

2013•2014
FACULTEIT BEDRIJFSECONOMISCHE WETENSCHAPPEN
master in de toegepaste economische wetenschappen

Masterproef
What precisely works in Appreciative Inquiry?

Promotor :
Prof. dr. dr. Frank LAMBRECHTS

Kübra Aksu
*Proefschrift ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste
economische wetenschappen*

2013•2014
FACULTEIT BEDRIJFSECONOMISCHE
WETENSCHAPPEN
master in de toegepaste economische wetenschappen

Masterproef

What precisely works in Appreciative Inquiry?

Promotor :
Prof. dr. dr. Frank LAMBRECHTS

Kübra Aksu
*Proefschrift ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste
economische wetenschappen*

Woord vooraf

Deze eindverhandeling vormt het sluitstuk van mijn opleiding Toegepaste Economische Wetenschappen met als afstudeerrichting Innovatie en Ondernemerschap aan de Universiteit Hasselt. Het is het resultaat van één jaar inzetten, doorzetten, opzoeken, lezen, interpreteren, schrijven én herschrijven. Het schrijven van deze masterproef vergde veel energie en tijd, niet enkel door mijzelf maar ook door anderen zonder wiens medewerking ik dit resultaat niet had kunnen bereiken. Daarom wil ik in dit voorwoord een aantal mensen bedanken die een belangrijke bijdrage hebben geleverd aan deze eindverhandeling.

In de eerste plaats wil ik mijn promotor Professor dr.dr. Frank Lambrechts bedanken voor de professionele begeleiding, opvolging, opbouwende kritiek en snelle feedback.

Vervolgens wil ik ook alle respondenten bedanken die mij te woord stonden voor een interview. Zonder hun tijd, energie en bereidheid zou dit onderzoek immers niet mogelijk zijn geweest.

Tot slot wil ik mijn oprechte dank betuigen aan mijn ouders, zonder hun morele en financiële steun tijdens mijn opleiding had ik niet kunnen bereiken wat ik vandaag bereikt heb. Ik wil eveneens mijn familie en vrienden bedanken voor hun steun, geloof en motivatie gedurende de afgelopen jaren.

Hopelijk kan mijn onderzoek U boeien en U tot nieuwe inzichten brengen aangaande Appreciative Inquiry.

Kübra Aksu
Genk, juni 2014

Samenvatting

In deze masterproef wordt, aan de hand van kwalitatief onderzoek, gepeild naar de werkende elementen van Appreciative Inquiry. De recente wetenschappelijke literatuur omtrent Appreciative Inquiry bekritiseert een te grote focus op het positieve. Een focus op het positieve is nuttig maar het is geen doel op zich. Het doel van Appreciative Inquiry is het genereren van een nieuwe en betere toekomst. Daarnaast is er, in de context van change management, een sterke groei waar te nemen in het aantal consultants en organisaties die gebruik maken van Appreciative Inquiry. Als gevolg hiervan is er nood aan duidelijkheid en behoefte aan meer empirische observaties en conclusies die verklaren wat er precies werkt in Appreciative Inquiry. Dit leidt tot de volgende centrale onderzoeksvraag:

Wat werkt er in Appreciative Inquiry én tot welke zichtbare resultaten leidt dit op organisatieniveau en op individueel niveau?

Allereerst wordt er in **hoofdstuk 1** het probleem geschetst, de research gap verduidelijkt, de centrale onderzoeksvraag en de deelvragen geformuleerd en tot slot het belang van deze onderzoek benadrukt.

In **hoofdstuk 2** volgt een kritische literatuurstudie over Appreciative Inquiry. Ter inleiding vindt een bespreking van de oorsprong van Appreciative Inquiry plaats. Doordat het aantal gepubliceerde artikelen, boeken en het gebruik van Appreciative Inquiry onderworpen is aan een exponentiële groei zijn er verschillende definities beschikbaar voor Appreciative Inquiry. In deze hoofdstuk worden er een drietal definities geciteerd. Vervolgens volgt er een bespreking van Organization Development en Appreciative Inquiry als dialogische OD methode. Ten vierde wordt er in dit hoofdstuk een vergelijking gemaakt tussen Appreciative Inquiry en problem solving. Problem solving is de traditionele manier om een verandering door te voeren. Maar een deficit discourse versterkt het beeld van organisaties en mensen als een set van problemen en managers als enige probleemoplossers. In dit hoofdstuk wordt duidelijk dat Appreciative Inquiry een benadering is dat zich onderscheidt van het traditionele problem solving. Dit hoofdstuk gaat ook dieper in op de theoretische basis van Appreciative Inquiry, met name de vijf principes. Hierna volgt een beschrijving van de werking van Appreciative Inquiry in de praktijk en worden een aantal contextfactoren

besproken die het AI – traject faciliteren. Het hoofdstuk wordt afgesloten met de recente kritiek op Appreciative Inquiry.

