzakelijk tot meer autonomie of feedback in een organisatie (Quinn et al. 2005).

6.1.3 Taakverrijking

Deze methode wordt als de meest effectieve beschouwd. In tegenstelling tot taakverbreding en taakroulatie richt deze methode zich wel op taakbetekenis, autonomie en feedback. Bij taakverrijking worden de taken verticaal uitgebreid door meer zeggenschap toe te kennen aan de werknemer (Quinn et al. 2005).

Hackman en Oldham stellen dat taakverrijking wordt beïnvloed door interveniërende variabelen zoals: groeibehoeftes, competenties en contextsfacties. Hieronder vindt men een schematische voorstelling van hun visie op taakverrijking.



Figuur 14: interveniërende variabelen m.b.t. taakverrijking (eigen verwerking van Berings et al. 2002, p139)

Ten eerste speelt de persoonlijke groeibehoefte van de werknemer een rol. Men kan onmogelijk stellen dat iedereen behoefte heeft om op te klimmen in het bedrijf. Individuen met een lage groeibehoefte zullen zichzelf niet beter gaan voelen wanneer ze meer autonomie en verantwoordelijkheid krijgen (Berings et al. 2002).

Ten tweede spelen de individuele competenties een belangrijke rol. Sommige werknemers vinden hun taak al zwaar genoeg. Indien deze taak dan nog eens verrijkt wordt, zullen de werknemers er niet gelukkiger op worden (Berings et al. 2002).

De laatste interveniërende factor is de contextsatisfactie. Een werknemer moet in de eerste plaats tevreden zijn over zijn werkcontext. Erbarmelijke werkomstandigheden gaan geen behoefte aan taakverrijking oproepen bij een werknemer (Berings et al. 2002).

6.2 Management by Objectives (MBO)

Net zoals Peter Drucker ongeveer vijftig jaar geleden voorstelde om doelen te gebruiken, om mensen te motiveren, is dit het uitgangspunt van de MBO-methode. MBO legt de nadruk op het vertalen van de algemene organisatiedoelen naar de individuele doelen van de werknemers. MBO werkt niet enkel via de top-bottom methode, maar ook met de bottom-up methode. De doelstellingen mogen geen vage betekenis hebben. Een goed MBO-systeem is volgens Quinn et al. (2005) opgesteld volgens de SMART-methode, dat wil zeggen dat de doelen moeten zijn:

- Specifiek: er moet duidelijk aangegeven zijn waar het over gaat en wat er verwacht wordt
- Meetbaar: er dient een indicator vastgesteld te worden waarmee vorderingen kunnen worden gemeten
- Aanwijsbaar: er dient een individu of groep aangesteld te worden, die verantwoordelijk gesteld kan worden voor het halen van het doel
- Realistisch: de doelen moeten realistisch en haalbaar vooropgesteld worden
- Tijd-gerelateerd: er dienen afspraken gemaakt te worden over wanneer de doelstellingen bereikt moeten zijn

Het Persoonlijk Ontwikkelingsplan of POP zou men als een toepassing van Management By Objectives kunnen zien.

6.3 Persoonlijk Ontwikkelingsplan (POP)

De voornaamste doelstelling van een POP: het stimuleren en plannen van de persoonlijke loopbaanontwikkeling van de werknemers. Men wil, met behulp van een POP, de motivatie en prestaties laten toenemen en optimaliseren. Een optimale motivatie van een werknemer kan op zijn beurt een optimale bijdrage leveren aan het bedrijfsresultaat (Van Dongen, 2003).

Een POP wordt meestal opgesteld bij het functioneringsgesprek, waarin het functioneren van de werknemer in de organisatie besproken wordt. Naargelang het gesprek vordert, kan men aan de hand van een POP de doelstellingen voor het aankomende jaar bepalen (Van Dongen, 2003).

In een POP komen onderstaande onderwerpen aan de orde volgens Van Dongen (2003):

- Doelstellingen van de organisatie koppelen aan de doelstellingen van de medewerker
- De voorgenomen ontwikkelactiviteiten formuleren om de doelstellingen te realiseren
- De benodigde inzet van de medewerker formuleren en de ondersteuning hierbij vanuit de organisatie op papier zetten

Een POP kan zorgen voor meer transparantie in de organisatie. Ook kan een POP voor meer inzicht in de kennis en vaardigheden aanwezig in de organisatie zorgen. De doelstellingen in de POP kunnen zorgen voor een verhoging van de motivatie en inzet van de werknemer (Van Dongen, 2003).

Volgens Verhoeven (2005) kan je een POP zien als de balans tussen drie processen:

- De strategie van de organisatie
- De werkprocessen die alle werknemers moeten vervullen
- De individuele kennis, vaardigheden en houding

In bijlage 5 kan u een voorbeeld van een POP terugvinden. Uiteraard zijn de hierboven beschreven methodes niet de enige methoden om de motivatie in een organisatie te verhogen. Er bestaat een heel spectrum aan methoden, zoals onder meer flexibele werktijden, empowerment, enz. Om een geschikte methode te kiezen, is het aangewezen om eerst te achterhalen, wat de behoeftes zijn van de werknemers enerzijds en de organisatie anderzijds.

Hoofdstuk 7: Conclusies literatuurstudie

In dit hoofdstuk ga ik uitgaande van mijn bevindingen van de literatuurstudie een antwoord formuleren op de deelvragen uit hoofdstuk 1. De antwoorden op deze deelvragen heb ik uitgebreid beschreven in de voorgaande hoofdstukken. Om het overzicht te bewaren op het doel van de literatuurstudie herhaal ik hier de vooropgestelde centrale onderzoeksvraag en de deelvragen uit hoofdstuk 1.

“Welke bevorderende en belemmerende factoren spelen een rol bij de werkmotivatie van de werknemers van Stebo vzw? En hoe kan Appreciative Inquiry vormgeven aan hun effectief personeelsbeleid?”

- Wat is AI en hoe werkt het?
- Wat houdt het begrip arbeidsmotivatie in?
- Welke motivatietheorieën bestaan er?
- Welke factoren komen er uit onderzoek naar voren als bevorderend voor de motivatie?
- Welke factoren komen er uit onderzoek naar voren als belemmerend voor de motivatie?
- Welke methoden bestaan er om vanuit het beleid de werkmotivatie op te krikken?

1. Wat is AI en hoe werkt het?

Wat loopt er goed in een organisatie en hoe komt het dat dit goed loopt? Dit zijn de vragen die men dient te stellen bij een AI-onderzoek. AI gaat niet zoals een traditionele onderzoeksmethode, een probleem oplossen. Bij AI gaat men aan de hand van een waarderende bevraging, achterhalen wat er leeft bij de onderzoekseenheden. Een waarderende bevraging stelt enkel 'positieve vragen'. Bij dit soort vragen worden woorden als 'niet', 'nooit', en 'onvoldoende' vermeden. Een goede vraag is volgens Masselink et al. (2008) "Kun je mij vertellen over een piekmoment in je leven waarin je respect hebt ervaren?"

Deze vraagvorm nodigt de respondenten uit om een succesverhaal te vertellen. Deze succesverhalen geven thema's aan, waaraan de respondenten veel belang hechten. Aan de hand

van de succesverhalen worden 'dromen' geformuleerd. Deze dromen geven aan, gebaseerd op de successen uit het verleden, waar de respondenten naartoe willen in de toekomst. Na het formuleren van de zogenaamde dromen, kan men deze in een realistisch kader gaan plaatsen. Dit realistisch kader vormt dan het doel van het AI-onderzoek en kan leiden tot het plannen van acties om dit realistisch kader te bereiken.

Kenmerkend aan AI zijn de onderbouwende theorieën: sociaal constructionisme en de kracht van het beeld. Sociaal constructionisme verwijst naar de afhankelijke betekenis we toekennen aan iets, op basis van onze perceptie. De kracht van het beeld stelt dat wanneer we echt in iets geloven, we er alles aan zullen doen om het waar te kunnen maken. Beide theorieën samen vormen de kracht en de basis van AI.

Voor de praktische uitwerking van de AI-methode zijn er drie modellen voorradig:

- 1) Het **Cooperrider/Srivastva model** waarin men de traditionele actieonderzoek methode tegenover AI plaatst. Daar waar actieonderzoek uitgaat van een probleemstelling, gaat AI uit van het beste wat er al is.
- 2) Het **4D-model** van GEM is het meest gebruikte model. Het model wordt voorgesteld in een cirkel. Deze cirkel duidt op het voortvloeien van de ene fase in de volgende. De cirkel duidt er ook op dat AI een duurzaam proces is dat nooit stopt.

De fasen in het 4D model zijn:

- Discovery: Het ontdekken van de sterkten en successen in de organisatie.
 - Dream: Het dromen over de ideale organisatie.
 - Design: Hierin er een realistische omkadering wordt gevormd voor de dromen.
 - Delivery: Hierbij wordt de realistische omkadering uit de voorgaande fase omgevormd tot een actiemodel.
- 3) Het laatste model dat besproken werd in de literatuurstudie is het **4I-model van Mohr en Jacobsgaard**. Dit model toont veel gelijkenissen met het 4D-model, maar daar het 4D-model gericht is op het plannen en uitvoeren van acties, is het 4I-model eerder gericht op het vormen van ideeën.

De vier I-fasen zijn:

- Initiate: het bepalen van het onderwerp van AI-onderzoek
- Inquire: het interviewen van de onderzoekseenheden over het onderwerp
- Imagine: Hier legt men vast wat men wil bereiken in de organisatie
- Innovate: de AI-plannen worden ontwikkeld

2. Wat houdt het begrip arbeidsmotivatie in?

Arbeidsmotivatie is wat werknemers aanstuurt om zich in meerdere of mindere mate in te zetten voor hun werk. Meer dan ooit is het personeelsbeleid bezig met een antwoord te zoeken op het motivatievraagstuk: Wat zet mensen aan tot beter werken? Wat drijft hen en wat beweegt hen om zich in te zetten?

Arbeidsmotivatie is een centraal thema binnen de arbeids- en organisatiepsychologie. "Werken is een gerichte activiteit, waarvoor men zich meer of minder zal inspannen. Richting van een gedrag en hoeveelheid energie die men erin stopt zijn de twee basiseigenschappen van het motivatieproces. Het zijn precies ook de twee aandachtspunten voor wie leiding geeft: richten en beïnvloeden." (Von Grumbkow, 1989, p5)

3. Welke Motivatietheorieën bestaan er?

Doorheen de jaren zijn tal van onderzoeken verricht naar wat mensen motiveert. Hieruit zijn veel theorieën voortgevloeid. Er kan een onderscheid gemaakt worden in de zogenaamde inhouds- en procestheorieën. Beide soorten theorieën hebben als doel: Een antwoord geven op het motivatievraagstuk: Waarom wil iemand presteren?

Inhoudstheorieën: Gaan de waaromvraag beantwoorden door beroep te doen op persoonlijkheidskenmerken zoals motieven, behoeften, verlangens, waarden en angsten. Deze persoonlijke kenmerken zijn de persoonlijkheidsdisposities van een individu. In dit werk heb ik mij beperkt tot vier belangrijke inhoudstheorieën:

- 1) De theorie van Maslow beschrijft vijf basisbehoeften van de mens en stelt deze voor in piramidevorm. Bij bevrediging van een lagere behoefte op de piramide, klimt men naar een hogere behoefte en is men gemotiveerd om deze te bevredigen. Dit is de satisfactie-progressie-hypothese van Maslow.

- 2) De X en Y theorie van Mc Gregor stelt dat managers hun werknemers op een continuüm van twee uiteenlopende theorieën kunnen plaatsen. Theorie X, gaat ervan uit dat werknemers kort gehouden moeten worden, daar ze van nature lui en ongemotiveerd zijn. Deze werknemers kunnen enkel extrinsiek gemotiveerd worden. Theorie Y stelt dat werknemers meer verantwoordelijkheid en autonomie willen. Deze werknemers willen intrinsiek gemotiveerd zijn/worden.
- 3) De tweefactorentheorie van Herzberg zegt dat uit zijn onderzoek twee soorten factoren een invloed hebben arbeidsmotivatie. Enerzijds zijn er hygiënefactoren, welke enkel bij gebrek eraan, ongenoegen oproepen. Anderzijds zijn er motivatiefactoren, dit zijn de factoren die er werkelijk voor zorgen dat de motivatie stijgt.
- 4) De driebehoefte theorie van McClelland stelt dat er drie dominante behoeften zijn voor motivatie, de prestatiebehoefte, de behoefte aan verwantschap en de behoefte aan macht.

Procestheorieën: deze leggen de nadruk op interactie tussen de dispositionele kenmerken en de situationele kenmerken. Het in werking stellen van de disposities gebeurt door een situationele variabele. Men gaat op zoek naar variabelen welke de motivatie processen in gang zetten. Uit de veelheid procestheorieën, welke beschreven staan in de literatuur, heb ik mij beperkt tot twee klassieke procestheorieën: De verwachtingstheorie van Vroom en de rechtvaardigheidstheorie van Adams.

- 1) De Verwachtingstheorie van Vroom: Vroom stelt dat de motivatie van een persoon bepaald wordt door de combinatie van iemands waardering en verwachting. Resultaten, waar geen waarde aan wordt gehecht, gaan volgens Vroom de motivatie niet beïnvloeden. Hetzelfde geldt voor onverwachte resultaten.
- 2) De billijkheidstheorie van Adams: De kerngedachte van deze theorie is het principe van sociale vergelijking. Mensen gaan zich vergelijken met mensen uit hun directe omgeving die zich in een gelijkaardige werksituatie bevinden. Uit deze vergelijking kunnen onbillijke gevoelens of schuldgevoelens voortkomen. Zo ontstaan er onbillijke gevoelens bij een persoon, wanneer iemand anders meer opbrengst haalt met minder inzet. Anderzijds zal men zich schuldig voelen wanneer men zelf meer opbrengst haalt met minder inzet als iemand anders. In beide gevallen zal men trachten te streven naar een eerlijke situatie.

4. Welke factoren komen er uit onderzoek naar voren als bevorderend voor de motivatie?

Volgens het Zebra Benchmark onderzoek zijn volgende factoren bevorderend voor de arbeidsmotivatie:

Missie: een grote mate van geloof in de producten en/of diensten van de organisatie

Strategie: blindelings vertrouwen in de beslissingen van de directie

Arbeidsvreugde: de werknemer gaat met plezier naar het werk

Organisatiebinding: de organisatie neemt een belangrijke plaats in, in het leven van de werknemer

Extra inzet: de werknemer is bereid om extra inspanningen te leveren voor de organisatie

Ook Ghoshal en Bartlett stellen een aantal motiverende factoren in hun vernieuwende context voor. Ze gaan ervan uit dat vooral de mate waarin de factoren aanwezig zijn en de afbrekende factoren vervangen zijn, bevorderend zijn voor de motivatie. In hun model staan volgende factoren: discipline, ondersteuning, ruimte en vertrouwen. Al deze factoren staan in relatie met elkaar en kunnen elkaar wederzijds beïnvloeden.

Discipline: Werknemers worden geacht zelf de discipline te hebben om zich in te zetten en kritisch genoeg te zijn om zichzelf bij te sturen. Bijsturing kan gebeuren volgens de 360° methode, dit wil zeggen dat er feedback aan zijn oversten, naasten en ondergeschikten kan gegeven worden.

Ondersteuning: Kenmerkend voor ondersteuning zijn de begeleidende rol van de manager. Het gaat om het coachen, helpen en steun geven aan de werknemers van de organisatie.

Ruimte: Meer ruimte zorgt voor meer initiatief, biedt meer perspectief en versterkt de ambitie van de werknemers. Door een werknemer meer ruimte te geven gaat deze voor zichzelf de lat hoger kunnen leggen.

Vertrouwen: Dit betekent vooral dat het 'juridische' contract niet de basis mag zijn voor relaties binnen de bedrijfscontext. Relaties moeten gebaseerd zijn op wederzijds vertrouwen. Hierbij is aandacht voor ieders belang en staat communicatie centraal.

5. Welke factoren komen er uit onderzoek naar voren als belemmerend voor de motivatie?

Volgens Ghoshal en Bartlett (1999) zijn er vier belemmerende factoren/karakteristieken voor motivatie. Deze factoren zitten vaak diep ingeworteld in de organisatie, daar ze afstammen van de traditionele organisatiestijl. Om te komen tot een organisatie waar de mens centraal staat, dienen deze vier factoren vervangen te worden door de bevorderende factoren, welke ik in mijn antwoord op de vorige vraag besproken heb.

Ghoshal en Bartlett geven in hun werk aan dat deze factoren met elkaar in relatie staan en elkaar beïnvloeden.

Gehoorzaamheid: Een essentieel element in de traditionele organisatiestructuur. Door het gemeenschappelijk beleid dient ieder organisatielid de uniforme aanpak aan te houden. Het doel van gehoorzaamheid in een traditionele context is het sturen van de werknemers op alle niveaus. Gehoorzaamheid belemmert de doorstroom van initiatief en creativiteit in een organisatie.

Controle: Vormt een basistaak voor een manager in de traditionele context. Controle stamt af van de divisiestructuur. Bij deze structuur delegeerde de top van de organisatie verantwoordelijkheid aan de divisie managers. Door middel van controle kon de top een globaal zicht behouden op het reilen en zeilen binnen de organisatie. Door controle van bovenaf gaan werknemers risico's vermijden en zich defensief opstellen.

Contract: Duidt op de aard van de relatie tussen de organisatie en de werknemers. Hierin worden de wederzijdse verwachtingen vastgelegd. Het contract bindt het vertrouwen in de werknemers in. Dit heeft vervolgens een invloed op de motivatie van de werknemers. Men creëert een cultuur waar mensen louter uitvoeren wat er in het contract beschreven staat en de organisatie als een economische entiteit beschouwen en niet als een sociale institutie.

Beperking: de traditionele organisatie staat bekend om de duidelijk afgelijnde strategie, waarin de grenzen voor het handelen worden aangegeven. Deze strategie vormt een belemmerende factor voor de vrijheid en ruimte voor eigen initiatief.