In het **derde hoofdstuk** wordt de gebruikte onderzoeksmethodologie toegelicht. Hierin wordt de aanpak van het onderzoek besproken en een verantwoording gegeven voor de aanpak van het empirische luik. Er werd in dit onderzoek gebruik gemaakt van een case study benadering, waarbij elke case een diepte – interview vertegenwoordigd. De cases werden geselecteerd op basis van de principes van 'theoretical sampling', waarbij de cases worden gekozen op basis van hun mogelijkheden om theoretische inzichten te verwerven. Er werden in totaal 12 diepte – interviews afgelegd. De respondenten werden geselecteerd door gebruik te maken van de snowball sampling methode, waarbij reeds geïnterviewde respondenten potentiële respondenten suggereerden. Er werd getracht zoveel mogelijk mensen met verschillende perspectieven te betrekken in het empirisch onderzoek. Het resultaat is een mix van organisatie – adviseurs, bedrijven die Appreciative Inquiry hebben toegepast en een academicus. Dit heeft bijgedragen tot het bereiken van data triangulatie en 'perspective' triangulatie, wat de validiteit van de antwoorden verhoogt. De data uit de interviews werden vervolgens geanalyseerd door het uitvoeren van within – case en cross – case analyses.

Om te kunnen antwoorden op de deelvragen van het onderzoek werd het empirisch luik opgedeeld in 3 hoofdstukken waarbij elk hoofdstuk beantwoord op een overeenkomend deelvraag met uitzondering op deelvraag 1 en 2 die samen besproken worden in hoofdstuk 4. **Hoofdstuk 4** geeft dus een antwoord op deelvraag 1 en 2 en behandelt respectievelijk de werkende elementen eigen aan de AI methoden en de bevorderende en belemmerende contextfactoren. Beide deelvragen worden samen besproken omdat deze sterk samenhangen. Met andere woorden, opdat de werkende mechanismen eigen aan de AI – methode kunnen werken is het belangrijk dat de contextfactoren aanwezig zijn. Wat maakt dat Appreciative Inquiry werkt is ten eerste het feit dat het een manier is om verbinding te maken rond een gedeelde bekommernis, iets dat energie en kracht geeft. Ten tweede is Appreciative Inquiry in staat om nieuwe gesprekstafels te organiseren door onwaarschijnlijke combinaties van stakeholders tegelijkertijd te betrekken. Vervolgens probeert Appreciative Inquiry, via de 4-D interventiecyclus beelden over de ideale toekomst te ontwerpen. Tot slot is Appreciative Inquiry een manier van werken dat naar het generatieve, de mogelijkheden kijkt.

De belangrijkste bevorderende contextfactoren die naar voren zijn gekomen zijn het volgende: steun van het management, leidinggevende die uit is op participatie, overtuiging van directie en medewerkers in Appreciative Inquiry, een thema dat ertoe doet, duidelijkheid binnen de organisatie, de filosofie achter Appreciative Inquiry begrijpen, voldoende tijd en ruimte voorzien, het negatieve ruimte geven, zorgvuldigheid en tot slot worden een aantal eigenschappen beschreven die de procesbegeleider moet bezitten. De belemmerende contextfactoren zijn een sterke, hiërarchische, top-down structuur en een controlebehoefte initiatiefnemer.

In **Hoofdstuk 5** volgt een bespreking van de resultaten van een succesvolle AI-traject op organisatieniveau. Deze resultaten worden verder onderverdeeld in twee categorieën. Ten eerste blijkt uit de diepte-interviews dat Appreciative Inquiry een gunstige effect heeft op de relatie tussen de leidinggevenede(n) en zijn medewerkers. Daarnaast heeft Appreciative Inquiry een gunstig effect op de relatie tussen de medewerkers onderling.

Vervolgens wordt er in het **zesde hoofdstuk** een bespreking gegeven van de resultaten van Appreciative Inquiry op individueel niveau. Ten eerste blijkt dat individuen een gevoel van grotere betrokkenheid ervaren. Als gevolg hiervan zijn ze meer gemotiveerd om het beste van zichzelf te wijden aan het systeem. Daarnaast voelen individuen zich mede verantwoordelijk voor het systeem of organisatie waartoe ze behoren wanneer ze voelen dat ze mee richting kunnen geven aan de activiteiten. Tot slot zien de individuen een stijging in de kansen die hen worden aangeboden.

Tot slot volgt in **hoofdstuk 7** de algemene conclusie en discussie. Ten eerste wordt er een conclusie getrokken uit het empirisch onderzoek. Vervolgens wordt er na een kritische vergelijking tussen de literatuurstudie en het praktijkonderzoek de theoretische implicaties van dit onderzoek nader toegelicht. Ten derde worden de beperkingen van het onderzoek en richtlijnen voor toekomstig onderzoek verder uitgewerkt. Tot slot worden de praktische implicaties van de onderzoeksresultaten op managers en procesbegeleiders besproken.

Inhoudsopgave

Woord vooraf	I
Samenvatting	III
Inhoudsopgave	VII
Lijst van figuren	IX
Lijst van tabellen	X
Hoofdstuk 1: Probleemstelling	1
1.1 Praktijkprobleem	1
1.2 Centrale onderzoeksvraag	3
1.3 Deelvragen	3
Hoofdstuk 2: Appreciative Inquiry	5
2.1 Introductie	5
2.2 Definitie van 'Appreciative Inquiry'	6
2.3 Appreciative Inquiry: een Dialogic OD methode	8
2.3.1 Wat is Organization Development?.....	8
2.3.2 Diagnostic en Dialogic OD praktijken.....	8
2.3.2.1 Diagnostic Organization Development.....	9
2.3.2.2 Dialogic Organization Development.....	9
2.3.3 Het verschil tussen Diagnostic en Dialogic Organization Development.....	10
2.3.4 Gelijknissen tussen Diagnostic en Dialogic Organization Development ...	12
2.3.5 Dialogic OD en Appreciative Inquiry.....	12
2.4: Appreciative Inquiry als reactie op problem solving	13
2.5: De theoretische basis van Appreciative Inquiry	16
2.5.1 Het constructionistisch principe.....	16
2.5.2 Het simultaneiteitsprincipe.....	16
2.5.3 Het poëtisch principe.....	17
2.5.4 Het anticipatorisch principe.....	17
2.5.5 Het positieve principe.....	18
2.6: Hoe werkt Appreciative Inquiry?	19
2.6.1 De AI-Summit.....	19
2.6.2 Het kiezen van de 'Affirmative Topic'.....	19
2.6.3 De 4-D interventiecyclus.....	20
2.6.3.1 Discovery.....	21
2.6.3.2 Dream.....	22
2.6.3.3 Design.....	22
2.6.3.4 Destiny.....	23
2.6.4 Bevorderende contextfactoren.....	23
2.7 Kritiek op Appreciative Inquiry	24
Hoofdstuk 3. Methodologie	27
3.1 Case study benadering	27
3.1.1 Theorie vormen op basis van een case study.....	28
3.1.2 Aanpak van de interviews.....	31
3.1.2.1 Selectie van de respondenten: Theoretical Sampling.....	31

3.1.2.2	Overzicht van de respondenten.....	32
3.1.2.3	De werking van het veldonderzoek.....	33
Hoofdstuk 4:	Wat werkt er in Appreciative Inquiry?.....	35
4.1	Werkende ingrediënten eigen aan de AI-methode.....	35
4.2	Bevorderende contextfactoren.....	38
4.3	Belemmerende contextfactoren	43
Hoofdstuk 5:	Resultaten op organisatieniveau.....	45
5.1	Algemene of universele resultaten op organisatieniveau	45
5.1.1	Effect op de relatie tussen de leidinggevende en zijn medewerkers.....	46
5.1.2	Effect op de relatie tussen de medewerkers onderling.....	47
Hoofdstuk 6:	Resultaten op individueel niveau	49
Hoofdstuk 7:	Conclusie en discussie	51
7.1	Conclusie.....	51
7.2	Theoretische implicaties.....	53
7.3	Implicaties voor de praktijk	55
7.4	Beperkingen en richtlijnen voor toekomstig onderzoek.....	56
7.5	Persoonlijke Reflectie.....	57
Lijst van geraadpleegde werken.....		59
Bijlagen.....		63
Bijlage 1:	Vragenlijst interview adviseurs en academicus.....	63
Bijlage 2:	Vragenlijst interview organisatie	65
Bijlage 3:	Process of Building Theory from Case Study Research.....	66

Lijst van figuren

Figuur 1 Problem solving vs. Appreciative Inquiry.....	13
Figuur 2 De 4-D interventiecyclus.....	21

Lijst van tabellen

Tabel 1: Onderzoeksstrategieën volgens Yin.....	27
Tabel 2: Overzicht van de respondenten.....	32
Tabel 3: Algemene of universele resultaten.....	45

Hoofdstuk 1: Probleemstelling

1.1 Praktijkprobleem

De 21ste eeuw brengt nieuwe uitdagingen met zich mee, zowel voor een organisatie als voor een samenleving. Als gevolg van de snel veranderende omgeving, innovatie en dynamische markten heeft een organisatie nood aan efficiënte veranderingsprocessen. Werknemers spelen een cruciale rol bij deze processen. Ondernemingen die veranderingen doorvoeren moet zich hiervan bewust zijn want het zijn de werknemers die verantwoordelijk zijn voor het succes van het hele project (Andolfi, 2012). Uit een onderzoek van Bhatnagar & Mishra (2012) blijkt echter dat de gevoelens en emoties van medewerkers vaak genegeerd worden omdat deze moeilijk te controleren zijn. Een effectieve behandeling van psychische en emotionele dynamieken vormen nochtans de sleutel tot transformationele veranderingen (Bhatnagar & Mishra, 2012).

Er zijn verschillende Organization Development (OD) processen beschikbaar die organisaties kunnen helpen bij het doorvoeren van verandering. Deze processen zijn meestal gericht op de problemen die aanwezig zijn in de organisatie en het vermogen van de organisatie om deze problemen op te lossen. Deze probleemoplossende benadering ziet een organisatie als een op te lossen probleem en is dus vooral gericht op wat er mis is in de organisatie (Hammond, 1996). Cooperrider en Whitney (2005) stellen dat benaderingen gericht op het oplossen van problemen tijdrovend zijn. Daarnaast kan een overmatige focus op problemen de aandacht voor het positieve verminderen (Caza, 2008). Het is immers voordeliger voor een organisatie dat het zich richt op wat werkt en op hetgeen de medewerkers in staat stelt om gezamenlijk een generatieve toekomst te creëren. Daarnaast zijn problemen makkelijker aan te pakken wanneer medewerkers zich richten op de sterke punten (McNamee, 2006).