6. Welke methoden bestaan er vanuit het beleid om de motivatie op te krikken?

In de literatuurstudie staan deze beschreven in hoofdstuk 6. Allereerst ben ik ingegaan op het functieontwerp van Hackman en Oldham, vervolgens heb ik de methode van Management by Objectives toegelicht en tenslotte heb ik kort het persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) beschreven. Deze methoden ga ik hieronder kort toelichten:

Functieontwerp volgens Hackman en Oldham kan plaatsvinden onder drie vormen:

- Taakverbreding: Hierbij wordt een werknemer meer gelijkaardige taken toegekend. Deze methode is niet zo efficiënt om de motivatie op te krikken, daar het uitvoeren van één saaie taak gelijkgesteld kan worden aan het uitvoeren van meerdere saaie taken
- Taakroulatie: Hierbij gaat men proberen de verscheidenheid aan individuele vaardigheden te verhogen. Werknemers gaan hier afwisselend elkaars taken uitvoeren aan de hand van een tijdschema. Dit vergroot de kennis binnen de organisatie. Taakroulatie kan ervoor zorgen dat de sleur, minder snel optreedt bij het uitvoeren van de taken. Maar het nadeel is dat dit niet noodzakelijkerwijs tot meer autonomie zal leiden.
- Taakverrijking: Hier gaat het om een verticale uitbreiding van de taken. Op die manier krijgt de werknemer meer zicht op het einddoel van de taak. Doordat er een groter geheel van de taak bij zichzelf ligt. De autonomie vergroot en mogelijkserwijs bevordert dit ook de motivatie van de werknemer.

Management by Objectives (MBO): MBO legt de nadruk op het vertalen van de algemene organisatiedoelen naar individuele doelen van de werknemers. MBO werkt niet enkel via de top-bottom methode, maar ook met de bottom-up methode. Deze doelen dienen opgesteld te worden via de SMART methode en dienen dus: specifiek, meetbaar, aanwijsbaar, realistisch en tijdsgeboden te zijn.

Persoonlijk ontwikkelingsplan (POP): Het persoonlijk ontwikkelingsplan kan als een specifieke toepassing van MBO beschouwd worden. Het uitgangspunt vormt het ontwikkelen van de loopbaan en competenties in functie van de organisatiedoelen. Het persoonlijke aspect refereert naar het individueel opstellen van een POP.

Bovenstaande methoden vormen zeker geen limitatieve opsomming van de methoden aanwezig in de literatuur. Het gaat hier om algemene methoden. In het praktijkonderzoek ga ik proberen te achterhalen wat de werknemers van Stebo werkelijk motiveert en welke methode(n) voor hen het meest aangewezen is.

Deel 2: Praktijkonderzoek

Mijn praktijkonderzoek heb ik uitgevoerd onder de vorm van een gevalstudie. Deze gevalstudie heeft plaatsgevonden bij Stebo vzw. In hoofdstuk 8 ga ik dan ook het bedrijf Stebo voorstellen. Vervolgens ga ik de resultaten van het praktijkonderzoek bespreken in hoofdstuk 9. Tenslotte sluit ik dit deel af met de formulering van antwoorden op de vooropgestelde deelvragen uit hoofdstuk 1. Deze antwoorden kan u raadplegen in hoofdstuk 10.

Hoofdstuk 8: Bedrijfsvoorstelling

In dit hoofdstuk ga ik de organisatie Stebo vzw meer in detail voorstellen. Hierbij ga ik aandacht schenken aan de structuur van het bedrijf, hun kernactiviteiten en hun missie. Vervolgens ga ik dieper in op de aanzet van het gebruik van de waarderende methode binnen het bedrijf. Ten slotte ga ik de aanzet tot deze eindverhandeling vanuit het perspectief van Stebo vzw verder toelichten.

8.1 Bedrijfsprofiel Stebo vzw

Sinds 1987 is Stebo vzw actief in het kader van samenlevingsopbouw en sociaaleconomische streekontwikkeling. Zij zijn gevestigd in de provincie Limburg, te Genk. De doelgroep van Stebo vzw zijn de kansarmen. Hun missie bestaat erin: Een zo groot mogelijke participatie van kansarmen in hun samenleving. Stebo vzw bouwt zo mee aan de democratie in de maatschappij, waarin ieder binnen eigen kunnen een bijdrage kan leveren.

Om kansarmen een volwaardige plaats in onze maatschappij te kunnen toekennen, beschikt Stebo vzw over vier afdelingen:

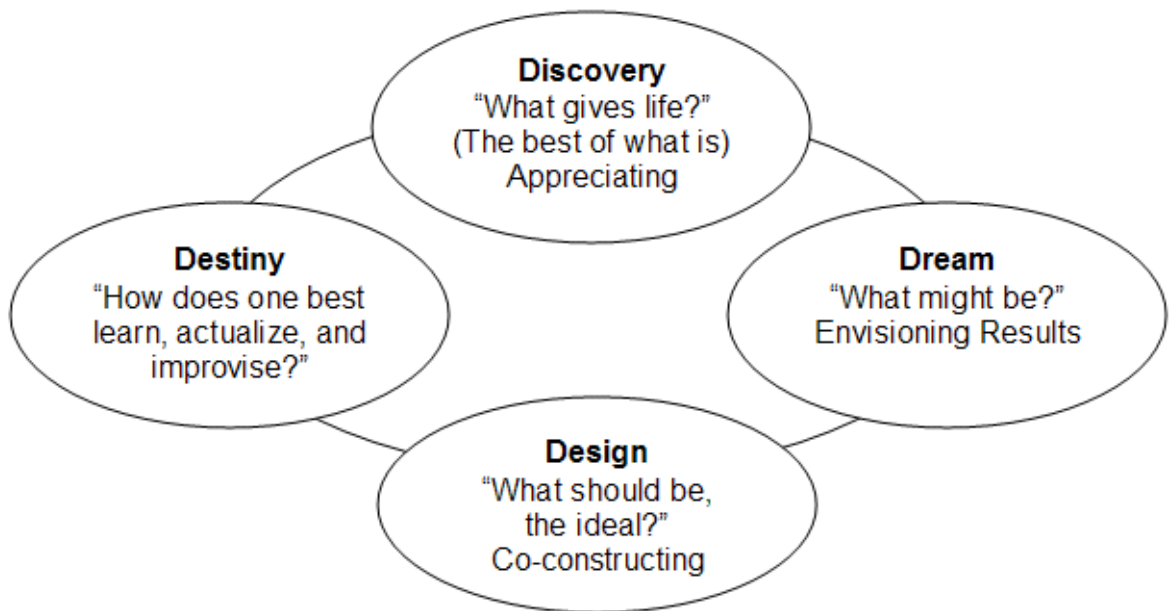
- **Afdeling Buurtopbouwwerk:** De doelstelling van Buurtopbouwwerk is om een sterkere samenleving uit te bouwen in achtergestelde buurten en wijken. Ze vertrekken daarbij van de krachten die al in de wijk aanwezig zijn, voornamelijk de individuele burgers en de diverse actoren zoals maatschappelijke organisaties, verenigingen, sportclubs ... Ze proberen via diverse invalshoeken om de mensen voldoende kracht te geven om deel te nemen aan het sociale leven en hen te helpen hun eigen situatie in handen te nemen en te verbeteren (Stebo,2009).
- **Afdeling Energie:** Deze afdeling voert energiescans uit in samenwerking met Infrac. Het gaat hier om een nog vrij recente afdeling. Vanuit de afdeling buurtopbouwwerk,

kwam de vraag naar energiescans regelmatig naar boven, vandaar dat deze afdeling op poten werd gezet (Stebo, 2009).

- **Afdeling Infocentrum Wonen:** Bij het Infocentrum Wonen vinden ze dat iedereen recht heeft op een goede en betaalbare woning. Ze proberen dit te verwezenlijken door de mensen op alle mogelijke manieren te helpen om hun woonsituatie zelf te verbeteren (Stebo,2009).
- **Afdeling Samen Leren Werken:** Stebo vzw streeft ernaar om via haar wijkgerichte werking werkzoekenden uit kansengroepen te begeleiden naar de arbeidsmarkt. Hiervoor dient er zowel op het niveau van de wijk/werkzoekenden als op het niveau van het bedrijf/de werkgever te worden gewerkt. Voor de werkzoekenden betekent dit onder meer dat zij kunnen deelnemen aan vormingsmomenten gericht op persoonsgerichte vorming en attitudetraining om hun kansen op werk te vergroten. Bedrijven kunnen aan de hand van onze trainingen de interne opleidingen aan de leidinggevenden beter afstemmen op een diversiteitbeleid (Stebo,2009).
- **Afdeling Kansrijk Ondernemen:** Binnen deze afdeling zijn ze ervan overtuigd dat zelfstandige ondernemers een belangrijke bijdrage leveren aan de ontwikkeling van een buurt. Zij zorgen voor hun eigen tewerkstelling en die van anderen. Ze bevoorraden en kleuren de buurt, brengen straten tot leven en geven kansen tot sociaal contact tussen de bewoners. Bij Stebo proberen ze hen zoveel mogelijk te helpen (Stebo,2009).

Hoofdstuk 9: Verwerking van de onderzoeksresultaten

De verwerking van de resultaten ga ik in dit hoofdstuk structureren volgens de fasen van het onderzoeksproces. Zoals ik in hoofdstuk 2 aanhaalde, heb ik voor het praktijkonderzoek de 4D-cyclus van de Appreciative Inquiry methode gevolgd. Vanuit deze cyclus zal ik de verwerking van de resultaten weergeven. Hieronder herhaal ik kort het onderzoeksopzet bij elke fase. In onderstaande figuur, worden ter herhaling de vier fasen van het 4D-model voorgesteld:



Figuur 15: GEM Four-D Model (Watkins en Mohr, 2001, p43)

9.1 De Discovery- of Ontdekkingsfase

In deze fase staat het verzamelen van informatie centraal. De AI-methode stelt dat het verzamelen van data best gebeurt door de onderzoekseenheden naar hun behaalde successen uit het verleden te vragen. Om een maximale betrokkenheid van de Stebo medewerkers te garanderen, heeft de initiele dataverzameling plaatsgevonden tijdens de Stebodag⁸. Dit onder de vorm van duogesprekken. Bij deze duogesprekken hebben de medewerkers elkaar geïnterviewd. Onderstaande vragen dienden als leidraad voor het interview:

⁸ Dit is een dag georganiseerd door Stebo, om de banden tussen de personeelsleden te versterken.

“Wanneer stond je bij Stebo in je kracht, werd je op je sterktes aangesproken? Met andere woorden: Wanneer heb je geschitterd bij Stebo met iets wat je graag doet en heel goed kan?”

Wat waren de precieze omstandigheden waardoor dit kon?

Welke sterktes heb je (nog) niet of te weinig kunnen gebruiken bij Stebo?”

De opdracht tot deze gesprekken kan je terugvinden in bijlage 3.

Uit deze interviews kwamen 62 verslagen voort. Door een horizontale analyse ben ik gekomen tot een aantal thema's. Bij het selecteren van deze thema's was het belangrijk dat ik thema's koos, waar alle werknemers hun gading in kunnen vinden. Wanneer er slechts één persoon een motiverende of demotiverende factor aanhaalde, heb ik dit niet opgenomen in de resultaten van dit werk.

Daar de gesprekken in vertrouwen gevoerd zijn en ik de anonieme verwerking van de interviews gegarandeerd heb, zijn de gesprekken niet opgenomen in bijlage. Wel kan u in bijlage 4, mijn verslag van de interviews raadplegen, waarin ik de vertrouwelijkheid van de respondenten gerespecteerd heb.

Hieronder ga ik verder met de bespreking van de belangrijkste factoren, welke door de Stebo medewerkers meermaals werden aangehaald tijdens de interviews.

9.1.1 Bevorderende en belemmerende motivatiefactoren van de Stebo medewerker

- Uitdaging:

Uit de succesverhalen van de Stebo medewerkers blijkt dat ze voldoening uit hun werk halen, wanneer dit een uitdaging voor hen vormt. Hoe complexer de beginsituatie voor hen is, des te meer voldoening krijgen zij bij een succesvolle afronding ervan. Zij voelen zich zeer 'sterk' en gelukkig wanneer ze achteraf kunnen zeggen van: "Ik heb het toch maar gedaan gekregen". Zo vertelde een werknemer het volgende:

“Het sterkste moment is telkens als je mensen in hun soms vastgeroeste denkwijze of plannen kan beïnvloeden en een positieve bijdrage kan leveren in hun kijk op dingen.”

Hiermee doelt de medewerker op de uitdaging om de denkwijze van personen te veranderen. Ook onderstaande citaten uit de verslagen van de interviews stellen dat uitdaging een belangrijke factor is:

“Op het einde van de dag horen dat alles goed gegaan is, was het moment dat ze geschitterd had.”

“Het verhaal dat ze vertelde was er één over de 50-jarige JP. Een man die ze een zestal maanden had begeleid. JP was zijn baan als leerkracht van het 5^{de} leerjaar grondig beu. Er was wrevel met de collega's en hij genoot simpelweg niet meer van zijn job. Na 6 maanden intensieve gespreksvoering met A, was zijn visie weliswaar terug rooskleuriger. Hij vertelde dat hij de sessies met A had ervaren als een soort kapstok voor het leven. Hij had zich aan deze sessies opgetrokken en beleefde terug plezier in zijn job. Deze woorden deden wel wat met A. Enerzijds was ze blij voor JP, maar ook voor zichzelf. Ze was tevreden dat ze zulk groot verschil had kunnen maken met iemand.”

“De grote uitdaging was het opstellen van een handleiding over renoveren in Haspengouw. Deze brochure voorstellen bij de gemeenten, instellingen en particulieren gaf een grote voldoening in het werk. In Haspengouw werd deze ook zeer positief onthaald.”

Naar aanleiding van bovenstaande citaten kan ik besluiten dat het thema 'uitdaging' hoog in het vaandel gedragen wordt bij de Stebo werknemers. Als een taak hen voldoende prikkelt of uitdaagt, zijn ze meer gemotiveerd om deze taak uit te voeren. Anderzijds kan een gebrek aan uitdaging een belemmerende factor vormen.

- Appreciatie:

Uit bovenstaande getuigenissen komt al gauw naar boven dat de uitdaging alleen niet voldoende is om van een moment, een schitterend moment te maken. De personen in kwestie wensen ook appreciatie te krijgen voor wat ze verwezenlijkt hebben. Anders krijgt men het gevoel dat men zich louter met pietluttigheden bezighoudt. Appreciatie kan geuit worden door het geven van feedback, het geven van een complimentje, enz. Hieronder geef ik enkele getuigenissen waarin de behoefte aan appreciatie voor hun werk naar voren geschoven wordt:

“Het verhaal dat ze vertelde was er één over de 50-jarige JP. Een man die ze een zestal maanden had begeleid. JP was zijn job als leerkracht van het 5^{de} leerjaar grondig beu. Er was wrevel met de collega's en hij genoot simpelweg niet meer van zijn job. Na 6 maanden intensieve gespreksvoering met A, was zijn visie weliswaar terug rooskleuriger. Hij vertelde dat hij de sessies met A had ervaren als een soort kapstok voor het leven. Hij had zich aan deze sessies opgetrokken en beleefde terug plezier in zijn job. Deze woorden deden wel wat met A. Enerzijds was ze blij voor JP, maar ook voor zichzelf. Ze was tevreden dat ze zulk groot verschil had kunnen maken met iemand.”

“Als ik goede feedback krijg, doe ik mijn werk graag.”

“Toen ik als onthaalbediende werkte. Toen het jaar om was kreeg ik de vraag gesteld of ik wilde blijven.”

Het geven van feedback is een bevorderende factor voor de Stebo medewerker, het ontbreken van feedback kan als belemmerend ervaren worden. Indien er nooit iemand iets zegt over hoe je het doet als werknemer, is het niet meer dan logisch dat zelfs de intrinsieke motivatie van de werknemer wegebt.

- Samenwerking:

Het samenwerken met collega's krikt bij veel Stebo medewerkers ook de motivatie op. Wanneer mensen samen werken streven ze eenzelfde doel na. Het samenwerken op zich vormt vaak een uitdaging. Men dient immers rekening te houden met iemand anders zijn of haar mening. Voor de Stebo medewerkers gaat het bij samenwerken vooral om het creëren van een samenhangingsgevoel. Om aan te tonen dat het niet telkens om ingewikkelde zaken dient te gaan, gaf een getuige als één van de sterkste momenten bij Stebo vzw het volgende aan:

“Het moment waarop we samen hebben gewerkt om de koekjes klaar te hebben.”

Maar ook voor meer ingewikkelde projecten, blijkt een goede samenwerking tot een hogere motivatie te leiden:

“Goed gevoel: dynamiek en wisselwerking bij bedeling; geen hiërarchie, iedereen doet alles. Fantastisch gevoel; samenhangigheid bij resultaat.”

“X heeft geschitterd tijdens (het organiseren van) de Stebodag van 20 maart.

Hij heeft zich ‘echt kunnen uitleven’. Hij vindt het belangrijk om mensen, in dit geval zijn mede organisatoren/collega's, te betrekken bij het proces. Hij heeft oog voor de interacties tussen mensen, voor de groepsprocessen, hij houdt dit alles in het oog.”

Mensen maken graag deel uit van iets groter, een verbondenheid met elkaar en een goede samenwerking wordt door de Stebo medewerker als bevorderend beschouwd voor de motivatie om te werken. Uit bovenstaande verklaring kan ik afleiden dat Stebo medewerkers over het algemeen minder graag solitair werken.

- Vertrouwen

Een goede samenwerking is vaak gebaseerd op vertrouwen. Mensen die op elkaar vertrouwen, gaan

op elkaars oordeel af en rekenen op hun wederzijdse beloften. Vertrouwen wordt gedragen en versterkt door de doorzichtigheid en openheid van de organisatorische processen in een onderneming en door een gevoel van eerlijkheid en billijkheid in haar managementaanpak (Ghoshal en Barlett, 1999). Vertrouwen brengt eveneens met zich mee dat er een zekere vorm van verantwoordelijkheid door de werknemers wordt gedragen. Onderstaande getuigenissen bewijzen het belang dat gehecht wordt aan vertrouwen, door de Stebo medewerkers:

“Bijvoorbeeld sterktes tijdens begeleidingscontacten, door de klanten laagdrempelig te benaderen wordt er in het algemeen veel meer verteld over de privé situatie. Dit leidt tot een vertrouwensrelatie al van in het begin van de begeleiding. Een cliënt van hen had geen interesse in het behalen van zijn rijbewijs. Door de cliënt laagdrempelig te benaderen en hem erkenning te geven kon hij wel overtuigd worden om in te schrijven voor rijbewijslessen.”

“Een wantrouwig iemand ertoe aanzetten om zijn dak te isoleren. Het vertrouwen winnen van de bewoners”

“Voorwaarden die mogelijk maakten dat x op haar sterktes werd ingezet, zijn: het geloof in haar, de steun van collega's, motivatie van collega's, waardering voor u als persoon. x is nog volop zichzelf aan het ontplooiën en die ruimte krijgt ze ook bij Stebo. Er worden haar kansen gegeven. Sterk is dat ze een meerwaarde kan leveren aan de klanten.”