Appreciative Inquiry is een manier van werken dat zich richt op de sterktes die aanwezig zijn in een organisatie (Cooperrider et al. 2008). De grondlegger van Appreciative Inquiry is David Cooperrider. Hij introduceert het begrip in 1987 samen met Suresh Srivastva (Mishra & Bhatnagar, 2012). Appreciative Inquiry is een op sterktes gebaseerde veranderfilosofie. In de literatuur zijn er veel definities te vinden over Appreciative Inquiry. Cooperrider en Whitney (2005) definiëren Appreciative Inquiry als volgt: "*Appreciative Inquiry is the cooperative search for the best in people, their organizations, and the world around them. It involves systematic discover of what gives a system 'life' when it is most effective and*

capable in economic, ecological, and human terms. AI involves the art and practice of asking questions that strengthen a system's capacity to heighten positive potential. It mobilizes inquiry through crafting an "unconditional positive question often involving hundreds or sometimes thousands of people". Appreciative Inquiry is dus gebaseerd op de assumptie dat er iets goed bestaat in elke organisatie, met andere woorden er zijn krachten in de organisatie die de organisatie 'leven geven'. Appreciative Inquiry gaat, vertrekkend vanuit de 4D-interventiecycle, op zoek naar die sterktes.

De afgelopen jaren is er een sterke groei waar te nemen van het aantal consultants en organisaties die gebruik maken van Appreciative Inquiry. Dat blijkt uit de grote rijkdom aan praktijken in wereldwijde AI-netwerken en -congressen én aan de hoeveelheid publicaties (Bushe & Kassam, 2005). Uit onderzoek van Bushe (2007) blijkt immers dat veel consultants en managers die gebruik maken van Appreciative Inquiry, het belang niet zien van generativiteit als input en output van Appreciative Inquiry. Ze blijken verblind te zijn door het positieve. De kern van Appreciative Inquiry is immers generativiteit en niet het positieve. Een focus op het positieve is nuttig voor Appreciative Inquiry, maar het is geen doel op zich. Het doel van Appreciative Inquiry is het genereren van een nieuwe en betere toekomst. Het positieve kan wel bijdragen aan het creëren van OD interventies die meer generatief zijn en het kan het proces van verandering in het algemeen ondersteunen. Maar enkel focussen op het positieve en het vertellen van positieve verhalen is dus geen garantie voor een succesvolle interventie (Bushe, 2007).

AI theoretici beweren dat een transformationele verandering een belangrijke voorwaarde is voor elke veranderingsproces (Bushe & Kassam, 2005). Uit onderzoek van Bushe & Kassam (2005) blijkt dat er twee elementen zijn die bijdragen aan de mogelijkheid van Appreciative Inquiry om transformationeel te zijn. Enerzijds genereert Appreciative Inquiry nieuwe kennis, modellen en/of theorieën en anderzijds resulteert Appreciative Inquiry in een generatieve metafoor die nieuwe acties dwingt. Bovendien beweren Bushe & Kassam(2005) dat er behoefte is aan meer empirische observaties en conclusies die verklaren wat juist werkt in Appreciative Inquiry.

1.2 Centrale onderzoeksvraag

Zoals reeds vermeld, beweren Bushe & Kassam (2005) dat er behoefte is aan meer empirische observaties en conclusies die verklaren wat er juist werkt in Appreciative Inquiry. Dit leidt tot de volgende onderzoeksvraag:

“Wat werkt er precies in Appreciative Inquiry én tot welke zichtbare resultaten leidt dit op organisatieniveau en op individueel niveau?”

1.3 Deelvragen

Om een antwoord te bieden op de centrale onderzoeksvraag wordt er gebruik gemaakt van vier deelvragen:

- Deelvraag 1: Wat zijn de werkende ingrediënten eigen aan de AI – methode?
- Deelvraag 2: Wat zijn de bevorderende en belemmerende contextfactoren?
- Deelvraag 3: Tot welke zichtbare resultaten leidt Appreciative Inquiry op organisatieniveau?
- Deelvraag 4: Tot welke zichtbare resultaten leidt Appreciative Inquiry op individueel niveau?

Hoofdstuk 2: Appreciative Inquiry

2.1 Introductie

In de context van change management wint Appreciative Inquiry de laatste jaren aan aandacht (Haringsma, Schüren & Versluis, 2011). Appreciative Inquiry werd door David Cooperrider en Suresh Srivastva voor het eerst publiekelijk gemaakt in het artikel (1987) *Appreciative Inquiry in organizational life*, als een aanvulling op de traditionele Action Research waar er een te grote focus lag op problem solving (Haringsma, Schüren & Versluis, 2011; Bakker & Vredegoor, 2009).

De term 'Action Research' werd voor het eerste gebruikt in 1946 door Kurt Lewin in het artikel *Action Research and Minority Problems* (Burnes, 2004). Het is een onderzoeksvorm waarbij de subjecten de onderzoekers zijn (Verleysen, 2013). De grondleggers van Action Research waren in de jaren '50 vooral bezig met het creëren van een onderzoeksmethode dat zou leiden tot het ontwikkelen van nieuwe sociale theorieën. Maar Action Research wordt bekritiseerd door David Cooperrider en Suresh Srivastva (Bushe, 1999). Cooperrider en Srivastva pleitten het volgende: "*Action Research had become too focused on solving the client's problems and therefore had largely failed as an instrument for advancing social knowledge or consequence and has not, therefore, achieved its potential as a vehicle for human development and social – organizational transformation*" (Cooperrider & Srivastva, 1987;2 in Bakker & Vredegoor, 2009). Cooperrider en Srivastva beweren dat Action Researchers de neiging hebben te veronderstellen dat hun doel het oplossen van een probleem is. Deze probleemoriëntatie heeft een subtiele doch krachtige greep op de verbeelding en focus van de discipline (Cooperrider & Srivastva, 1987), die op zijn beurt de mogelijkheid voor het genereren van nieuwe theorieën vermindert (Bushe, 1999). Ervan uitgaande dat generatieve theorieën een legitiem product is van de wetenschap, stellen Cooperrider en Srivastva Appreciative Inquiry voor als een alternatief voor Action Research (Cooperrider & Srivastva, 1987).

De theoretische basis van Appreciative Inquiry werd gelegd in 1987, maar er waren destijds slechts een handvol artikelen gepubliceerd over Appreciative Inquiry. David Cooperrider, de grondlegger van Appreciative Inquiry, weigerde een boek te schrijven over de praktijk van Appreciative Inquiry omdat hij de focus wou leggen op de filosofie achter deze benadering en niet zozeer de techniek; hij wou dat mensen daarover gingen experimenteren.

Cooperrider was hierbij vooral bezorgd dat eender welk boek, over de methode van Appreciative Inquiry, ervoor zou zorgen dat mensen de onderliggende principes niet meer zouden zien en zouden stoppen met experimenteren en innoveren rond de methodologie van Appreciative Inquiry (Bushe, 2012).

Pas in 1999 publiceerde David Cooperrider samen met Diana Whitney (Cooperrider & Whitney, 1999) het eerste boek over de praktijk van Appreciative Inquiry. Sindsdien is het aantal gepubliceerde artikelen, boeken en gebruik van Appreciative Inquiry onderworpen aan een exponentiële groei (Bushe, 2012).

2.2 Definitie van 'Appreciative Inquiry'

Zoals reeds vermeld is er een groei waar te nemen in het aantal gepubliceerde artikelen, boeken en het gebruik van Appreciative Inquiry sinds de eerste bekendmaking ervan. Hierdoor zijn er verschillende beschrijvingen beschikbaar voor Appreciative Inquiry (Bushe, 2012). De term 'Appreciative Inquiry' wijst op zich al op twee belangrijke kenmerken. Enerzijds gaat het om het waarderen van 'de beste' in mensen en de wereld; anderzijds gaat het om exploratie en ontdekking door onderzoek. Cooperrider en Whitney (2005) definiëren 'Appreciate' en 'Inquire' als volgt:

Ap – pre' ci – ate, v., 1. To value; recognize the best in people or the world around us; affirm past and present strengths, success, and potentials; to perceive those things that give life (health, vitality, excellence) to living systems. 2. To increase in value, e.g., the economy has appreciated in value. Synonyms: value, prize, esteem and honor.

In – quire', v., 1. To explore and discover. 2. To ask questions; to be open to seeing new potentials and possibilities. Synonyms: discover, search, systematically explore, and study.

Barrett en Fry (2008, p.25) definiëren in hun boek *Appreciative Inquiry: A positive approach to building cooperative capacity*, Appreciative Inquiry als volgt:

"Appreciative Inquiry is a strength-based, capacity building approach to transforming human systems toward a shared image of their most positive potential by first discovering the very best in their shared experience. It is not about implementing a change to get somewhere; it is about changing...convening, conversing and relating

with each another in order to tap into the natural capacity for cooperation and change that is in every system."

Cooperrider en Whitney geven in hun boek *Appreciative Inquiry*, een praktische definitie van Appreciative Inquiry, deze luidt als volgt (1999, p.10)

Appreciative Inquiry (AI) is the cooperative search for the best in people, their organizations, and the world around them. It involves systematic discovery of what gives a system 'life' when it is most effective and capable in economic, ecological, and human terms. AI involves the art and practice of asking questions that strengthen a system's capacity to heighten positive potential. It mobilizes inquiry through crafting an 'unconditional positive question' often involving hundreds or sometimes thousands of people. In AI, intervention gives way to imagination and innovation; instead of negation, criticism, and spiraling diagnosis there is discovery, dream, and design. AI assumes that every living system has untapped, rich, and inspiring accounts of the positive. Link this 'positive change core' directly to any change agenda, and changes never thought possible are suddenly and democratically mobilized.