Uit bovenstaande citaten leid ik af, dat het vertrouwen dat er gesteld wordt in een Stebo medewerker, een goed gevoel bezorgd aan de medewerker. Dit goed gevoel kan bevorderend zijn voor de motivatie van de medewerkers. Een gebrek aan vertrouwen anderzijds kan dan weer een belemmering voor de motivatie van de Stebo medewerker zorgen.

- Ruimte:

Ruimte biedt de mogelijkheid tot het verkrijgen van meer perspectief, 'verruimt' de activiteiten en induceert op die manier 'het hoger leggen van de lat'. Ruimte kan gezien worden als een vrijheid in de tijd en in de invulling van het werk. Hierdoor wordt er meer plaats gemaakt voor eigen initiatief. Dit blijkt ook uit onderstaande citaten:

“Het mooiste project dat hij heeft gedaan is het leegstandsonderzoek in Borgloon. Dit was geen opdracht van de gemeente zelf maar een project dat ze zelf hebben bedacht en hebben voorgesteld aan de gemeente. Hij heeft heel Borgloon verkend op zoek naar leegstaand en heeft met verschillende acties een deel mensen kunnen bereiken die er iets aan wilden doen. Om dit te bereiken vond hij het belangrijk dat hij ruimte en tijd kreeg van de gemeenten en Stebo.”

“De responsen van collega’s en deelnemers waren erg leuk en belangrijk (bevestiging van zijn inzet) Ik kon ook inhoudelijk meer in de diepte werken. Ik kreeg nu meer en meer kansen en ruimte. Ik voel dat ik meer en meer kan samenwerken met collega’s. De voeling met de basis vind ik belangrijk. Ik heb mijn inzichten en talenten kunnen gebruiken. Ik kan nieuwe dingen verkennen, experimenteren. Stebo heeft mij in positieve zin laten doen. Stebo heeft naar mij geluisterd en na dat luisteren hebben ze mij uitgedaagd.”

“Nieuwe functie en design factory. Is in zijn nieuwe functie in zijn element. Eén topmoment was het organiseren van de ‘Design Factory’. Het praktische organiseren was heel fijn, net als de ruimte en verantwoordelijkheid krijgen om alles te realiseren. Ook belangrijk was het vertrouwen krijgen van x en haar vertrouwen geven dat het goed zou gebeuren.”

Het begrip ruimte wordt veelal gelinkt bij Stebo aan het krijgen van de vrijheid om zelfstandig tot oplossingen te komen. Ze willen hierbij het ownership over hun werk krijgen. Het werkt bevorderend voor de motivatie wanneer men de ruimte krijgt om met eigen inbreng het werk te voltooien, anderzijds belemmerend bij het ontbreken van deze ruimte.

- Coaching:

Bij Stebo vzw heerst een cultuur van opleiding geven enerzijds en opleiding krijgen anderzijds. Dit blijkt uit de getuigenissen van de werknemers. Het komt meermaals voor dat werknemers die iets zeer goed onder de knie hebben, deze kennis best wel eens zouden willen delen met hun collega’s. Ook kennisverrijking komt meermaals voor:

“Naar de toekomst toe hoopt x ook adviezen te kunnen geven aan het woonzorgteam e.d.”

“Het sterkste moment van x was haar presentatie voor Prinses Mathilde. Ter gelegenheid van de uitreiking van de Prinses Mathilde prijs van het project: vrouw en zaken.”

“Zij heeft wel heel hard gewerkt, de groep was top en de energie daarvan heeft haar succes opgeleverd. En doordat zij daar alleen voor moest zorgen heeft dit haar sterktes gemotiveerd.”

“Sterkste kwaliteit: proces begeleiden, les geven, les pakket samenstellen, zij heeft de mogelijkheid gekregen om door die sterkte de presentatie te doen. Zij heeft een kans gekregen om die ervaring op te doen.”

“Brochure voorstellen bij de gemeenten, instellingen en particulieren gaf een grote voldoening in het werk. In Haspengouw werd deze ook zeer positief onthaald.”

“Sterktes werden aangesproken in de tijd van PC lessen ikv arbeidszorg. Bijkomend project voor werkzoekenden. Bijzonderheden: extra zwakke groep waar zij haar geduld op de proef kan stellen en verwonderd was van deze sterkte. De voltooide studies en persoonlijke kennis van de doelgroep maakten het mogelijk om dit uit te voeren. De sterkte van creativiteit heeft zij nog te weinig kunnen/mogen gebruiken binnen Stebo. Vandaar haar interesse in het opbouwwerk. Zij is van mening dat binnen dat project er meer ruimte voor is.”

Het laatste aangehaald element ‘coaching’ heb ik hierboven nader toegelicht en gestaafd door citaten uit de verslagen van de interviews. De nadruk ligt hierbij op het zelf coachen van zichzelf en hun collega’s. Men wil zijn of haar talenten tonen en elkaar als het ware gaan coachen. De kans krijgen om kennis te delen wordt beleefd als een bevorderende factor tot motivatie, het ontbreken van deze factor wordt beleefd bij de Stebo medewerkers als een belemmering.

Uit de 62 verslagen van de duo-interviews, heb ik volgende zes thema’s als bevorderend en belemmerend voor de motivatie van de Stebo medewerkers geselecteerd en besproken:

- Uitdaging
- Appreciatie
- Samenwerking
- Vertrouwen
- Ruimte
- Coaching

Deze thema’s kunnen niet los van elkaar beschouwd worden. Er bestaat op vele manieren een link tussen de thema’s. Dit komt ook naar voren uit bovenstaande getuigenissen. Zo kan uitdaging en ruimte voor een werknemer enkel gecreëerd worden, wanneer er vertrouwen in de medewerker wordt gesteld. Dit vertrouwen gaat op zijn beurt dan uit van een goede coaching binnen Stebo. Een eigenschap van een goede coach, is dan ook appreciatie voor het geleverde werk tonen. En tenslotte kan een vertrouwensrelatie enkel voortvloeien uit een goede samenwerking binnen een onderneming.

9.1.2 Bespreking van de bevorderende en belemmerende factoren in de focusgroep

De volgende stap bij de ontdekkingsfase was een bijeenkomst van de focusgroep. Deze bijeenkomst heeft plaatsgevonden te Stebo op 10 april 2009. Hieronder zal ik de belangrijkste conclusies uit de ontdekkingsfase toelichten. Het doel van deze samenkomst was driedelig. Ten eerste hebben we besproken hoe de duo-interviews verlopen waren. Vervolgens heb ik de bevorderende en belemmerende factoren toegelicht. Ten slotte hebben we een mirakelvraag als aanzet voor de volgende fase geformuleerd.

De duogesprekken waren voor al de leden van de focusgroep een positieve ervaring. Het voeren van de gesprekken gaf energie en er kwam een grote hoeveelheid aan kostbare informatie uit. Zo kreeg men het gevoel dat het voeren van deze gesprekken, Stebo vzw in beweging zette op weg naar een onderneming waar alles vanuit een waarderende benadering kan gebeuren.

Bij de bespreking over de 'ontdekking' van de zes factoren bleek dat iedereen zich kon terugvinden in deze thema's. In het bijzonder het thema 'coachen' vond de focusgroep de moeite waard om dieper op in te gaan. Er werd besloten om 'coaching' als overkoepelend thema te beschouwen. Coaching kan immers aandacht schenken aan de overige vijf thema's. En met het oog op de centrale onderzoeksvraag kan coaching ook een centrale plaats in het beleid van Stebo vzw krijgen.

Bij de bespreking van het coachen kwam het onderwerp persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) ter sprake. In de zin van: 'wordt architect van je eigen loopbaan'. Hierdoor kwamen we op het idee om een POP te creëren dat de nadruk legt op de talenten van de werknemers. Dit POP verleent zich er toe om zich als werknemer zelf te coachen.

Als aanzet tot de volgende fase werden er vragen geformuleerd. Deze vragen dienen als uitgangspunt voor de droomfase. De manier waarop de vragen geformuleerd zijn, nodigt de focusgroep uit tot dromen over de toekomst. De vragen luiden als volgt:

"Hoe ziet Stebo er over drie jaar uit als iedereen op zijn sterktes wordt ingezet? Wat is er anders dan nu? Hoe gaat de omgeving merken dat het anders is? Wat heeft dit mogelijk gemaakt (context)?"

Na afloop van elke vergadering werd er een verslag opgemaakt door Nicole Meeusen, de projectleider, dit verslag is te raadplegen in bijlage 6.

9.2 De Dream- of droomfase

Aan de hand van de thema's, welke voortgevloeid zijn uit de ontdekkingsfase, hebben de deelnemers van de focusgroep hun meest inspirerende toekomst geschetst. Bij de droomfase stelt men zich de vraag: Hoe zou het kunnen zijn? De bespreking van de droomfase heeft op 28 mei 2009 plaatsgevonden te Genk.

Hieronder geef ik de belangrijkste conclusies uit de droomfase weer:

'Bij Stebo vzw droomt men van een organisatie waar medewerkers de ruimte en het vertrouwen krijgen om zich optimaal te kunnen ontwikkelen'

In dit soort organisatie is er geen enorme tijdsdruk, noch vervelende deadlines, waaronder de werknemers gebogen gaan. Een werknemer krijgt er de ruimte om zijn werk te voltooien en de volledige verantwoordelijkheid over dit werk. Er worden dus geen beperkende bevelen van bovenaf gegeven. De werknemers kunnen zich ontplooiën door zelf innovatieve ideeën aan te brengen en er wordt ook geluisterd naar hen.

'De focusgroep droomt van een organisatie waarin de medewerker over het nodige ownership beschikken om zelfstandig zaken te kunnen ondernemen'

Bij deze organisatie gaan medewerkers vanuit een persoonlijke verbondenheid hun werk zo vormgeven dat ze er bij wijze van spreken zelf eigenaar van gaan worden. De medewerkers zijn intrinsiek gemotiveerd en werken vanuit hun talenten en hun bezieling.

'De focusgroep droomt van een organisatie waarin er een persoonlijk ontwikkelingsplan op maat bestaat met een individuele analyse van de sterktes en groeipunten van de werknemers'

Hierbij is er een perfecte match tussen de werknemer en de functie. De talenten van de werknemer worden volledig benut. De projecten worden afgestemd op de mensen en niet andersom.

'De focusgroep droomt van een onderneming waarin coaching centraal staat'

In deze onderneming coacht iedereen zichzelf en elkaar. Door middel van zelfcoaching heeft men de kans om zijn of haar eigen pad te ontwikkelen. Niet enkel zelfcoaching, maar een goede coaching van de leidinggevenden en van de collega's uit is noodzakelijk.

'De focusgroep droomt van een lerende organisatie, waarin de sterkten van de werknemers in de verf

gezet worden, zonder muren tussen verschillende projecten'

In de lerende organisatie leert men van iedereen. De aanwezige expertise wordt doorheen de onderneming gedragen. Mensen worden er op hun sterkten aangesproken en ingezet. Om hulp vragen is in dit soort organisatie de normaalste zaak van de wereld. Wanneer iemand bijvoorbeeld niet goed met PowerPoint kan werken, kan er zonder schaamte aan een collega om hulp gevraagd worden. Zo kan deze collega een expert zijn in PowerPoint en een taak in PowerPoint op veel kortere termijn uitvoeren.

In de droomfase konden de deelnemers hun gedachten de vrije loop laten gaan. Hier dienden ze zich enkel te concentreren op hoe hun ideale organisatie eruit zou zien. Het voordeel hiervan is dat er op een positieve manier aan opties en mogelijkheden kan gedacht worden. Beperkte geldmiddelen, structuren en hiërarchieën in een bedrijf worden uitgesloten in deze fase. U kan het verslag van Nicole Meeusen raadplegen in bijlage 7 voor meer informatie.

Bovenstaande dromen geven een eerste indruk van de richting welke Stebo uit wil gaan. Natuurlijk is het niet realistisch om deze dromen blindelings in actieplannen gaan om te zetten. Beperkte geldmiddelen en structuren zouden deze actieplannen meteen een halt toeroepen. Om een realistische omkadering te zoeken voor deze dromen heeft er een ontwerpfase plaatsgevonden te Genk met de focusgroep.

9.3 De design- of ontwerpfase

Bij aanvang van deze fase hebben we in de focusgroep allereerst gezamenlijk een aspiratie geformuleerd. Deze aspiratie is een verwerking van de dromen welke voorgesteld zijn in de droomfase. De aspiratie luidt als volgt:

'Centraal in het personeelsbeleid van Stebo staat (w)aardig coachen: Iedere Stebo medewerker is zelf regisseur van zijn eigen loopbaan en kan zijn sterktes en bezieling iedere dag inzetten in zijn werk. We investeren in vaardigheden zodat we elkaar en onze klanten waardierend kunnen coachen. Iedere Stebo medewerker ervaart coaching. We hebben hier voortdurend aandacht voor.'

Uitgaande van deze aspiratie heeft er een brainstormsessie plaatsgevonden. Het onderwerp van deze sessie was: Hoe men als organisatie bovenstaande aspiratie kan waarmaken? De belangrijkste factoren uit deze brainstormsessie heb ik verwerkt tot onderstaande provocatieve stellingen. Dit zijn stellingen over wat de organisatie wil bereiken.

Iedereen zal elkaar ondersteunen bij Stebo

Binnen Stebo vzw kan men op elkaar steunen en iedereen is bereid om elkaar te helpen. De kennis wordt doorgegeven doorheen de hele organisatie en de medewerkers vormen één geheel waarin iedereen met elkaar in verbinding staat.

Bij Stebo staat coaching centraal

Vanuit het personeelsbeleid dient coaching een centrale plaats in de onderneming te krijgen. Hiervoor dient het beleid van Stebo vzw het goede voorbeeld te geven. Het beleid dient de nadruk te leggen op het zelfcoachen enerzijds en het geven van ondersteuning anderzijds. Het centraal zetten van zelfcoaching dient de zelfreflectie van de medewerkers aan te moedigen.

Iedereen bij Stebo is architect van zijn of haar eigen loopbaan

Er zal een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) ontwikkeld worden op maat van de medewerkers. Zodat deze zelf kunnen aansturen welke richting hun loopbaan uitgaat. Het POP dient ook aanzet te geven tot zelfreflectie.

Iedereen wordt bij Stebo op zijn of haar sterkten ingezet en dit is ook duidelijk zichtbaar, zowel intern als extern

Het inzetten van mensen, op basis van hun sterkten in de organisatie, gebeurt niet alleen intern, maar zal ook een kenmerk worden van de organisatie voor de externe omgeving. Stebo vzw zal zich op de arbeidsmarkt profileren als een werkgever wiens personeel op basis van hun sterkten op een taak wordt ingezet

Het inzetten en ontwikkelen van de sterkten bij Stebo is een continu proces

Het waarderend ondernemen waarbij mensen op hun sterkten worden ingezet, is een duurzaam proces. Men zal vanuit een waarderende methode met de werknemers omgaan en ook tussen de werknemers onderling wordt er waarderend met elkaar omgegaan. Deze waarderende methode zal zich dan ook niet beperken tot een eenmalige actie.

De fase volgende op de design-fase, is de delivery-fase. In de delivery-fase gaat men over tot actieplanning. Het gaat om het uitwerken van wat er dient te gebeuren opdat de provocatieve stellingen gerealiseerd kunnen worden in de praktijk. Zoals ik al eerder heb aangegeven in dit eindwerk, was het binnen het tijdsbestek van deze eindverhandeling onmogelijk om de uitvoeringsfase in dit onderzoek mee te beleven. Om deze reden heb ik afgesproken met Stebo vzw dat ik ter compensatie voorstellen tot actie zal formuleren op basis van de vorige fasen. In een presentatie

welke ik op 14 september 2009 zal geven, ga ik deze actievoorstellen verwerken samen met de resultaten van deze verhandeling. Ook zijn er bij het doorlopen van de voorgaande fasen al actie-ideeën naar voren geschoven, deze zal ik hieronder bespreken. Voor meer informatie over de ontwerpfase verwijs ik naar het verslag van Nicole Meeusen in bijlage 8.

9.4 Voorontwerp delivery- of actiefase

Hieronder zal ik mijn voorgestelde actievoorstellen ter realisatie van de provocatieve proposities kort toelichten. Voor de uitwerking van deze fase ben ik in de literatuur gaan zoeken naar methoden welke de provocatieve proposities opgesteld in de ontwerpfase ondersteunen. Ook zijn er bij het doorlopen van de voorgaande fasen al enkele actie-ideeën naar voren geschoven.

9.4.1 Waarderend Coachen

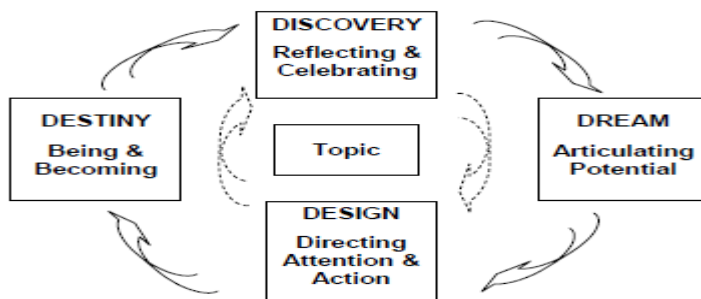
Waarderend coachen wordt beschreven in het werk van Orem et al. (2007). Het uitgangspunt van waarderend coachen is de AI-methode. Hierbij is het belangrijk dat het coachen in de organisatie niet enkel gebeurt uitgaande van de manager naar de werknemers toe. Waarderend coachen start in de eerste plaats bij jezelf. Men gaat zichzelf een spiegel voorhouden en nadenken over behaalde successen uit het verleden. Ook het coachen van de collega's staat centraal bij waarderend coachen. Hoe kan men vanuit de waarderende benaderingsmethode een collega helpen zijn of haar sterkten verder te ontwikkelen, opdat de loopbaan van deze ook in de toekomst succesvol kan evolueren.

Zoals hierboven gesteld wordt, gaat waarderend coachen over drie relaties:

- Het coachen van jezelf
- Coachen tussen jezelf en de leidinggevende
- Coachen tussen jezelf en je collega's

Waarderend coachen kan ook toegepast worden aan de hand van het 4D-model. Hierbij krijgen de vier fasen een iets andere invulling dan bij de onderzoeksmethode. In onderstaande figuur wordt het 4D-model voor Appreciative Coaching visueel voorgesteld:

APPRECIATIVE COACHING MODEL



Figuur 17: Appreciative Coaching model (Orem et al. 2007, p16)

Bovenstaand model heb ik gevolgd bij het opstellen van dit actievoorstel:

Het onderwerp: Waarderend Coachen

Bij de ontdekkingsfase van Waarderend Coachen is het belangrijk dat elke Stebo medewerker tot op een zeker niveau aan zelfreflectie doet. Deze zelfreflectie dient te gebeuren vanuit een waarderende benadering. Voor de uitwerking van de ontdekkingsfase heb ik een vragenformulier opgesteld volgens de waarderende benadering. Dit vragenformulier kan u raadplegen in bijlage 9. Hieronder beperk ik mij tot een uiteenzetting over de reden van dit vragenformulier en hoe dit Stebo vzw kan helpen om waarderend coachen te implementeren.

Het vragenformulier is drieledig:

Het eerste deel is gericht aan het individu dat gecoacht wil worden. Er worden vragen in gesteld over de loopbaangeschiedenis, het werk zelf en hoe ze zichzelf de dag van vandaag zien. De vragen worden op een waarderende manier gesteld. Zo wordt er gevraagd naar de behaalde successen en welke sterkten gezorgd hebben voor het behalen van die successen.

Het doel van deze vragen is: Het individu aanzetten tot zelfreflectie, dus met andere woorden een spiegel voor zichzelf te houden. Dit kan enorm leerrijk zijn voor het individu. Vaak beschikt men over sterkten waar men zich niet echt van bewust is. Zo kunnen zaken zoals goede presentatievaardigheden al snel vanzelfsprekend voor een individu gaan lijken.

Om tot een volledig beeld van de sterkten te komen, is het ook aan te raden om de mening van anderen op te nemen in de ontdekkingsfase. Hiertoe verleent het tweede deel van de vragenlijst zich.

Dit deel vraagt namelijk de mening van de collega's en van je leidinggevende. Het kan verhelderend zijn voor jezelf om de mening van anderen uit je omgeving te verkrijgen. Mijn advies is deze door minimum 3 collega's en één leidinggevende te laten invullen om zo een zicht te krijgen op wat zij beschouwen als jouw sterkten en ontwikkelingskansen.

In de eerste twee delen van de vragenlijst wordt ook de droomfase van waarderend coachen gestimuleerd door waarderende vragen. Zo wordt er in deel één aan de werknemer zelf gevraagd naar zijn of haar toekomstdromen. In het tweede deel, gericht aan de collega's en de leidinggevende, vraagt men naar de te stimuleren talenten van de werknemer.

Het centraal stellen van een waarderende coaching- methode kan niet waargemaakt worden indien deze niet ondersteund wordt vanuit het management. Hiertoe is het belangrijk dat ook de manager op de hoogte is van de talenten en sterkten van zijn of haar medewerkers. In het derde deel van vragenlijst is een leidraad voor het waarderend gesprek tussen de coach en werknemer opgenomen.

Als coach stelt men de vragen uit deel 3 en stimuleert men de Stebo medewerker om deze in verhalen te vertellen. Aan de hand van de antwoorden uit de drie delen kan men een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) gaan ontwerpen op maat van de werknemer.

Het is aan te raden om bij aanvang van het ontwerp van het plan complimenten te geven aan de medewerker. Dit zal een positieve inzet van de medewerker opwekken. Zorg dat het persoonlijk ontwikkelingsplan niet hoofdzakelijk uitgaat van de bedrijfsdoelstellingen, maar in de eerste plaats uitgaat van de persoonlijke ontwikkelingsverwachtingen van de werknemer. Hieronder geef ik een kader van elementen welke volgens mij in een POP voor de Stebo medewerker thuishoren.

- Sterkten van de werknemer
- Persoonlijke punten welke de werknemer verder wil ontwikkelen
- Korte termijndoelstellingen van de werknemer binnen Stebo
- Lange termijndoelstellingen van de werknemer binnen Stebo
- De overeenkomsten tussen de persoonlijke doelstellingen en de bedrijfsdoelstellingen

Als bovenstaande elementen besproken zijn kan men een realisatieplan gaan opnemen in de POP. Dit plan dient opgesteld te worden volgens de regels van de SMART-methode. In het plan wordt aangegeven: Welke doelstellingen wanneer vervuld zullen worden? Hoe Stebo als organisatie hieraan haar bijdrage zal leveren? En ten slotte: Hoe de werknemer zijn of haar bijdrage zal leveren aan het

behalen van de doelstellingen.

Het gaat erom dat de Stebo medewerkers architecten worden van hun eigen loopbaan. En dat dit ook bij het coachen van de medewerkers tot uiting komt. De medewerkers krijgen zo meer ruimte en verantwoordelijkheid over hun eigen loopbaan. Door het Persoonlijk ontwikkelingsplan hebben ze zelf de vrijheid om hun persoonlijke doelstellingen te behalen.

Ik zou aanraden om deze gesprekken en het doorlopen van het persoonlijk ontwikkelingsplan halfjaarlijks te laten plaatsvinden. Dit om te vermijden dat de Stebo medewerkers het gevoel krijgen dat het om een eenmalig proces gaat. Gezien men net wil dat waarderend coachen een duurzame aanpakmethode voor Stebo vzw kan worden.

9.4.2 Een complimentendag en complimentenpostvak

Uit de formulering van de belangrijkste motiverende factoren tijdens de ontdekkingsfase is gebleken dat Stebo medewerkers veel belang hechten aan het krijgen van appreciatie voor wie ze zijn en wat ze doen. Een idee, dat deze appreciatiebehoefte van de medewerkers kan ondersteunen, kwam tijdens de ontwerpfase naar boven drijven. Tijdens de bespreking van de ontwerpfase kwam men tot het idee om een complimentendag of iets soortgelijks te organiseren.

Het gaat om een dag waarin de aandacht gevestigd wordt op het geven van complimenten aan zijn of haar collega's, ondergeschikten en of leidinggevend. Indien een dag teveel tijd in beslag zou nemen, kan een complimentenpostvak een oplossing bieden. Men kan hiervoor een doos gebruiken waarin alle namen van de Stebo werknemers inzitten. Vervolgens geeft men elke werknemer de opdracht om maandelijks vijf namen via loting te trekken. Over deze vijf personen dient men dan een complimentje te schrijven op een briefje. Dit briefje dropt men dan in het complimentenpostvak. Voor dit postvak kan je iemand verantwoordelijk stellen. De verantwoordelijkheid van deze persoon bestaat eruit om op het einde van de maand het postvak leeg te maken en de betreffende werknemers hun complimentjes te bezorgen.

9.4.3 Een talentendatabank

Om de kennis te verspreiden doorheen het bedrijf en niet steeds de dingen opnieuw te moeten uitvinden binnen Stebo vzw, zou men een databank kunnen aanleggen. Deze databank kan gaan over allerlei zaken, gaande van het opzetten van een PowerPoint presentatie tot afdelingsspecifieke zaken zoals een manier voor het uitvoeren van een energiescan.

Men kan er best voor zorgen, dat bij de aanmaak van zo een databank, er een duidelijke structuur vooropgesteld wordt. Bijvoorbeeld een onderverdeling per onderwerp. Onderstaande structuur zou als leidraad kunnen dienen bij de opzet ervan:

- Elektronische verwerking van documenten (praktische zaken in word, Excel, acces, PowerPoint,...)
- Presentatievaardigheden
- Inhoud financiële rapporten
- Coaching
- Per afdeling gerangschikte vaardigheden en talenten

Per onderwerp kunnen er door de medewerkers:

- nuttige tips en verslagen posten, waarin uitgelegd staat hoe zij bepaalde zaken aanpakken
- wie waar goed in is, wie waarbij kan helpen, enz.

Om ervoor te zorgen dat dit geen wirwar van bestanden wordt, waar niemand uiteindelijk nog iets in vindt, is het aan te raden om een verantwoordelijke voor het onderhoud van de databank aan te stellen. Men kan voor het zoekgemak eveneens een zoekfunctie laten inbouwen zodat er op trefwoorden kan gezocht worden.

Ook zou men in de talentendatabank een soort van cursusaanvraag kunnen inbouwen. De Stebo medewerkers kunnen dan bij elk gepost onderwerp aangeven of zij al dan niet een training in het desbetreffende onderwerp willen krijgen. Indien er voldoende belangstelling voor een onderwerp wordt aangegeven, kan men vanuit het personeelsbeleid een opleiding organiseren. Hierbij kunnen de personen met een talent voor dat onderwerp hun kennis overdragen aan hun collega's. Op die manier kan men van Stebo een lerende organisatie maken, waar iedereen van iedereen kan leren.

9.4.4 Stebo vzw als aantrekkelijke werkgever op de kaart zetten

Een manier, om Stebo vzw als aantrekkelijke werkgever te profileren op de arbeidsmarkt, is het up to date brengen van de website. Momenteel is de informatie op de website verouderd en wordt de kernwaarde van Stebo vzw naar de klanten toe wel meegedeeld, maar over hoe Stebo vzw als organisatie met haar werknemers omgaat, is er niets terug te vinden. Men kan een eerste stap zetten

door een tekst op de website te plaatsen waarin de waarderende benadering naar de werknemers toe wordt benadrukt.

Vaak gaan potentiële sollicitanten, voordat ze gaan solliciteren voor een job, eerst wat informatie verzamelen over de organisatie op het internet. Een uitnodigende website is voor hen een extra motivatie om zich kandidaat te stellen voor een functie.

Maar ook voor de externe omgeving, zoals partners en klanten, kan een aantrekkelijke website een positieve indruk van Stebo vzw als organisatie geven.

Bovenstaande actievoorstellen dienen als voorstel geïnterpreteerd te worden en kunnen gebruikt worden als uitgangspunt voor Stebo vzw om aan de uitvoeringsfase te beginnen.

Hoofdstuk 10: Conclusies praktijkonderzoek

In dit hoofdstuk tracht ik een antwoord formuleren op de vooropgestelde deelvragen aangaande de praktijkstudie. Deze vragen zijn voortgevloeid uit onderstaande centrale onderzoeksvraag:

"Welke bevorderende en belemmerende factoren spelen een rol bij de werkmotivatie van de werknemers van Stebo vzw? En hoe kan Appreciative Inquiry vormgeven aan hun effectief personeelsbeleid?"

- Welke factoren zorgen ervoor dat mensen zich sterk voelen op hun werk?
- Welke factoren, uit de werkomgeving van Stebo, belemmeren de motivatie van de werknemers?
- Hoe ziet de ideale onderneming eruit voor de werknemers van Stebo?
- Hoe kan er vanuit het perspectief van deze ideale werkomgeving, binnen de realiteit van Stebo, vormgegeven worden aan de voorgestelde dromen?
- Hoe kan Stebo vanuit het personeelsbeleid aanspraak maken op de sterkten van de Stebo medewerkers?
- Hoe kan dit sterkte-uitgangspunt ook aan de buitenwereld kenbaar gemaakt worden, opdat Stebo zich kan profileren als een aantrekkelijke werkgever op de arbeidsmarkt?

10.1 Antwoorden op de deelvragen:

Welke factoren zorgen ervoor dat Stebo medewerkers zich sterk voelen op hun werk?

Op basis van het uitgevoerde praktijkonderzoek heb ik zes motiverende factoren kunnen selecteren. Deze zijn: Uitdaging, appreciatie, samenwerking, vertrouwen, ruimte en een goede coaching.

Ik kan dus stellen dat de medewerkers van Stebo vzw hun werk zullen uitvoeren met meer motivatie, wanneer dit werk een uitdaging vormt voor hen. Ze willen geapprecieerd worden voor hun werk, en werken gemotiveerder als ze hun werk in teamverband kunnen uitoefenen. Ook vertrouwen beschouwen ze als een motiverende factor. Dit vertrouwen komt voort uit de ruimte/vrijheid die ze krijgen voor de uitvoering van hun werk. Waarbij de controlerende functie van het management vervangen wordt door een coachings-mentaliteit.

Welke factoren belemmeren de motivatie van de Stebo medewerkers in hun werkomgeving?

Aangezien het gebrek van motiverende factoren als demotiverend kan worden beschouwd, kan ik de zes factoren zowel in de context van motiverend als demotiverend plaatsen. Door de positieve aanpak van dit praktijkonderzoek is er echter geen vraag gesteld naar de negatieve beïnvloedende factoren voor motivatie.

Hoe ziet de ideale organisatie eruit voor de Stebo medewerkers?

Voor de medewerkers van Stebo vzw ziet de ideale organisatie er als volgt uit: Het is een organisatie waarin werknemers de ruimte en het vertrouwen krijgen om zich verder te ontwikkelen. In deze organisatie beschikt elke werknemer over voldoende ownership om zelfstandig zaken tot een goed einde te brengen. Er bestaat ook een persoonlijk ontwikkelingsplan op maat waarin de analyse van de sterkten en groeipunten van de werknemers centraal staat. Coaching is een centraal begrip in deze organisatie. Tenslotte is het een lerende organisatie waarin de sterkten van de werknemers centraal staan.

Hoe kan er vanuit het perspectief van deze ideale werkomgeving binnen de realiteit van Stebo vormgegeven worden aan de voorgestelde dromen?

In dit praktijkonderzoek zijn de vooropgestelde dromen binnen de realiteit van Stebo vzw geplaatst door deze om te vormen tot een aspiratie, waarin alle focusgroepleden zich in konden terugvinden. De gestelde aspiratie luidt als volgt:

'Centraal in het personeelsbeleid van Stebo staat (w)aardig coachen: Iedere Stebo medewerker is zelf regisseur van zijn eigen loopbaan en kan zijn sterktes en bezieling iedere dag inzetten in zijn werk. We investeren in vaardigheden zodat we elkaar en onze klanten waardierend kunnen coachen. Iedere Stebo medewerker ervaart coaching. We hebben hier voortdurend aandacht voor.'

Vanuit deze aspiratie zijn we tot een aantal provocatieve stellingen gekomen:

- Iedereen zal elkaar ondersteunen bij Stebo vzw
- Bij Stebo vzw staat coaching centraal
- Iedereen bij Stebo vzw is architect van zijn of haar eigen loopbaan
- Iedereen wordt bij Stebo vzw op zijn of haar sterkten ingezet en dit is ook duidelijk zichtbaar, zowel intern als extern

- Het inzetten en ontwikkelen van de sterkten bij Stebo vzw is een continu proces

Hoe kan Stebo vzw vanuit het personeelsbeleid aanspraak maken op de sterkten van de Stebo? vzw

In hoofdstuk 9 heb ik op basis van de provocatieve stellingen en de wensen van Stebo vzw een aantal actievoorstellen geformuleerd. Het eerste voorstel handelt over het opstellen van een persoonlijk ontwikkelingsplan volgens de methode van Waarderend Coachen. Hiervoor heb ik een drieledige, waarderende vragenlijst opgesteld met in deel 1 vragen voor de werknemer zelf. In deel 2 vragen voor de collega's en leidinggevende van de werknemer en in het laatste deel vragen voor de werknemer, gesteld door de coach in een waarderend gesprek. Na verzameling van de antwoorden kan het POP opgesteld worden.

Een tweede actievoorstel is het houden van een complimentendag of de aanmaak van een complimentenpostvak. Het geven van complimenten zorgt voor appreciatie en dit leidt tot een hogere motivatie van de werknemers.

Het laatste actievoorstel is het aanleggen van de talentendatabank. Zo wordt de kennis over de hele organisatie beter verspreid en kan de kennis gemakkelijk overgedragen worden van collega naar collega.

Hoe kan dit sterkte-uitgangspunt ook aan de buitenwereld kenbaar gemaakt worden, opdat Stebo zich kan profileren als een aantrekkelijke werkgever op de arbeidsmarkt?

Als antwoord op deze vraag heb ik een voorstel verwerkt in het voorgaande hoofdstuk. Door een update van de website kan de waarderende benadering van Stebo vzw naar de werknemers toe beter in de verf gezet worden. Het benadrukken van de waarderende benadering zorgt voor een positief beeld bij mogelijke sollicitanten en de externe omgeving.

Algemene besluiten en adviezen

Het laatste deel van deze eindverhandeling heb ik onderverdeeld in drie hoofdstukken. Het eerste hoofdstuk handelt over algemene besluiten. Hierin zal ik een vergelijking maken tussen de verrichtte literatuurstudie en het uitgevoerde praktijkonderzoek enerzijds en anderzijds een antwoord formuleren op de centrale onderzoeksvragen. Vervolgens ga ik in het tweede hoofdstuk over tot de formulering van beleidsadviezen, gericht aan Stebo vzw gebaseerd op dit onderzoek. In hoofdstuk 13 beëindig ik deze eindverhandeling met een kritische noot. Hierin ga ik de methodologische kritieken op deze eindverhandeling formuleren.

Hoofdstuk 11: Algemene besluiten

11.1 Literatuur- versus praktijkonderzoek

In dit hoofdstuk leg ik de verbanden tussen de literatuurstudie en het praktijkonderzoek. Daar men in de literatuur over een veralgemening kan spreken, is dit zeker niet het geval voor het praktijkonderzoek, vermits dit slechts gebaseerd is op één geval.

Een eerste overeenkomst tussen beide studies is het effect van de Appreciative Inquiry methode. Cooperrider stelt in zijn uiteenzetting over Appreciative Inquiry dat men uit de succesmomenten van mensen, nieuwe energie kan halen. Ook krijgen mensen door de waarderende bevraging een bevestiging van hun succes. Deze onderzoeksmethode is op zichzelf al motiverend en dit bleek ook uit de duogesprekken en de gesprekken in de focusgroep. Zo vertelde iemand in de focusgroep tijdens de bespreking van de eerste fase dat de gesprekken op zich al energie gaven. Men had het gevoel dat het voeren van deze gesprekken, Stebo vzw al in beweging zette op weg naar een onderneming waar alles vanuit een waarderende benadering kan gebeuren.

Het in beweging zetten komt in het werk van Berings et al. (2002) voor als essentieel kenmerk van motivatie. In dit werk verwijst hij naar enkele definities voor de motivatie van mensen en stelt uit deze definities dat motivatie volgende essentiële kenmerken bevat:

- Het opwekken en richten van energie

- Intensiteit en richting

In het geval van Stebo vzw kan ik stellen dat de Appreciative Inquiry methode op zichzelf al motiverend werkte. De energie en de motivatie om vanuit deze waarderende methode tot acties te komen, heb ik zelf ervaren bij de gesprekken in de focusgroep. Uit mijn beperkte ervaring in onderzoeken heb ik geleerd dat het zeer moeilijk is om mensen warm te maken voor een deelname aan een onderzoek. Dit heb ik bij Stebo vzw helemaal niet ondervonden. Alle leden van de focusgroep waren enorm gemotiveerd en ook de verslagen uit de duogesprekken toonden aan dat de waarderende benadering werkelijk leeft bij Stebo vzw. De resultaten uit deze duogesprekken leggen eveneens verbanden met de literatuur, welke ik hieronder ga toelichten.