Uit bovenstaande definities kunnen we afleiden dat Appreciative Inquiry gebaseerd is op de assumptie dat er iets goed bestaat in elke organisatie, met andere woorden er zijn krachten in de organisatie die de organisatie 'leven geven'. Vertrekkende van de 4-D interventiecyclus gaat Appreciative Inquiry op zoek naar die krachten.

2.3 Appreciative Inquiry: een Dialogic OD methode

2.3.1 Wat is Organization Development?

Organization Development (OD), oftewel organisatieontwikkeling is ontstaan in de jaren '60. In de literatuur zijn er verschillende definities te vinden over Organization Development. Echter, de meest invloedrijke definitie komt van Beckhard. Hij definieert Organization Development als volgt (1969): "*Organization Development is an organization-wide planned effort managed from the top to increase organization effectiveness and health through interventions in the organization's processes using behavioral science knowledge.*" Uit Beckhard zijn definitie (1969) is af te leiden dat Organization development uit meerdere componenten bestaat, namelijk (1) een focus op een systeem brede verandering, (2) procesgeoriënteerde interventies en (3) vertrouwen op gedragswetenschappelijke kennis als basis voor interventie. Organization Development gaat dus om het toepassen van gedragswetenschappelijke kennis om de effectiviteit van de organisatie te verbeteren.

2.3.2 Diagnostic en Dialogic OD praktijken

Sinds de ontwikkeling van Organization Development in de jaren 1960 is er een groei waar te nemen in het aantal ideeën en methoden. Veel van deze ideeën en methoden zijn geconvergeerd sinds de jaren 1980 in een vorm van Organization Development dat in belangrijke opzichten verschilt van de klassieke 'Diagnostic Organization Development' theorieën en praktijken. Deze recent ontwikkeling wordt 'Dialogic Organization Development' genoemd (Bushe & Marshak, 2014).

Volgens Bushe & Marshak (2009) hebben volgende factoren bijgedragen aan de splitsing tussen Diagnostic en Dialogic Organization Development:

- de opkomst van constructionistische en cognitieve oriëntaties in de organisatiewetenschappen;
- de introductie van 'change management' praktijken, door grote consulting bedrijven, dat sommige traditionele gebieden van OD praktijken hebben uitgedaagd;
- een toegenomen belangstelling voor de multiculturele realiteit als gevolg van de globalisering.

2.3.2.1 Diagnostic Organization Development

Diagnostic Organization Development is gebaseerd op twee assumpties. De eerste assumptie vertrekt vanuit de veronderstelling dat er een objectieve, waarneembare werkelijkheid bestaat. Deze werkelijkheid kan vervolgens onderzocht worden om geldige informatie te genereren die van groot belang zal zijn op de gewenste verandering. Het doel van deze gegevensverzameling is te komen tot een 'diagnosis', de organisatie is immers een entiteit, waar onderzoek voorafgaat aan remedie (Bushe & Marshak, 2009). McCulloch & Cronshaw (2008, p.89 in Bushe & Marshak, 2009) definiëren 'diagnosis' als *"a highly desirable, if not essential, precursor for informed and effective organization development and change interventions."*

Een tweede assumptie waarop de klassieke OD is gebaseerd, is de nadruk op de organisatie als een open of een levend systeem, waarin organisaties zich aanpassen aan hun externe omgeving. Hierbij is het zinvol om modellen op te bouwen over optimale organisaties in een bepaalde omgeving waardoor het mogelijk is om een bepaalde team of organisatie te vergelijken met deze modellen.

Samengevat is 'diagnosis' de poging om informatie te verzamelen teneinde een bepaalde team of organisatie te vergelijken met een model van een gewenste toekomstige situatie (Bushe & Marshak, 2009).

2.3.2.2 Dialogic Organization Development

Dialogic Organization Development vertrekt vanuit een andere mindset dan Diagnostic OD. Een dialogic mindset veronderstelt dat groepen en organisaties zelforganiserende, sociaal geconstrueerde werkelijkheden zijn die continu worden gecreëerd, overgedragen en veranderd door verhalen, beelden en gesprekken. Dialogic OD beoefenaars hebben volgende assumpties over verandering (Bushe & Marshak, 2014):

- Verandering is onderdeel van een continue proces van zelf-organiseren dat voorkomt in alle menselijke collectieven. Met andere woorden, verandering wordt niet gepland, enkel de voorwaarden die leiden tot nieuwe manieren van denken en opportuniteiten worden bevordert.
- De organisatorische werkelijkheid is een sociale constructie die ontstaat door dialogische processen.

- Taal doet meer dan enkel informatie overbrengen. Het creëert, ondersteunt en transformeert sociale ervaringen, het vormt de mindset van de organisatieleden en het beïnvloedt het resulterende gedrag in organisaties.
- In elke organisatie zijn er een verscheidenheid aan verschillende verhalen over dezelfde dingen.
- De dialogische condities die leiden tot verandering omvatten (1) het verstoren van de heersende maatschappelijke werkelijkheid door meer diversiteit van ideeën, vragen, actoren en processen aan de huidige situatie toe te voegen, (2) het creëren van een container die ruimte biedt aan de deelnemers om samen te onderzoeken, (3) het benadrukken van generativiteit in plaats van problem solving en (4) het betrekken van de hele persoon, niet enkel de geest.