Bij de verwerking van de interviews heb ik zes factoren naar voren geschoven, welke indien aanwezig als bevorderend en bij afwezigheid als belemmerend beschouwd kunnen worden, voor de motivatie van de Stebo medewerkers. Deze factoren zijn: uitdaging, appreciatie, samenwerking, vertrouwen, ruimte en coaching. Al deze elementen komen in meerdere of mindere mate naar voren in onderstaande getuigenis:

“De responsen van collega’s en deelnemers was erg leuk en belangrijk (bevestiging van zijn inzet) Ik kon ook inhoudelijk meer in de diepte werken. Ik kreeg nu meer en meer kansen en ruimte. Ik voel dat ik meer en meer kan samenwerken met collega’s. De voeling met de basis vind ik belangrijk. Ik heb mijn inzichten en talenten kunnen gebruiken. Ik kan nieuwe dingen verkennen, experimenteren. Stebo heeft mij in positieve zin laten doen. Stebo heeft naar mij geluisterd en na dat luisteren hebben ze mij uitgedaagd.”

Uitdaging: De inhoud van het werk moet uitdagend genoeg zijn voor de Stebo medewerkers. Deze uitdaging ter bevordering van de motivatie komt ook in de literatuurstudie aan bod. Zo stelt Roediger et al. (2003) dat intrinsieke motivatie de wil is om de taak uit te voeren, omwille van de taak zelf. Maslow, Herzberg, McGregor en anderen stelden elk dat er binnenin elk individu een bron van motivatie is te vinden. Bij intrinsieke motivatie wordt een werk gezien als iets verrijkend, een persoonlijke uitdaging en biedt dit een mogelijkheid tot persoonlijke zelfontplooiing. (Berings et al. 2002)

Ook in de vernieuwende context van Ghoshal en Bartlett (1999) komt uitdaging aan de orde. Zij plaatsen uitdaging onder het begrip ruimte. Ruimte vullen zij in als: Het bieden van meer perspectief, ruimte voor eigen initiatief en ruimte voor uitdaging. Het gebrek aan ruimte komt volgens de auteurs voort uit de traditionele organisatiecontext.

De medewerkers van Stebo vzw linken ruimte aan het krijgen van vrijheid, om zo zelfstandig tot oplossingen te kunnen komen. Ze willen hierbij het ownership over hun werk krijgen. Het begrip

ruimte komt ook in de theorie Y van Mc Gregor naar voren. Deze gaat ervan uit dat individuen behoefte hebben aan ruimte, voor het dragen van verantwoordelijkheden. Hiertoe dient het management informatie te verschaffen, de werknemers aan te moedigen en ruimte te laten voor creativiteit.

Deze aanmoediging waar Mc Gregor over spreekt, is in de praktijkstudie terug te vinden onder de bevorderende factor coaching. Uit de theorie van Ghoshal en Bartlett kan ik afleiden dat coaching nauw aansluit bij ondersteuning. Hierbij gaat het om het scheppen van ondersteunende condities binnen een organisatie. Volgens Ghoshal en Bartlett is de relatie tussen management en werknemers: Een vertrouwensrelatie waarin de ruimte wordt gelaten voor eigen initiatief en invulling. De managers gaan met andere woorden ondersteunend te werk.

Coaching van bovenaf is één manier om het begrip coaching in te vullen. Uit het praktijkonderzoek blijkt dat coaching ook ingevuld kan worden door je eigen coach te zijn en je collega's te ondersteunen en te coachen. Het coachen werd door de focusgroep uitgedrukt als volgt: Architect worden van je eigen loopbaan. Vroom toont in zijn verwachtingstheorie ook aan dat de waardering en verwachting van het resultaat de motivatie van een individu bepaalt. Door zichzelf te coachen, zetten werknemers als het ware een spiegel voor zichzelf. Men krijgt een zicht op de waarde die zijzelf hechten aan het resultaat en of zij telkens het verwachte resultaat bereiken.

Coachen vanuit het management houdt ook in dat er appreciatie getoond wordt, voor het werk van de medewerkers. Appreciatie komt in het praktijkonderzoek naar voren als een motiverende factor voor de motivatie van de Stebo medewerkers. Dit kan bevestigd worden door Ghoshal en Bartlett. Zij tonen aan dat appreciatie onder de noemer ondersteunend kan geplaatst worden. Kenmerkend voor ondersteuning is volgens hen, de begeleidende rol van de manager. Het gaat om het coachen, helpen en steun geven aan de werknemers van de organisatie.

De behoefte aan appreciatie komt ook uitgebreid aan bod in de behoeftetheorie van Maslow. Volgens Maslow hebben individuen behoefte aan waardering, hierbij is niet enkel de opname in een groep van belang. Maar ook het uiten van waardering door de werkgever en of collega's kan voor een invulling van deze behoefte zorgen.

De bevorderende factor samenwerking is niet zoals in het praktijkonderzoek letterlijk in de verrichte literatuurstudie naar voren geschoven als een behoefte of een motiefactor. Maar ik zie wel overeenkomsten met de factor coaching. Coaching kan echter enkel onder een goede samenwerking plaatsvinden.

De laatste bevorderende factor die ik hier ga bespreken is vertrouwen. Deze factor is al ter sprake gekomen bij de bespreking van de andere bevorderende factoren. De onderlinge relaties tussen alle bevorderende en belemmerende factoren in het praktijkonderzoek, worden door Ghoshal en Bartlett bevestigd. Het vertrouwen vloeit voort uit de coachende rol van de manager en de organisatie enerzijds en het krijgen van de ruimte en ondersteuning anderzijds.

11.2 Beantwoording van de centrale onderzoeksvragen

Op basis van de verzamelde informatie formuleer ik hieronder heel kort een antwoord op de centrale onderzoeksvraag. Om tot een volledig en gedetailleerd antwoord te komen, verwijs ik enerzijds naar de conclusies van de literatuurstudie en anderzijds naar de conclusies uit het praktijkonderzoek.

"Welke bevorderende en belemmerende factoren spelen een rol bij de werkmotivatie van de werknemers van Stebo vzw? En hoe kan Appreciative Inquiry vormgeven aan hun effectief personeelsbeleid?"

Ik kan besluiten dat er in dit onderzoek, deze vragen grotendeels beantwoord worden. Als bevorderende factoren stel ik dat de zes factoren uit het praktijkonderzoek, voor de Stebo medewerkers zijn:

- Uitdaging: Het werk mag in geen geval te makkelijk zijn. Een uitdaging prikkelt de intrinsieke motivatie van een medewerker.
- Appreciatie: Men wil geapprecieerd worden voor zijn of haar werk. Stebo medewerkers hebben de neiging om waardering voor hun werk te beantwoorden met een beter resultaat.
- Samenwerking: De Stebo-medewerkers zijn gemotiveerder, wanneer ze in groep iets kunnen verwezenlijken.
- Vertrouwen: Men wenst dat er vertrouwen in hen gesteld wordt. Te veel controle zien zij als belemmerend.
- Ruimte: Men wil de ruimte en de vrijheid om tot volledige ontplooiing te komen in hun werksituatie.
- Coaching: Men wil dat men zichzelf kan coachen en dat er een goede coaching vanuit hun omgeving komt.

De belemmerende factoren kunnen minder goed gestaafd worden door de resultaten van het praktijkonderzoek, dan de bevorderende factoren. Bij de conclusies van het praktijkonderzoek stel ik dat wanneer de bevorderende factoren niet aanwezig zijn in de onderneming, belemmerend zullen werken. Maar gebaseerd op de vergelijking tussen de literatuurstudie en het praktijkonderzoek kan ik besluiten dat de onderneming Stebo vzw, veel overeenkomsten met de theorie van Ghoshal en Bartlett vertoont. Zij stellen een vernieuwende context tegenover een afbrekende context van een organisatie. De factoren van de afbrekende context wil ik dan ook in dit besluit aanhalen als belemmerende factoren. De belemmerende factoren zijn dus:

- Beperking
- Controle
- Contract
- Gehoorzaamheid

De tweede centrale onderzoeksvraag vraagt hoe Appreciative Inquiry (AI) een beleid kan vormgeven ter bevordering van de motivatie. AI kan vormgeven aan het personeelsbeleid van Stebo vzw door bijvoorbeeld 'Waarderend Coachen' in te voeren. Hierbij gaat men vanuit de waarderende benadering de werknemers te begeleiden, met aandacht voor hun behoeften. In het hierop volgende hoofdstuk: Beleidsadviezen geef ik ook aan dat evaluaties vanuit een AI-benadering kunnen benaderd worden.

Verder kan het beleid een complimentendag of een complimentenpostvak invoeren. Hierbij worden de werknemers extra geapprecieerd voor hun sterke eigenschappen. Ook een talentendatabank, zet de talenten van de werknemers in de verf. Zo kunnen alle medewerkers de talenten van hun collega's ontdekken en ervan leren en van gebruik maken.

Hoofdstuk 12: Beleidsadviezen

In dit laatste hoofdstuk ga ik enkele adviezen gericht aan de onderneming Stebo vzw formuleren:

- ➔ Voor het opzetten van de actieplannen en het uitvoeren van de laatste fase van dit project, zou ik willen adviseren om alle medewerkers van Stebo vzw in deze fase te betrekken. Op die manier krijgen zij binding met het project en zien zij de resultaten van de waarderende aanpak. Men zou dit kunnen doen door een brainstormsessie voor de actieplannen te organiseren. Duo-gesprekken zijn tevens ook een mogelijkheid, maar kunnen wel tijdrovend werken. Als hier door omstandigheden geen tijd of ruimte voor is, zouden de leden van de focusgroep, in hun werkomgeving te rade kunnen gaan bij hun collega's.
- ➔ Om te groeien tot een mensgerichte organisatie waarin de waarderende benadering, uitgaande van de sterktes, centraal staat. Deze benadering mag niet beperkt blijven tot werkgroepen waarin men hierrond concepten uitwerkt. De waarderende benadering dient actief toegepast te worden, dus ook bij de uitvoering van het werk. Bijvoorbeeld het waarderend coachen en het actievoorstel uit hoofdstuk 9. Dit actievoorstel is gericht op het personeelsbeleid. Maar hier hoeft het niet bij beperkt te blijven. Men kan deze benadering eveneens toepassen om een klant met zijn of haar problemen te helpen.
- ➔ Nicole Meeusen merkte bij een gesprek op dat het makkelijk is om een positieve evaluatie te geven vanuit Appreciative Inquiry, maar zij stelde zich vragen over hoe ze een negatieve beoordeling kan geven vanuit deze benadering. Voor een antwoord op deze vraag baseer ik mij op het werk van Preskill en Catsambas (2006). Zij stellen dat een evaluatie in geen geval als negatief gezien mag worden. Een evaluatie is een positief gegeven, zowel voor de evaluator als voor de geëvalueerde. Men vertrekt vanuit de sterkten van de geëvalueerde, ongeacht de afloop van de evaluatie. Probeer het gesprek positief te houden, ongeacht de negatieve uitslag. Een basisregel die de auteurs hiertoe aanreiken is: Besteed ongeveer 80% van het gesprek aan het bespreken van de sterkten en talenten van de geëvalueerde en gebruik de overige 20% om de mismatch tussen de persoon en het bedrijf aan te tonen. Leg hierbij de nadruk op hoe een andere onderneming wel met de sterkten van de betrokkene aan de slag kan. Zorg tegen het einde van het gesprek dat er geëindigd wordt met een positieve noot en advies. Hiermee kan de geëvalueerde gemotiveerd op zoek gaan naar een andere functie.
- ➔ Overloop voor de aanvang of bij het begin van de actiefase nog even alle informatie welke voortgekomen is uit de vorige fasen. Besteed hierbij zeker aandacht aan de bevorderende en

belemmerende factoren uit de ontdekkingsfase. Deze vertegenwoordigen immers de behoeften van de Stebo medewerkers.

- ➔ Mijn volgende advies aan Stebo vzw gaat over het plannen van acties, tijdens de actiefase. Zorg hierbij dat het om actieplannen gaat waar de gehele onderneming zich in kan vinden en niet enkel het management of de leden van de focusgroep. Men heeft immers de steun van alle Stebo medewerkers nodig om er een succes van te kunnen maken.
- ➔ Een laatste advies is: dataverzameling na actie. Alvorens van start te gaan met het plannen van een nieuwe actie, is het interessant om na te gaan, wat het effect is van de acties voortvloeiende uit dit onderzoek.

Hoofdstuk 13: *Methodologische kritieken*

Een eerste kritiek betreft de bestudering van één case. Eisenhardt (1989) stelt dat voor het uitvoeren van een gevalstudie, best meerdere gevallen geselecteerd kunnen worden. Tussen verschillende cases kan dan een vergelijking plaatsvinden. Deze bevindingen kunnen dan naast de bestaande literatuur geplaatst worden om gelijkenissen en verschillen aan te tonen. Bij deze eindverhandeling heb ik één geval onderzocht: Stebo vzw. Hierdoor kan ik mijn resultaten in geen geval gaan veralgemenen.

Een tweede kritiek op dit onderzoek is het gebruik van duo-interviews als dataverzamelings- methode. In dit onderzoek heb ik aan de hand van een documentenanalyse van de verslagen van deze interviews, de data verzamelt. Het voordeel van deze aanpak is een grootschalige dataverzameling. Stebo vzw telt 74 werknemers en ik heb 64 verslagen geanalyseerd. Een nadeel hierbij is de grote hoeveelheid aan informatie die men kwijtraakt door het neerschrijven van de informatie door de respondenten.

Bij een bevraging van bevoorrechte getuigen kan men ook vanuit een positieve benadering vragen naar eventuele belemmerende factoren. Bij de documentenanalyse van de duo-interviews bleef ik hier op mijn honger zitten. Zo werden er heel weinig belemmerende factoren neergeschreven in de verslagen. Hiertoe had ik beter nog een bevraging van een tiental bevoorrechte getuigen uitgevoerd, om de belemmerende factoren te achterhalen.

Lijst van geraadpleegde werken

Berings, D. en Steen, T. (2002). *Mens en organisatie*. Antwerpen: De Boeck.

Bouwen, G. (2007). *Van bezieling tot beweging: de waarderende benadering toegepast*. Genk: Stebo vzw.

Broeckmans, J. (2003). *Methoden van onderzoek en rapportering 2*. U Hasselt: Diepenbeek.

Bruce, A. en Pepitone, S. J., (1998). *Motivating Employees (Briefcase Books Series)*. New York: McGraw-Hill.

Burr, V. (1995). *An Introduction to Social Constructionism*. London: Routledge.

Cooperrider, D. L., en Srivastva, S. (1987). *Appreciative Inquiry In Organizational Life*. In W. Pasmore & R. Woodman et al. *Research In Organization Change and Development* (Vol. 1, pp. 129- 169). Greenwich, CT: JAI Press.

Cooperrider, D. L. (1990). *Positive Image, Positive Action: The Affirmative Basis of Organizing*. In S. Srivastva en D. L. Cooperrider et al. *Appreciative management and leadership: The power of positive thought and action in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

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

Cooperrider, D.L. et al. (2003). *Appreciative Inquiry Handbook*. San Francisco, CA : Berrett-Koehler.

CORTHOUTS, F. (1999), *Nieuwe accenten in personeelsbeleid* , Published in: Human resource jaarboek 1999, p.58-63.

Cummings, T.G. en Worley, C. (2005) *Organization Development and Change*, South-Western: Thomson.

Eisenhardt, K. (1989). *Building Theories from Case Study Research*. *Academy of Management Review*, Vol.14, No. 4, p532-550.

ESF agentschap (2009) geraadpleegd via : <URL: <http://www.esf-agentschap.be>> op 8 juli 2009.

Fineman, S. (2006), *On being positive: Concerns and counterpoints*. Academy of Management Review, Vol.31, No. 2, p270-291.

Fournies, F. F. (1999). *Coaching for Improved Work Performance*. New York: McGraw.

Gaynor, G. H. (2003). *What Every New Manager Needs to Know: Making a Successful Transition to Management*. New York: Amacom.

Gerber, J., (2003), geraadpleegd via :
<URL:<http://maaw.info/ArticleSummaries/ArtSumHerzberg6803.htm>> op 13 juli 2009.

Ghoshal, S. en Bartlett, C. (1999). *De geïndividualiseerde samenleving: een fundamenteel nieuwe benadering van management*. Schiedam, Scriptum.

Poole, M. S. en Van de Ven, A. H., et al. (2004). *Handbook of Organizational Change and Innovation*. New York: Oxford University Press.

Masselink, R. et al. (2008). *Waarderend organiseren: Appreciative Inquiry: Co-creatie van duurzame verandering*. Nieuwerkerk aan den IJssel: Gelling Publishing.

Marroccoli, M., et al. (2002). *Verkeerde praktijkadviezen zijn vlug gegeven... Een gevalstudie naar arbeidsmotivatie bij een toeleverancier van een grote autoconstructeur*. HR Magazine – jaarboek Personeelsbeleid in België, p94-98.

McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Princeton: Van Nostrand.

Morgan, D. L. (1998). *The focus group guidebook*. Thousand Oaks, CA : Sage Publications.

Mullins, J. L. et al. (2007). *Management van gedrag*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.

Orem, S.L. et al. (2007). *Appreciative coaching: A positive process for change*. San Francisco: Jossey-Bass.

Preskill, H.S. en Catsambas, T.T. (2006). *Reframing evaluation through Appreciative Inquiry*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Quinn, R.E. et al. (2005). *Handboek managementvaardigheden*. Den Haag: Academic Service.

Reed, J. (2007). *Appreciative Inquiry: research for change*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Roberts, L.M., (2006). *Shifting the lens on organizational life: The added value of positive scholarship*. Academy of Management Review, Vol.31, No.2, p292-305.

Roediger et al. (2003). *Psychologie: een inleiding*. Gent: Academia Press.

Shamin Rafeek (2009) geraadpleegd via : <URL: <http://shamimrafeek.blogspot.com>> op 6 juli 2009

Stebo (2009) geraadpleegd via: <URL: www.stebo.be> op 5 juni 2009.

Swanborn, P.G. (1999) *Evalueren: het ontwerpen, begeleiden en evalueren van interventies: een methodische basis voor evaluatie-onderzoek*. Amsterdam:Boom.

Swanborn, P.G. (2000) *Case-study's. Wat, wanneer en hoe?*. Amsterdam: Boom.

Taylor, W. (2007) 'The Principals of scientific management', Bellingham, Enna Products Corp.

Van Beirendonck, L. (2004). *Iedereen competent: Handleiding voor competentie management dat werkt*. Tiel: Lannoo nv.

Van Domburg, R. (2008). *Het waardereend oog: Een introductie in Appreciative Inquiry*. Amersfoort: Creatieatelier.

Van Dongen, T. (2003). *Competentiemanagement en dan, een mensgerichte versie op competentie management*. Zaltbommel: Thema.

Verhoeven, N., (2005). *Sterk in je werk: gedrag in organisaties*. Amsterdam: Boom onderwijs.

Von Grumbkow, J. (1989). *Arbeidsmotivatie: een psychologische benadering*. Assen: Van Gorcum.

Watkins, J. M., en Mohr, B. J. (2001). *Appreciative Inquiry: Change at the Speed of Imagination*. San Francisco, CA: Jossey-Bass/Pfeiffer.

Weisbord, M. (2004). *Productive Workplaces revisited: Dignity, meaning and community in the 21st Century*. San Francisco: Jossey-Bass.

Zebrazone, (2008). Geraadpleegd via : < URL: <http://www.zebrazon.eu/>> op 5 juni 2009.

Bijlagen

Bijlage I:	Verslag van vergadering op 3 maart 2009: het onderzoeksplan
Bijlage II:	Voorstelling focusgroepleden
Bijlage III:	Opdracht duo-interviews Stebodag op 20 maart 2009
Bijlage IV:	Verslag Stebodag 20 maart 2009
Bijlage V:	Voorbeeld Persoonlijk OntwikkelingsPlan (POP)
Bijlage VI:	Verslag ontdekkingsfase op 10 april 2009
Bijlage VII:	Verslag droomfase op 28 mei 2009
Bijlage VIII:	Verslag ontwerpfase op 29 juni 2009
Bijlage IX:	Vragenlijst Waarderend Coachen

Bijlage I: Verslag van vergadering op 3 maart 2009: het onderzoeksplan

Tijdens deze vergaderingen zijn volgende afspraken gemaakt:

Eindverhandeling gaat plaatsvinden in het kader van een intern lopend project: (W)aardig coachen
Hierin is het doel een wetenschappelijke ondergrond toevoegen aan het project met als uitkomst een voorstel tot actie en beleidsadviezen

Het eerste onderdeel de idee-fase gaat plaatsvinden op 20 maart 2009 en op deze dag gaan de duogesprekken plaatsvinden. Het doel van de duogesprekken is een representatief beeld te verkrijgen van wat er leeft bij Stebo en wat de sterkten en succesverhalen van de medewerkers zijn. Deze gesprekken zullen resulteren in een verslag per medewerker, welke ik zal verwerken tot een verslag waarin de hoofdkenmerken van motiverende factoren voor de Stebo in vermeldt staan. Dit verslag zal besproken worden op een vergadering begin april, duidelijke afspraak zal gemaakt worden nadat het verslag ons wordt toegestuurd.

Ongeveer een maand later zal de droomfase gebaseerd op de uitkomsten van de idee-fase plaatsvinden. Het doel is de ideeën om te vormen tot dromen over hoe de ideale onderneming eruit zou zien voor Stebo medewerkers.

In juni zal de ontwerpfase plaatsvinden. Hierbij is het doel om uitgaande van de idee- en de droomfase, een realistische omkadering binnen Stebo voor de vermelde dromen samen te stellen.

In september zal vervolgens de actiefase plaatsvinden. In de zomervakantie is het organisatorisch niet mogelijk om de vuurgroep bij elkaar te laten komen. Doordat mijn eindverhandeling in augustus volledig afgewerkt dient te zijn, zal ik ter compensatie al enkele actievoorstellen uitschrijven in de eindverhandeling. Deze actievoorstellen kunnen dan vervolgens besproken en verder uitgewerkt worden in september.

In september zal ik een presentatie van mijn eindwerk bij Stebo geven, waarin ik mijn bevindingen uit de eindverhandeling mondeling zal toelichten.

Bijlage II: Voorstelling leden focusgroep

Giovanna Tabili: Interne coördinator, zij is verantwoordelijk voor de centrale diensten:

- Stimuleren, leiden en ondersteunen van de projectmedewerkers in het realiseren van de projectdoelstellingen via: maandelijkse werkbijeenkomsten, projectvergaderingen en uitzetten opvolging opvolging van de objectieven per kwartaal.
- Garanderen van een geschikte werkplek en praktische omkadering voor elke medewerker gelokaliseerd in één van de teamlocaties

Griet Bouwen: stafmedewerker projectontwikkeling. Een professionele projectontwikkeling behoort tot de kerntaken van Stebo. De stafmedewerker "projectontwikkeling" staat in voor:

- de ontwikkeling van nieuwe projecten, wanneer dit door het directieteam als dusdanig wordt gedelegeerd
- het bijstaan van het de projectleiders en -groepen, het directieteam en de medewerkers in het ontwikkelen en voorbereiden van nieuwe projecten.
- de verdere professionalisering van projectontwikkeling (methodisch) binnen de organisatie
- het aanwakkeren van het creatief klimaat binnen de organisatie

Alex Brodzinski: werkt voor de afdeling energiescannen en voert deze energiescannen uit. De energiescanners voeren de energiescans uit door middel van huisbezoeken verspreid over de provincie Limburg.

Ben Tielens: Tendertrajectbegeleider: De tendertrajectbegeleider binnen Stebo staat in voor de begeleiding op maat van werkzoekenden uit de curatieve doelgroep en/of de kansengroepen, gelabeld met trajectindicatie vanuit VDAB en toegeleid, volgens vooraf bepaalde criteria, door de coördinator van het derdenconsortium. Deze begeleiding op maat is inclusief arbeidsbemiddeling: jobhunting, matching en nazorg van werknemer en werkgever.

Annemie Knoops: werkt bij Stebo als loopbaanbegeleider. De loopbaanbegeleider binnen Stebo staat in voor de loopbaanbegeleiding op maat van (kansengroep) werkenden (werknemers en zelfstandigen).

Ine Brands: Jobcoach. De jobcoach binnen Stebo staat in voor het uitvoeren van jobcoachingsacties op de werkvloer. Dat wil zeggen dat de jobcoach zowel de nieuwe werknemer als de werkgever begeleidt met het oog op duurzame tewerkstelling.

Nicole Meeusen: Coördinator afdeling tewerkstelling: haar taak is de algemene overhead van de uitvoerende projecten. De integratie van risicogroepen werkzoekenden op de arbeidsmarkt bevorderen

door een integrale en multidisciplinaire aanpak. Ondersteuning van de Stebo-missie door een multidisciplinaire en integrale aanpak. Bevorderen van de teamspirit en de samenwerking om projectdoelstellingen te bereiken. Bevorderen en leiden tot een aangename en open werksfeer voor iedereen, zodat zelfontplooiing door persoonlijke en professionele leerprocessen gerealiseerd kan worden voor ieder teamlid.

Bijlage III: Opdracht duogesprekken Stebodag op 20 maart
2009

Opdracht 2

stebodag
20 maart 2009

Je bent “de ster” van je verhaal!

Door onderstaande vragen te beantwoorden kan je een leuk verhaal over jezelf bij Stebo vertellen aan je collega.

Je krijgt hiervoor een 20tal minuten de tijd. Je collega noteert de voornaamste zaken.

Na 20 minuten wissel je om, zodat beide partners hun verhaal hebben kunnen doen en beide interviewer zijn geweest.

Dit zijn de vragen:

“Wanneer stond je bij Stebo in je kracht, werd je op je sterktes aangesproken?”

Met andere woorden: Wanneer heb je geschitterd bij Stebo met iets wat je graag doet en heel goed kan?”

“Wat waren de precieze omstandigheden waardoor dit kon?”

“Welke sterktes heb je (nog) niet of te weinig kunnen gebruiken bij Stebo?”

TIPS:

Voor de verteller: probeer zo te vertellen dat je collega denkt dat hij/zij ‘er bij is geweest’.

Voor de interviewer: leef je in het verhaal in. Stel eventueel vragen die de verteller helpen om het verhaal zo concreet mogelijk te vertellen zodat je in het verhaal gezogen wordt.

Opdracht 3

stebodag
20 maart 2009

Wie schrijft die blijft...

Gebruik de rest van de tijd, zo een 10tal minuten, om wat je in de rol van interviewer genoteerd hebt, om te vormen tot een *verslag*.

We willen immers heel graag te weten komen:

wanneer Stebo medewerkers aangesproken worden op hun sterktes

wat hun 'verborgen' sterktes zijn

en welke de omstandigheden, de voorwaarden zijn, om dit mogelijk te maken.

Rond je verslag af met een korte reflectie over de gesprekken. Wat vond je ervan? Was het leuk om te doen, concreet genoeg? Gaf het energie? Heb je de kracht bij jezelf en je collega (her) ontdekt? !

Alle verslagen worden verzameld, een thesisstudente zal de verslagen verwerken en de essentie uit jullie verhalen halen.

Gelieve je naam bij het verslag te zetten. Als zij dan iets niet kan lezen of als ze iets meer verduidelijkt wil zien, kan ze jullie contacteren.

De verhalen worden verder niet gebruikt voor andere doeleinden!

Deze 3 opdrachten kaderen in het pilootproject (W) aardig coachen van Gio en Nicole. Naast een tof begin van de dag, helpen jullie hen zo aan informatie om hun aspiratie/droom waar te maken:

“ Iedereen binnen Stebo wordt ingezet op zijn/haar sterkten. Het waarderend coachen is helemaal doordrongen bij Stebo, zowel bij leidinggevenden als bij medewerkers (in hun relatie met de doelgroep en onderling). Binnen Stebo heerst een waarderende bedrijfscultuur.”

Bijlage IV: Verslag Stebodag 20 maart 2009

Opzet van de opdrachten:

In groepen van twee werd er een verhaal verteld over zichzelf bij Stebo aan de partner. Als tip werd er meegegeven om het verhaal zodanig te vertellen, dat de partner, het gevoel had dat deze zelf aanwezig was. Als leidraad werden er drie open vragen vooropgesteld:

- "Wanneer stond je bij Stebo in je kracht, werd je op je sterktes aangesproken? Met andere woorden: Wanneer heb je geschitterd bij Stebo met iets wat je graag doet en heel goed kan?"
- "Wat waren de precieze omstandigheden waardoor dit kon?"
- "Welke sterktes heb je (nog) niet of te weinig kunnen gebruiken bij Stebo?"

Uit de antwoorden op bovenstaande vragen kan men enkele kernbegrippen halen. Het doel van dit verslag is dan ook een overzicht van de kernbegrippen. Bij de kernbegrippen werd telkens een korte uitleg gegeven over de invulling van de kernbegrippen. In aanvulling van de interpretatie van de kernbegrippen werd er ook onder elk begrip een aantal citaten uit de interviews weergegeven.

Uitdaging: Veel collega's 'schitterden' als ze initieel voor een uitdaging kwamen te staan. Hoe complexer en ingewikkelder de beginsituatie was, des te beter voelden ze zich bij een succesvolle uitvoering achteraf. Uitdaging zorgt zeker en vast voor een succesfactor bij de meerderheid van de collega's. Zij voelden zich zeer 'sterk' en gelukkig, wanneer ze achteraf konden zeggen van: "Ik heb het toch maar gedaan gekregen." "

Hieronder enkele citaten ter verduidelijking:

"Het sterkste moment is telkens als je mensen in hun soms vastgeroeste denkwijze of plannen kan beïnvloeden en een positieve bijdrage kan leveren in hun kijk op dingen."

"Op het einde van de dag horen dat alles goed gegaan is, was het moment dat ze geschitterd had."

"Het verhaal dat ze vertelde was er één over de 50-jarige JP. Een man die ze een zestal maanden had begeleid. JP was zijn job als leerkracht van het 5^{de} leerjaar grondig beu. Er was wrevel met de collega's en hij genoot simpelweg niet meer van zijn job. Na 6 maanden intensieve gespreksvoering met A, was zijn visie weliswaar terug rooskleuriger. Hij vertelde dat hij de sessies met A had ervaren als een soort kapstok voor het leven. Hij had zich aan deze sessies opgetrokken en beleefde terug plezier in zijn job."

Deze woorden deden wel wat met A. Enerzijds was ze blij voor JP, maar ook voor zichzelf. Ze was tevreden dat ze zulk groot verschil had kunnen maken met iemand."

"De grote uitdaging was het opstellen van een handleiding over renoveren in Haspengouw. Deze brochure voorstellen bij de gemeenten, instellingen en particulieren gaf een grote voldoening in het werk. In Haspengouw werd deze ook zeer positief onthaald."

Appreciatie: Uit bovenstaande getuigenissen komt al gauw naar boven dat de uitdaging alleen niet voldoende is om van een moment een schitterend moment te maken. De personen in kwestie wensen ook appreciatie te krijgen voor wat ze verwezenlijkt hebben. Anders krijgt men louter het gevoel dat men met pietluttigheden zich bezighoudt, wat als gevolg heeft dat de motivatie en ambitie van een werknemer al gauw de diepte in keldert.

"Het verhaal dat ze vertelde was er één over de 50-jarige JP. Een man die ze een zestal maanden had begeleid. JP was zijn job als leerkracht van het 5^{de} leerjaar grondig beu. Er was wrevel met de collega's en hij genoot simpelweg niet meer van zijn job. Na 6 maanden intensieve gespreksvoering met A, was zijn visie weliswaar terug rooskleuriger. Hij vertelde dat hij de sessies met A had ervaren als een soort kapstok voor het leven. Hij had zich aan deze sessies opgetrokken en beleefde terug plezier in zijn job. Deze woorden deden wel wat met A. Enerzijds was ze blij voor JP, maar ook voor zichzelf. Ze was tevreden dat ze zulk groot verschil had kunnen maken met iemand."

"Als ik goede feedback krijg, doe ik mijn werk graag."

"Toen ik als onthaalbediende werkte. Toen het jaar om was kreeg ik de vraag gesteld of ik wilde blijven."

Samenwerking: Een ander begrip welk veel voorkwam in de interviews, was 'het samenwerken'. Wanneer mensen samen werken streven ze eenzelfde doel na. Het samenwerken op zich vormt vaak een uitdaging, waarbij we terug komen op het eerstgenoemde kernbegrip. Samenwerken schept een samenhangsgevoel, wat zorgt voor een positieve werksfeer tussen de werknemers.

"Het moment waarop we samen hebben gewerkt om de koekjes klaar te hebben."

"Een project van kracht: het Hagenproject. Vanuit de vraag stad, hernieuwen van hagen; Begonnen met verschillende bewoners informeren, subsidiëren en uiteindelijk het afhaalmoment gestuurd door de stad, buurt, landschap, bewoners, Stebo. Goed gevoel: dynamiek en wisselwerking bij bedeling; geen hiërarchie, iedereen doet alles. Fantastisch gevoel; samenhang bij resultaat."

"Dit moment doe ik huisbezoeken in samenwerking met Nieuwe Kempen met Erwin Vaes. Daarna ben ik alleen gegaan. Mijn sterkte is dat ik bij alle gezinnen welkom ben. Moeilijk bereikbare gezinnen (verschillende welzijnswerkers geraakte niet in contact met bewoners). Ik heb de kans gekregen om deze gezinnen te verdedigen tegen buitenzetting. Deze kans heb ik verkregen door het vertrouwen dat ik gekregen heb zowel van de bewoners als de advocaat. Een heel zware opdracht maar het begint zijn vruchten af te werpen."

"X heeft geschitterd tijdens (het organiseren van) de Stebodag van 20 maart.

Hij heeft zich 'echt kunnen uitleven'. Hij vindt het belangrijk om mensen, in dit geval zijn mede organisatoren/collega's, te betrekken bij het proces. Hij heeft oog voor de interacties tussen mensen, voor de groepsprocessen, hij houdt dit alles in het oog."

Vertrouwen: Uit bovenstaande verklaring vloeit opnieuw een nieuw element, vertrouwen. Mensen die op elkaar vertrouwen, gaan op elkaars oordeel af en rekenen op hun wederzijds beloften. Vertrouwen wordt gedragen en versterkt door de doorzichtigheid en openheid van de organisatorische processen in een onderneming en door een gevoel van eerlijkheid en billijkheid in haar managementaanpak. (Ghoshal en Barlett). Vertrouwen brengt eveneens met zich mee dat er een zekere vorm van verantwoordelijkheid door de werknemers wordt gedragen.

"Bijvoorbeeld sterktes tijdens begeleidingscontacten door de klanten laagdrempelig te benaderen wordt er in het algemeen veel meer verteld over de privé situatie. Dit leidt tot een vertrouwensrelatie al van in het begin van de begeleiding. Een cliënt van hen had geen interesse in het behalen van zijn rijbewijs. Door de cliënt laagdrempelig te benaderen en hem erkenning te geven kon hij wel overtuigd worden om in te schrijven voor rijbewijslessen."

"Een wantrouwig iemand ertoe aanzetten om zijn dak te isoleren. Het vertrouwen winnen van de bewoners"

"Voorwaarden die mogelijk maakten dat x op haar sterktes werd ingezet zijn: het geloof in haar, de steun van collega's, motivatie van collega's, waardering voor u als persoon. x is nog volop zichzelf aan het ontplooiën en die ruimte krijgt ze ook bij Stebo. Er worden haar kansen gegeven. Sterk is dat ze een meerwaarde kan leveren aan de klanten."

Ruimte : Bovenstaande verklaring brengt een nieuw begrip welk nauw samenhangt met het kernbegrip Vertrouwen, namelijk ruimte. Ruimte geeft de mogelijkheid tot het verkrijgen van meer

perspectief, werkt verruimend op de activiteiten en induceert op die manier 'het hoger leggen van de lat'. Hierdoor kan de ambitie/uitdaging van de werknemer groeien. Ruimte geeft eveneens aanzet tot eigen initiatief, dit blijkt ook uit de getuigenissen vanuit de interviews.

"Nieuwe functie en design factory. Is in zijn nieuwe functie in zijn element. Eén topmoment was het organiseren van de 'Design Factory'. Het praktische organiseren was heel fijn, net als de ruimte en verantwoordelijkheid krijgen om alles te realiseren. Ook belangrijk was het vertrouwen krijgen van x en haar vertrouwen geven dat het goed zou gebeuren."

"Het mooiste project dat hij heeft gedaan is het leegstandsonderzoek in Borgloon. Dit was geen opdracht van de gemeente zelf maar een project dat ze zelf hebben bedacht en hebben voorgesteld aan de gemeente. Hij heeft heel Borgloon verkend op zoek naar leegstaand en met verschillende acties een deel mensen kunnen bereiken die er iets aan wilden doen. Om dit te bereiken vond hij het belangrijk dat hij ruimte en tijd kreeg van de gemeenten en Stebo."

"De responsen van collega's en deelnemers was erg leuk en belangrijk (bevestiging van zijn inzet) Ik kon ook inhoudelijk meer in de diepte werken. Ik kreeg nu meer en meer kansen en ruimte. Ik voel dat ik meer en meer kan samenwerken met collega's. de voeling met de basis vind ik belangrijk. Ik heb mijn inzichten en talenten kunnen gebruiken. Ik kan nieuwe dingen verkennen, experimenteren. Stebo heeft mij in positieve zin laten doen. Stebo heeft naar mij geluisterd en na dat luisteren hebben ze mij uitgedaagd."