Bij Dialogic OD wordt verandering aangewakkerd of versneld door de nadruk te leggen op 'discourse', 'emergence' en 'generativity'. Generativity creëert verandering doordat mensen nieuwe beelden verkrijgen die hen in staat stellen om oude dingen op nieuwe manieren te bekijken en om nieuwe acties te genereren die voorheen niet voor opvatting vatbaar waren. Emergence creëert verandering door stabiele patronen te verstoren en opportuniteiten voor nieuwe gedachten en acties te creëren. Narrative en discourse creëren verandering door de verhalen en symbolen die mensen gebruiken om betekenis te geven aan zichzelf en de situaties waarin ze zich bevinden te veranderen (Bushe & Marshak, 2014).

2.3.3 Het verschil tussen Diagnostic en Dialogic Organization Development

Een eerste opmerkelijke verschil is dat bij Dialogic OD organisaties worden gezien als dialogische systemen waar Diagnostic OD organisaties ziet als open, levende systemen. De klassieke OD moedigt bijgevolg individuen aan om organisaties te zien als een verzameling van structuren en processen die zich aanpassen aan of mee evolueren met hun omgeving. Het is dan zinvol om succesvolle innovaties van het ene bedrijf naar het andere bedrijf, met vergelijkbare voorwaarden en dezelfde ecologische niche, te kopiëren. Maar pogingen om innovaties simpelweg te kopiëren zonder doordachte leiderschap dat zich aanpast aan de lokale omstandigheden, zal meestal leiden tot ongewenste uitkomsten (Bushe & Marshak, 2009).

Daarnaast blijkt een objectieve dataverzameling en nauwkeurige diagnose minder heersend te zijn in Dialogic OD omwille van volgende redenen:

1. De snelheid waarmee de dingen veranderen in de meeste organisaties maakt allerlei pogingen tot dataverzameling en diagnose moeilijk of irrelevant.
2. Diagnose brengt een problem-solving benadering met zich mee gebaseerd op de assumptie dat de organisatie gebroken is en hersteld moet worden. Hierdoor zullen de organisatieleden meer op hun hoede zijn en uiteindelijk bestand tegen verandering.
3. Dataverzameling en diagnose is enkel zinvol als ervan uitgegaan wordt dat er iets objectief reëel en tastbaar is, onafhankelijk van de betekenisvormingsproces die gediagnosticeerd moet worden.

Een derde aspect van Diagnostic OD die contrasteert met Dialogic OD is de manier waarop verandering gebeurt. Bij Dialogic OD is het niet de bedoeling om het gedrag direct te veranderen, zoals het geval is bij Diagnostic OD. In plaats daarvan richt Dialogic OD zich op het veranderen van de 'frameworks' die leiden naar wat mensen zeggen en denken. De veronderstelling hierbij is dat mensen zich niet zozeer verzetten tegen verandering als ze zich verzetten tegen veranderd worden. Maar door zich te focussen op het veranderen van symbolen, afbeeldingen en verhalen, gebruikt om betekenis te maken, zal een verandering in het gedrag automatisch volgen. Dus voor veel Dialogische verandermodellen zijn generatieve ideeën een belangrijke bron voor verandering (Bushe & Marshak, 2009).

Een laatste verschilpunt is de rol van de OD consultant. In plaats van het faciliteren van projectgroepen die bezig zijn met het verzamelen en analyseren van data, zijn Dialogic OD interventies meer gechoreografeerde gebeurtenissen die een "container" creëren waarbinnen belanghebbenden hun standpunten over de sociale werkelijkheid kunnen delen. De consultant moet enerzijds helpen bij de creatie en onderhoud van een veilige en begrensde ruimte voor interactie en anderzijds expliciet of impliciet aandacht geven aan de dynamieken die inherent zijn bij het samenbrengen van verschillende belanghebbenden met verschillende overtuigingen (Bushe & Marshak, 2009).

2.3.4 Gelijkenissen tussen Diagnostic en Dialogic Organization Development

Hoewel Dialogic OD en Diagnostic OD vertrekken van verschillende mindsets, delen ze dezelfde onderliggende waarden. Dat is ook de reden waarom Dialogic OD beschouwt wordt als een vorm van OD en niet als een andere soort veranderparadigma (Bushe & Marshak, 2009; Bushe & Marshak, 2014). De belangrijkste overeenkomsten omvatten onder andere (Bushe & Marshak, 2009):