Bovenstaande getuigenis geeft zeer duidelijk weer dat alle kernbegrippen nauw met elkaar in interactie dienen te komen voor werknemers om te kunnen schitteren. Hieronder schetst men even een beeld van deze interactie met een illustratie van het model van Ghoshal and Bartlett.

Om een organisatie nieuw leven in te kunnen blazen, is het belangrijk volgens Ghoshal en Bartlett om de schadelijkste elementen van de gedragscontext van een organisatie te vervangen door gezonde elementen. De schadelijkste elementen zijn volgens hen:

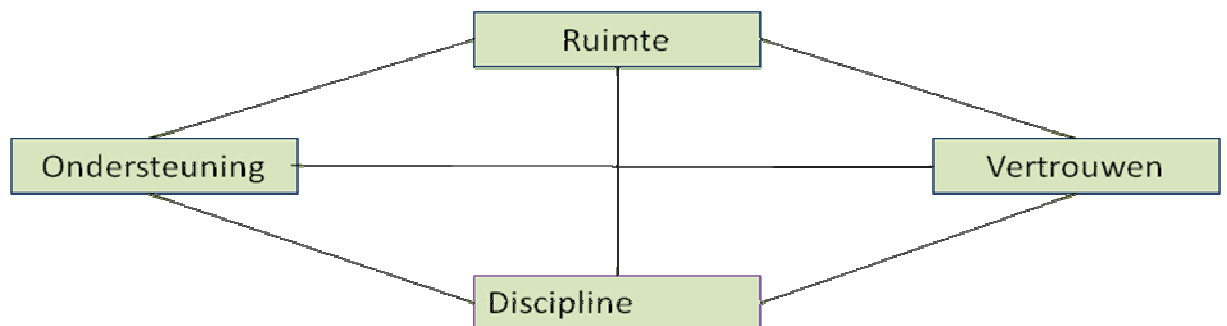
- Inperking (heldere precieze formuleringen van de strategie geven de grenzen aan waarbinnen mensen verantwoordelijkheid kunnen/mogen nemen)
- Controle (een traditioneel diep ingebakken vorm in organisaties, gevolg van sterke controlestructuur is dat mensen risico's gaan vermijden en zich defensief gaan opstellen)
- Volgzaamheid (klassiek militair model van hiërarchie, het systeem volgt de richting ingezet door de top)

- Contract (in de zin van: als basis van relaties, financiële vergoeding voor werkinspanningen, eigenbelang staat hier voorop)

Een mogelijk gevolg van bovenstaande elementen is een aversie voor risico en weerstand tegen vernieuwing. De vier karakteristieken komen de creativiteit en het innovatief karakter van de werknemers zeker niet ten goede.

Opdat een cultuur van continue zelfvernieuwing en vitalisering zou kunnen gevormd worden dient men bovenstaande karakteristieken in te ruilen voor:

- Discipline (port mensen aan om beloften en afspraken na te komen, verantwoordelijkheid)
- Ondersteuning (vervangt controle, de hoofdbekommernis is niet langer controle en beheersing, maar condities scheppen en ondersteuning bieden)
- Ruimte (Inperking begrenst perspectieven en beperkt activiteiten, ruimte geeft echter meer perspectief, meer objectieven worden gesteld, uitdaging, initiatief)
- Vertrouwen (vertrouwen op mekaars oordeel, oog hebben voor ieders belang, niet zoals in de karakteristiek, contract waar enkel eigen belang geldt)



Een laatste aandachtspunt uit de interviews is het begrip opleiding. Bij de Stebo heerst een cultuur van opleiding geven enerzijds en opleiding krijgen anderzijds. Dit blijkt uit de getuigenissen van de werknemers. Het komt meermaals voor dat werknemers die iets zeer goed onder de knie hebben, deze kennis best wel eens zouden willen delen met of hun collega's of met het betreffende cliënteel. Ook kennisverrijking komt meermaals voor.

"Naar de toekomst toe hoopt x ook adviezen te kunnen geven aan het woonzorgteam e.d."

"Het sterkste moment van x was haar presentatie voor Prinses Mathilde. Ter gelegenheid ter uitreiking van de Prinses Mathilde prijs van het project "vrouw en zaken"."

"Zij heeft wel heel hard gewerkt, de groep was tof en de energie daarvan heeft haar succes geleverd. En omdat zij daar alleen voor moest zorgen heeft haar sterktes gemotiveerd."

"Sterkste kwaliteit: proces begeleiden, les geven, les pakket samenstellen, zij heeft de mogelijkheid gekregen om door die sterkte de presentatie te doen. Zij heeft een kans gekregen om die ervaring op te doen."

"Brochure voorstellen bij de gemeenten, instellingen en particulieren gaf een grote voldoening in het werk. In Haspengouw werd deze ook zeer positief onthaald."

"Sterktes werden aangesproken in de tijd van PC lessen ikv arbeidszorg. Bijkomend project voor werkzoekenden. Bijzonderheden: extra zwakke groep waar zij haar geduld op proef kan stellen en verwonderd was van deze sterkte. De voltooide studies en persoonlijke kennis van de doelgroep maakten het mogelijk om dit uit te voeren. De sterkte van creativiteit heeft zij nog te weinig kunnen/mogen gebruiken binnen Stebo. Vandaar haar interesse in het opbouwwerk. Zij is van mening dat binnen dat project er meer ruimte voor is."

"B weet dat ze nog veel meer kan als ze zich mag bewijzen. Daarvoor zou een opleiding goed van pas komen."

Bijlage V: Voorbeeld van een POP

<p>Naam: Petra Emmer Adres: Dwarsstraat 6 Postcode en woonplaats: 9989 XS Dweil E-mail: grapje@hotmail.nl Mobiel: 06-50758</p>	<p>Opleiding: Bestuurskunde Studietoestand: 1 Klas: g Studietoestandbegeleider: Dhr. S.L.B. Leider</p>
--	--

1. Welke competenties ga ik in deze studietoestand ontwikkelen?

<p>Beroepsspecifieke competenties a. afwegen juridische en maatschappelijke factoren (beslissen)</p>	<p>Wat vraagt speciale aandacht? (1) opzoeken juiste wetsartikelen</p>
<p>Studietoestandcompetenties 1- zelfstandig eigen competentieontwikkeling kunnen vormgeven 2- verantwoordelijkheid kunnen nemen voor eigen studietoestandvoortgang 3- verantwoord studie- en beroepskeuzen kunnen maken 4- kunnen inzetten van een ondersteunend sociaal netwerk.</p>	<p>Wat vraagt speciale aandacht?</p>

<p>Studeercompetenties a. leren leren b. plannen c. timemanagement d. projectmatig werken</p>	<p>Wat vraagt speciale aandacht? (2) beter benutten tussenuren</p>
<p>Sociaal communicatieve competenties a. corrigeren b. interviewtechniek c. persoonlijke feedback d. presenteren e. schriftelijk rapporteren f. vergadertechniek g. zakelijke brief schrijven</p>	<p>Wat vraagt speciale aandacht? (3) mijn houding en verstaanbaarheid</p>

2. *Wat zijn mijn persoonlijke ontwikkelingsdoelen voor deze studieperiode?*

Ontwikkelingsdoel (concreet formuleren!)	Meetbaar resultaat
<ol style="list-style-type: none">1. Ik kan passende wetsartikelen sneller vinden2. Ik benut tussenuren om te studeren.3. Tijdens een presentatie is mijn houding is ontspannen en zelfverzekerd. Mijn stem heeft ruim voldoende volume, klinkt rustig en heeft een goede intonatie.	<ol style="list-style-type: none">1. <i>Voldoende voor het assessment van arbeidsrecht</i>2. <i>Ik maak 20% meer effectieve studie-uren</i>3. <i>Positieve feedback van medestudenten op mijn presentatie.</i>

3. *Actieplan: welke activiteiten ga ik ondernemen om mijn ontwikkelingsdoelen te realiseren?*

Activiteit	Tijdstip gereed
<ol style="list-style-type: none">1. Van tevoren extra oefenen in opzoeken wetsartikelen en herkansen assessment arbeidsrecht.	<i>10 juni</i>
<ol style="list-style-type: none">2. Van tevoren thuis bedenken wat ik in de tussenuren kan doen en daar wat voor meenemen.	<i>14 juli</i>
<ol style="list-style-type: none">3. Thuis oefenen voor de spiegel en alle kansen benutten om dit studiejaar een presentatie te kunnen geven.	<i>14 juli</i>

Voor akkoord studieloopbaanbegeleider: *S.L.B. Leider*

Voor akkoord student: *P. Emmer*

Bijlage VI: Verslag ontdekkingsfase op 10 april 2009 door Nicole Meeusen

Pilootproject (w)aardig coachen.
Samenkomst Vuurgroep dd. 2009 04 10.

1. **Varia:**

Boek 'van kiem tot kracht' bestellen voor Loopbaanwijzer

'Gelukkig zijn kan je leren', boek van Martin Seligman over 3 fasen: genoeg, voldoening en zingeving.

2. **Doel van de samenkomst:**

Verzamelen van de belangrijkste conclusies uit de interviews van 20 03.

Oplijsten van mogelijke vervolgacties, gekoppeld aan doelstellingen

Prioriteiten leggen in de acties

3. **Hoe?**

We gaan dit via de 4 AI stappen doen.

Stap 1: Ontdekken

Stap 2: Dromen

Stap 3: Ontwerpen

Stap 4: Plannen en Uitvoeren

4. **Inleiding.**

Rondje:

Wat heeft je geraakt in het project, wat heeft je hier gebracht?

Wat vond je van de 20^{ste} maart? Hoe was het?

Overgang naar stap 1: Natalie vertelt wat ze allemaal heeft ontdekt.

Alex:

Door het duogesprek met Ben geïnteresseerd geraakt op 19 01 09. Je leert er veel van, wat willen medewerkers individueel en in groep. Een eerste keer zo een duogesprek gedaan op de Stebo tweedaagse in Mariagaarden.

Dit geeft veel mogelijkheden, Alex heeft zelf ervaren dat het werkt. Er kunnen veel dingen naar boven komen, wat drijft mensen, waar zijn ze mee bezig. Het werkt ook voor mensen die niet zo voor hun mening uitkomen.

Je leert iemand kennen op deze manier, het is een andere kwaliteit van het gesprek en dit op korte tijd.

Tijdens onze Stebodag 20 03 was het verhaal op zich interessant. In de verhaallijn komen zaken naar boven op een natuurlijke manier (laat je maar gaan).

De context, bv waar je zit, de sfeer en omgeving zijn belangrijk.

De tijd was te kort, er mocht meer rek op zitten.

Annemie:

Heeft al jaren ideeën over groei - en verbeterpunten. Tijdens een oefening in de afdeling Tewerkstelling heeft zij hetzelfde onderwerp over vrijheid en ruimte gekozen als Nicole. Ze zaten al snel op dezelfde golflengte en vanuit de flow die hieruit groeide heeft Nicole gevraagd of Annemie wou aansluiten bij de Vuurgroep.

De 20^{ste} gaf energie, iedereen is bezig. Annemie heeft iemand aangesproken die ze niet kende.

Het was leuk, ze kon ook vertellen over wat Stebo allemaal doet.

Je krijgt op korte tijd veel interactie. Het was ook fijn dat het 's morgens gebeurde, je hebt samen iets gedeeld, anders blijf je toch vooral bij mensen die je al kende.

Natalie:

Zit in haar thesisjaar aan universiteit van Hasselt. Innoverend ondernemen, voeling met HRM.

Alles wat we doen, wordt door Natalie theoretisch onderbouwd. Via haar begeleider bij Griet gekomen, geïntrigeerd door ons verhaal.

Griet:

Breed gemotiveerd. Gevoel dat we op een kruispunt staan tussen het oude denken en het nieuwe denken in organisaties. Wat is de plek van de medewerkers hierin.

Stebo is een voorloper, we krijgen ruimte om nieuwe dingen te onderzoeken. Hoe moet de organisatie die werkt vanuit sterktes eruit zien? Griet wil er ook over schrijven. Ze heeft het gevoel 'hier moet ik bijzijn'. We willen het wetenschappelijk onderbouwen en delen met andere organisaties/bedrijven.

Onze instrumenten beginnen te wringen met het procesmatige. Het zal tijd nodig hebben om de projectmatige aanpak te herwerken in het nieuwe plaatje.

We kunnen handvaten aanreiken, ons werk is als een olievlek, het gaat maatschappelijk breed.

Annemie en Alex: we voelen de beweging al. Als je de eerste stap zet is er beweging. We zijn al met 1 been vooruit, met het andere staan we nog in de oude.

Nicole:

Dit project is het pilootproject van Giovanna en mij ikv het Lerend Netwerk. We dromen ervan dat "Iedereen binnen Stebo wordt ingezet op zijn/haar sterkten. Het waarderend coachen is helemaal doordrongen bij Stebo, zowel bij leidinggevendenden als bij medewerkers (in hun relatie met de doelgroep en onderling). Binnen Stebo heerst een waarderende bedrijfscultuur."

5. Stap 1: Wat hebben we allemaal ontdekt?

Verslag van Natalie wordt besproken. De ontdekkingen worden opgesomd. Natalie deelt eerst krijtlijnen, denkpijpen mee aan de Vuurgroep. Ontdekkingstocht naar de thema's die er toe doen in het kader van ons project.

Zie ook het verslag van Natalie. Wat maakt het succes in de verhalen?

Kernwoorden zijn:

Uitdaging

Appreciatie: innerlijke trots of iemand anders die zegt dat je het goed gedaan hebt

Samenwerking

Vertrouwen: vanuit het management (de verantwoordelijkheid wordt gedragen) of / en van de personen waarmee en waarvoor we werken

Waaier van Mathieu Weggeman. Wat kunnen persoon en bedrijf voor elkaar betekenen?

Opleiding (zowel geven als krijgen) in de zin van "leren van elkaar" komt ook in de verhalen naar voren. Misschien moeten we dit een aparte plaats geven in het eindwerk.

6. Ideeën

Een *werkbespreking* wordt een duogesprek met interactie tussen werknemer en leidinggevende. Succesverhalen delen, bijvoorbeeld de leidinggevendenden vertelt over een gebeurtenis welk effect deze op hem/haar had, dit is iets anders dan zeggen 'je hebt dit goed gedaan'.

Gesprekken met je coördinator hebben een sterkere draagkracht. We moeten daarom nadenken over hoe we werkbesprekingen nog vruchtbaarder kunnen maken, hoe we ze structureel kunnen opmaken en hierin kijken naar wederzijdse succesverhalen.

Nu is het nog te veel met een vergrootglas kijken naar de resultaten en de uitvoering van de baan. Een andere aanpak heeft impact op de creativiteit van de organisatie.

Coaching staat niet alleen in relatie tot een leidinggevende, maar ook in relatie tot je collega's.

Iedereen coacht zichzelf, maar je kunt ook iemand kiezen die jou coacht, die je helpt je sterktes te zoeken. Kies zelf iemand met wie je dit wil doen.

Word architect van je eigen loopbaan.

Iedereen coacht elke dag en met de kwaliteit van de interactie die we aangaan.

Intervisies zijn een zeer goede methodiek. Je werkt er samen aan, het is kort en krachtig en je hebt onmiddellijk resultaat. Je werkt rond diverse thema's:

Kennis

Ontwikkeling

Beroepshouding

...

Voor alle soorten vragen is er een bepaalde methodiek voorzien. Er wordt gewerkt in kleine groepjes en de conclusies worden gedeeld achteraf in grote groep. Hierop worden de actiepunten gestoeld. Wannes koppelt deze terug aan Marc en ze worden op het afdelingsoverleg besproken.

Het zou fijn zijn dat alle medewerkers intervisie zouden kunnen geven. Iedereen coacht. Hoe kunnen we medewerkers zo ondersteunen dat ze als coach kunnen fungeren?

Het eigen opleidingsplan organiseren. Aan de hand van cirkel van competenties en groei. Hierop het aanbod enten. Meer maatwerk. Waar wil ik naar toe?

Vertrekken vanuit sterktes. Geef medewerkers de ruimte (vertrouwen, aanmoediging) om jaarplan op te maken. Soms is er wel nog iets nieuws wat nodig is om je baan te kunnen doen. We hebben nog meer behoefte aan delen, dan aan kennis opdoen. Ook simpele dingen kunnen gedeeld worden (bv format om een opleiding te structureren). Hoe deel je dergelijke kennis met de anderen? Bv bij Natalie op het werk zetten ze deze zaken op het platform.

Efficiëntie → tijdswinst · Ruimte

Er is zoveel aanwezig. Wat is er nodig om het bovengronds te krijgen? Bijvoorbeeld wonen, gaat naar studiedag, de escanners weten dit niet.

De training oplossingsgericht coachen aanbieden aan de medewerkers (cfr timemanagement).

Meer creativiteit in de organisatie brengen, projecten anders bekijken, organiseren, begroten. Hoe maken we onze projecten haalbaarder kwantitatief en kwalitatief? Kennis in huis halen op domeinen waar we (nog) niet sterk in zijn, om de projecten te doen slagen. Bv een deskundige marketing.

Het thema opleiding kan een plaats krijgen binnen de POP. Waar ben ik sterk in en wat kan ik delen, van wie wil ik wat leren met het oog op waar ik volgend jaar bijvoorbeeld wil staan?

7. Afspraken

Annemie gaat met Wannes samen zitten om te kijken wat ze over de intervisies kunnen leren van elkaar.

Nicole mailt het verslag van Natalie door aan alle Vuurgroepleden.

Afspraken via doodle voor de volgende samenkomst, data vanaf 15 mei

Natalie kan op basis van dit overleg verder met haar onderzoek:

Vertrekken vanuit het model van Ghoshal en Barlett

Theoretische onderbouw van POP

Praktijkonderzoek vanuit de 'mirakelvraag' zie stap 2

Mee opstellen van uitkomsten en richtlijnen

Verdere onderbouwing dat we 'juist' zitten op het spoor van ontwikkeling vanuit sterktes (is bij ons nog niet zo sterk onderbouwd)

8. **Volgende keer ...**

Er zijn verschillende facetten aan bod gekomen tijdens deze bijeenkomst:

{ het sterkte denken (POP)
coaching
kennis ontwikkeling + verspreiding

⇒ Hoe kunnen we de 4 begrippen voor zelfvernieuwing en vitalisering, zie verslag Ghoshal en Bartlett (ruimte, ondersteuning, vertrouwen en discipline) hierin plaatsen, hoe werkt dit?

We willen ons in eerste instantie graag toespitsen op punt 1 en 2. We doen dit volgende keer aan de hand van:

Stap 2: Wat is onze droom?

De mirakelvraag:

"Hoe ziet Stebo er over 3 jaar uit als iedereen op zijn sterktes wordt ingezet?"

"Hoe is het dan voor mij? Wat is er anders dan nu?"

"Hoe gaat de omgeving merken dat het anders is?"

"Wat heeft dit mogelijk gemaakt (CONTEXT)"

Bijlage VII: Verslag droomfase op 28 mei 2009 door Nicole Meeusen

Inleiding:

Korte samenvatting van onze eerste bijeenkomst dd. 10 04 2009. Stap 1: de ontdekking.

Verslag:

Stap 2: Dromen.

Vandaag hebben we de tweede stap gezet. We hebben een antwoord "gedroomd" op volgende mirakelvraag:

"Hoe ziet Stebo er over 3 jaar uit als iedereen op zijn sterktes wordt ingezet?"

"Hoe is het dan voor mij? Wat is er anders dan nu?"

"Hoe gaat de omgeving merken dat het anders is?"

"Wat heeft dit mogelijk gemaakt (CONTEXT)"

Hiervoor zijn we per twee gaan zitten voor een duogesprek.

Ben: een droom naar buiten toe.

Bedrijven komen naar Stebo toe, voor advies, begeleiding, invullen van vacatures, ...

Ben = de bemiddelaar.

Hij heeft 1 project waarop hij zich mag focussen. Hij krijgt de ruimte hiertoe. Meerdere projecten betekenen dubbele vorming, overlegmomenten, ...

Extern: 1 goede prestatie brengen (succesverhaal). Ook op andere profielen werken (niet enkel uitvoerende).

Ruimte en vertrouwen nodig. Tijd krijgen = ruime tijdspanne; een periode geen te korte deadline (bv 100 dagen). Onderliggende idee: is innoveren, hiervoor heb je vertrouwen en ruimte nodig; van Stebo maar ook van de bedrijven.

Er moet iets tegenover het korte termijn denken komen te staan van de bedrijven.

Griet: een droom met een interne focus.

De groep staat voor waarden en missie. We hebben deze explicieter gemaakt naar de medewerkers toe. Medewerkers zijn zelfstandige ondernemers, in de figuurlijke zin van het woord. Waar het over gaat is dat medewerkers vanuit een persoonlijke verbondenheid het werk zo vormgeven dat ze er zelf bij wijze van spreken eigenaar van worden.

Stebo = zich goed voelen, in Stebo geloven. Er is talent en bezieling. Er is reflectie op wat we delen aan waarden en deze dialoog wordt aan de gang gehouden.

De kwaliteit van de gesprekken zijn zeer goed. We rapporteren zo naar onze opdrachtgevers dat we de duurzaamheid, de waarden van onze werking laten zien. We blijven projecten toetsen, we hebben criteria om te bepalen of we wel of niet in gaan op gestelde vragen.

Annemie: een matchingdroom.

Er is een POP (persoonlijk Ontwikkelingsplan) op maat met analyse van je sterktes en groeipunten.

De functie komt overeen met de persoon. Er is een totale benutting. Nu overlapt er wel een stuk, maar een deel is onbenut.

(zie boek 'van kiem tot kracht' tekening op pagina 45)

Gio: een coachingsdroom.

Bij Stebo doen mensen de dingen die voornamelijk bij hun passen. De coaching bij Stebo is gericht op het doen groeien binnen de functies. Er zijn nog meer tevreden medewerkers dus nog meer tevreden klanten.

We kunnen bijvoorbeeld naast de POP, iets visueel maken of de POP is iets visueel.

Ine: een verbeterdroom.

Stebo is nu al op de goede weg, we zijn met zoveel goede dingen bezig, maar we kunnen nog verbeteren.

Bij Stebo leren mensen van elkaar, over de projecten heen.

We kunnen de inzet van expertise opvragen bij alle collega's. Mensen hebben wel ruimte, dat wil zeggen dat ze keuzemogelijkheden in functie van hun eigen werk hebben om hun expertise wel of niet in te zetten.

Je geeft er energie mee en je krijgt er energie van als je anderen op hun sterktes aanspreekt en er zelf op aangesproken wordt.

Projecten worden geschreven op basis van de sterktes van de medewerkers. Iedereen is nog meer verweven met elkaar.

Dingen waar ikzelf geen energie van krijg kan ik doorschuiven naar een andere collega.

Dit moet zo in alle afdelingen zijn en over de afdelingen heen.

Er is nog meer interactie, we zitten niet meer allemaal achter de eigen bureau, geen ivoren toren.

We praten ook nog meer informeel met elkaar. Ideeën gaan samen, er is synergie. Bijvoorbeeld een Stebodag, de tweedaagse, maar ook kleine dingen zoals 's middags samen eten.

Als dingen je opslorpen heb je toch de kans om te ventileren. Integraal werken gebeurt binnen een locatie, we proberen om elkaar nog meer te zien.

Context: betrokkenheid van de medewerkers bij het schrijven van projecten. De interactie moet blijven, ook na het strategische denken. Interactie ook bij het schrijven van de projecten.

Het zou toch leuk zijn moest er bijvoorbeeld 1 iemand binnen Stebo instaan voor het organiseren van de evenementen (Vuurwerkt, Lerend Netwerk, ...).

Eigen droom: evenementen organiseren voor kleinere bedrijven: een personeelsfeest, etc.... Eigen creativiteit binnenbrengen, thema kiezen, alles aangepast, met een dresscode bijvoorbeeld,

Nicole: de "kers op de taart"droom.

Stebo is niet anders maar 'gefinetuned'. De kers op de taart bestaat erin dat alle medewerkers voor meer dan 90 % ingezet worden op hun sterktes. De overige 10 % worden opgevangen door hulpmiddelen, door iemand anders (zie ook verhaal van Ine), of je wordt over de streep getrokken en vindt het toch leuk.

Er is een constante matching tussen de functies en de sterktes. De projecten worden afgestemd op de

mensen en niet andersom.

Er is een positieve drive maar geen negatieve werkdruk.

Er zijn processen die de sterktes zichtbaar maken. Er zijn communicatiemiddelen om over sterktes te spreken. Er zijn sterkte detectoren. Het proces wordt aan de gang gehouden. Opdrachtgevers hebben een andere kijk naar Stebo toe. We dragen onze visie uit. We trekken de 'juiste' mensen aan.

Ideeën/opmerkingen

Coachen niet enkel tussen leidinggevende en medewerker, maar waarom ook niet in team over sterktes spreken? Waar sta je nu? Waar wil je naar toe? Wat zou je helpen?

Cases uit alle projecten verzamelen in boekvorm. Hiermee opdrachtgevers tegemoet treden.

De kwaliteit van de gesprekken is belangrijk.

Ook bij tendercliënten werken vanuit de sterktes (zoals bv Ine heeft gedaan in de collectieve workshops; anderen benoemen de sterktes).

Er zijn verschillende drijfveren: egodrijfveren, bezielingdrijfveren en ontwikkelingsdrijfveren. Je stuurt je loopbaan het beste vanuit de 3 drijfveren. (Boek Lenette Schuijt).

Volgende keer....

Volgend overleg gaan we onze aspiratie definiëren en van daaruit overgaan naar stap 3: ontwerpen.

Eerste aanzet van Griet: volgende elementen zijn vandaag aan bod gekomen, die ons kunnen helpen om de aspiratie te formuleren:

Sterkte denken uitbreiden

In verbinding brengen met elkaar

Proces/dialogoog, ondersteund met manieren van werken om het proces op gang te houden

"Andere" samenwerking mogelijk maken

Projecten die aansluiten bij wie we zijn, waar we in geloven

Uitdragen waar we voor staan.

Volgend overleg op maandag 29 juni van 13 uur tot 17 uur in het mijngebouw (zaal 1).

Agenda:

Formuleren van aspiratie

Stap 3: ontwerpen:

Ideeën verzamelen

“Stel dat alles mogelijk is, wat en hoe zien de ideeën eruit om deze aspiratie waar te maken?” We gaan via post-its werken, rechtstaan en plakken maar.

Wat zien we na deze brainstorm? We krijgen een beeld over hoe onze ideeën eruit zien.

Ideeën prioriteren

Samen leggen van de ideeën. Wat zijn de ideeën om onze aspiratie waar te maken? Voor welke willen we gaan? We gaan prioriteiten leggen.

Ideeën laten zien

“Hoe kunnen we nu iets maken dat toont wat het is?” Wat kunnen Gio en Nicole meenemen naar de directietafel dat aantoont wat we willen gaan doen?” Bv powerpoint, tekst, artikel, iets maken, ...

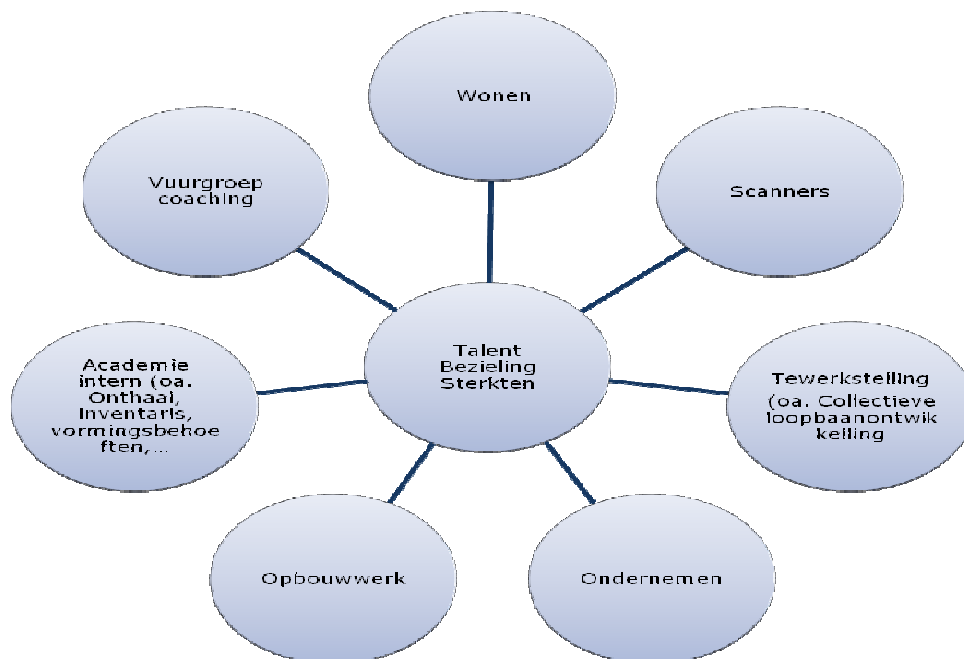
Bijlage VIII: Verslag ontwerpfase op 29 juni 2009 door Nicole Meeusen

- Overlopen vorig verslag
- Overlopen agenda.

Opmerking uit de groep, er zijn veel collega's en groepen met de waarderende benadering bezig. Het is moeilijk om nog alles uit elkaar te houden.

De ambitie van onze Vuurgroep is overkoepelend. We willen de waarderende benadering binnen Stebo mee vorm geven en bewaken.

Griet geeft overzicht van de verschillende initiatieven: Het Vuur brandt al!



Wonen: vanuit ieders sterkte de afdeling vorm geven zodat ieder op zijn kracht wordt ingezet.

Ondernemen: vanuit sterktes de strategische visie/doelen bepalen.

Scanners: intervisie.

Tewerkstelling: talentendag cfr wonen, collectieve loopbaanontwikkeling.

Opbouwwerk: proces moet nog opgestart worden, ze hebben wel de behoefte.

Academie intern:

onthaal (onthaal weppers en onthaal medewerkers)

inventarisatie vormingsbehoeften

Vuurgroep: coaching

Waarderen wat er al is, ook in de andere groepen.

Ideeën

Ine: Complimentendag op Stebo tweedaagse

Annemie: uren zelfsturing:

X uren overleg met de leidinggevende

X uren werken aan portfolio/pop

X uren aan soort LETS systeem

X uren aan coaching aan elkaar

Verdeling opmaken

Formuleren aspiratie:

Verbinden
Versterken
Verduidelijken
Resultaten tonen
Concretiseren
Duurzaam
Loopbaancoaching
Stopt niet
Iedereen heeft recht op
Spiegel / reflecteren



**Elementen die kunnen
voorkomen in onze
aspiratie**

Waar staan we nu, waar willen we naar toe ?

Waarderend coachen zoals bv een voetbalcoach. Mensen worden regisseur van hun eigen loopbaan. Coaching is een spiegel, geeft steun en een perspectief.

Onze aspiratie:

“Centraal in het personeelsbeleid van Stebo staat (w)aardig coachen:

Iedere Stebo medewerker is zelf regisseur van zijn eigen loopbaan en kan zijn sterktes en bezieling iedere dag inzetten in zijn werk.

Dat maakt dat medewerkers gelukkig zijn en leidt tot sterke resultaten.

We investeren in vaardigheden zodat we elkaar én onze klanten waarderend kunnen coachen. Iedere Stebo medewerker ervaart coaching.

We hebben hier voortdurend aandacht voor. ”

De ideeën

Vertrekkende vanuit onze aspiratie hebben we een brainstorm gedaan.

Daarna hebben we de ideeën geclusterd en in diverse thema verdeeld.

Het overzicht:

Voorwaarden: denkruimte -1 bezielingaanspreekpunt – duidelijke taal – veiligheid inbouwen – vertrouwenspersoon – stille ruimte – open communicatie cultuur – uitproberen.

Ondersteunen van elkaar: takenuitwisseling op E synergy – Solden – LETS – talentendatabank – wie is goed in? Wie kan mij helpen? – Feedback over jezelf krijgen/ feedback geven.

Tips & tricks: oefenmomenten coaching – coachingstips/vragen – coachingtip van de week - positieve nieuwe 'intervisie' momenten ikv oplossingen.

Het proces zichtbaar maken: talentendag Stebo – meeloopdagen – dag van de coach – succesmoment van de week meedelen – verhalen/getuigenis coach/gecoachte intern – verhalen op E synergy – complimentendag/complimentenpostvak.

Resultaten zichtbaar maken: anonieme tipbak – indicatoren – toetsen – weergeven van coachingsresultaten.

Losstaande ideeën: Stebo café - thema uurtjes – iets rond de positieve benadering en wat werkt – studiedag – experiment zingeving op het werk – externe loopbaancoaching.

Spin off: coaching van vrijwilligers – wat heb je bijgeleerd van je klant? – nieuwe klanten tevredenheidmeting – eigen medewerkers tevredenheidmeting in AI – persoonlijke coach van de cliënt (die het nodig heeft).

HR-instrumenten leidinggeven: werkbespreking wordt coachingsgesprek – nieuwe HRM-instrumenten (WB, functioneringsgesprek, ...) – portfolio – welke types gesprekken willen we en hoeveel? – ook over jezelf – sterkte/bezielingfiche/per medewerker – coachingsplan bij aanwerving – basismethode AI bij functioneringsgesprekken – AI-werkbesprekingen/wederkerig – Pop in groep maken – wat helpt? Wat heb je nodig? – competentie instrument/spiegel – coachingsplan.

Training: een permanente individuele coaching per medewerker – wederkerige coaching – oplossingsgericht coachen – training – iedereen coach – vormingsplan ILFARO – samen leidinggevend + medewerkers dialoog over coaching – workshop feedback – iedere medewerker kiest zelf een coach – interactief/wederkerig.

We vinden in de ideeën een tweedeling terug: het coachen vanuit leidinggevend en het coachen vanuit medewerkers (medewerkers onderling en medewerkers naar hun klanten toe).

Aanpak:

Stap 1:

We starten op het niveau van coachen vanuit de leidinggevend met onze HRM - instrumenten. Het

boek van Buckingham 'met je talenten aan de slag' kan ons hierbij helpen; Griet informeert ons volgende keer hierover.

Stap 2:

We gaan naar het niveau van de medewerkers (coachen onder elkaar). Hier gaan we werken vanuit de inzichten die de opleiding 'oplossingsgericht coachen' ons bieden (ILFARO).

Afspraken:

De verschillende ideeën groepen, de aspiratie en ons voorstel van aanpak worden nu voorgesteld aan de DV.

Griet: Buckingham

Nicole: alle huidige HRM instrumenten olijsten + vademecum

Annemie: syllabus + boek ILFARO

Agenda volgend overleg:

1^{ste} uur vertelt Griet over 'met je sterktes aan de slag' daarna gaan we werken aan de HRM-instrumenten.

Volgende bijeenkomst: maandag 14 september om 13 30 uur in het mijngebouw, zaal 1.

Bijlage IX: Vragenlijst Waarderend Coachen

Waarderend Coachen

Ontdek uw sterkten: De persoonlijke vragenlijst

Uw loopbaangeschiedenis:

Beschrijf uw drie grootste verwezenlijkingen tot hier toe (Hierbij dient u zich niet te beperken tot uw loopbaan bij Stebo)

Waarom ziet u deze als uw grootste verwezenlijkingen, wat is de reden dat deze bovenaan uw lijst staan? In welk opzicht hebben zij u veranderd of de manier waarop u uzelf ziet?

Uw werk:

Wat zijn de vijf meest positieve zaken in uw werk?

Noem twee zaken welke u veranderd zou willen zien in uw professionele leven, waardoor het u meer voldoening kan geven, efficiënter wordt en vooral u meer vreugde kan brengen?

Uzelf op de dag van vandaag:

Geef vijf adjectieven welk u het best beschrijven op de dag vandaag:

Uw potentieel en uw dromen waarmaken:

Hoe ziet uw professionele droom eruit?

Wat wil je bereiken binnen zes maanden?

Wat wil je bereiken binnen drie jaar?

Wat heb je nodig om deze dromen waar te maken?

Waarderend Coachen

Ontdek de sterkten van uw collega of van uw werknemer

Sterkten:

Wat zijn volgens u de drie sterkste punten van uw collega/werknemer in zijn of haar werk? Geef eveneens aan hoe deze sterkten tot uiting komen in zijn of haar werk.

Welke talenten zou je collega of werknemer hebben nog meer stimulans nodig om zijn of haar loopbaan te optimaliseren?

Waarderend Coachen

Ontdek de sterkten van uw werknemer

Nadat je de antwoorden op bovenstaande vragen hebt doorgenomen, stel je onderstaande vragen aan de medewerker:

- Wat is voor jou je persoonlijke piekervaring? Waarom was dit voor jou zo een piekervaring? Vertel dit in verhaalvorm.

- Kan je zonder enige vorm van bescheidenheid aangeven wat je waardeert in jezelf, je werk en bij Stebo als organisatie?

- Wat is volgens jou de kernwaarde of kernfactor die leven of energie geeft aan Stebo als organisatie en aan jouw werk binnen Stebo? Hoe onderscheidt Stebo zich van andere organisaties?

- Als je drie wensen zou mogen doen voor Stebo, je werk bij Stebo en voor jezelf, welke zouden deze dan zijn?