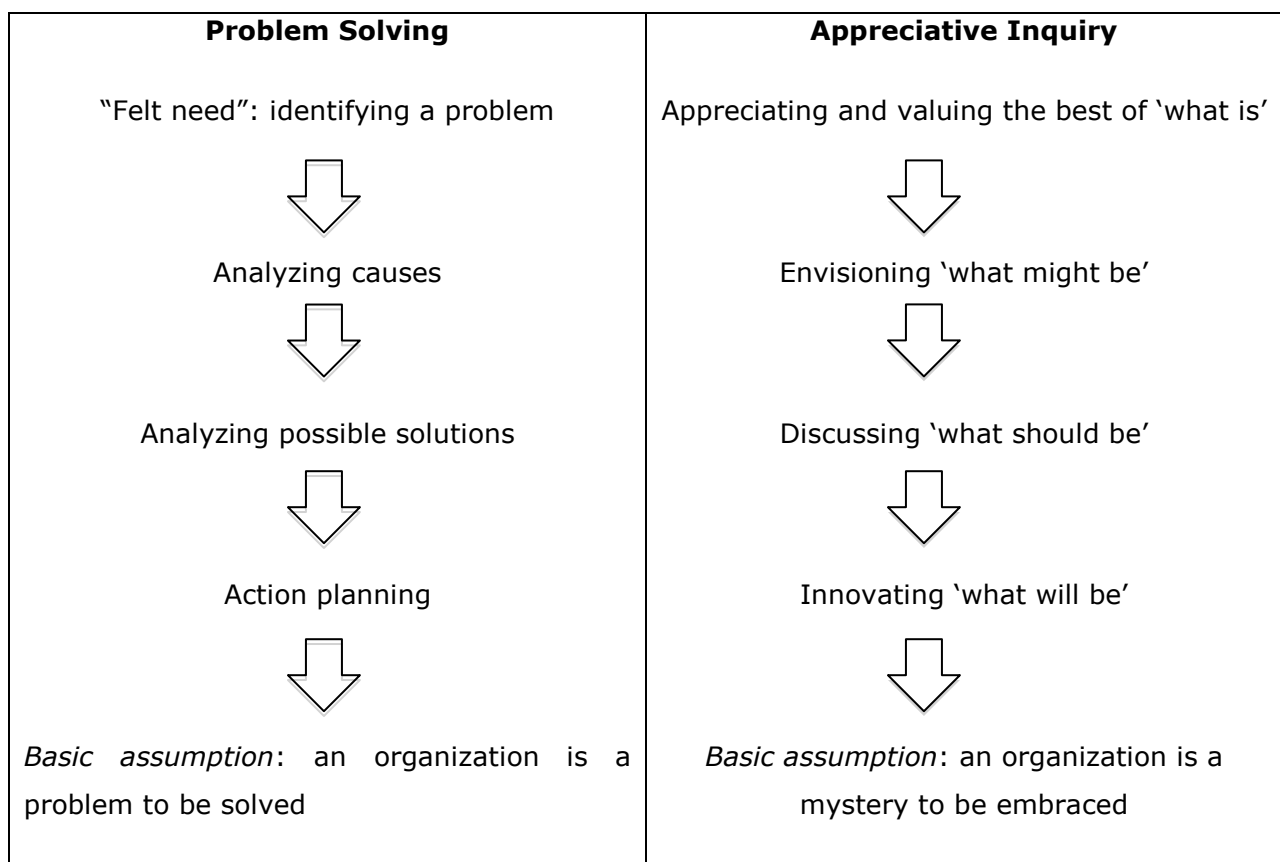
1. sterke humanistische en democratische waarden;
2. grotere systeembewustzijn;
3. focus op het proces (consultants)
4. zorg voor capaciteitsopbouw en ontwikkeling van het systeem.

2.3.5 Dialogic OD en Appreciative Inquiry

Van alle nieuwe OD praktijken is Appreciative Inquiry degene die het meest afwijkt van Diagnostic OD. Verankerd in het kritiek van Gergen (1978 in Bushe & Marshak, 2009) op het positivisme in de sociale wetenschappen, gaat Appreciative Inquiry ervanuit dat er geen echte vorm van sociale organisatie bestaat dat ontdekt moet worden. De sociale organisatie staat immers open voor oneindige mogelijkheden. De enige beperking is de menselijke verbeelding en collectieve wil. Appreciative Inquiry gaat op zoek naar nieuwe ideeën die zal leiden tot zelf-organiserende verandering. De gegevens voor dit onderzoek komen van de verhalen die de betrokkenen hebben over het beste van wat het onderzoek over gaat. Appreciative Inquiry begint vanaf het moment van eerste contact tussen consultant en cliënt. Sommigen zien Appreciative Inquiry als een andere vorm van *Action Research*. Afhankelijk van hoe breed Action Research wordt gedefinieerd, kan dit correct zijn. Echter, op basis van de mate waarin OD leerboeken Appreciative Inquiry definiëren als een klassieke vorm van OD is het misleidend om Appreciative Inquiry te definiëren als een andere vorm van Action Research (Bushe & Marshak, 2009).

2.4: Appreciative Inquiry als reactie op problem solving

Appreciative Inquiry is ontstaan als reactie op problem solving (Cooperrider & Srivastva, 1987). Appreciative Inquiry is gebaseerd op de assumptie dat een organisatie een mysterie is dat onarmd moet worden. Problemen worden niet ontkent maar bekeken als een wens voor iets anders. De stappen die gevolgd worden bij beide benaderingen zijn terug te vinden in figuur 1.



Figuur 1: Problem solving vs. Appreciative Inquiry
(*Appreciative Inquiry, Cooperrider en Whitney, 1999*)

Appreciative Inquiry vertrekt vanuit het waarderen van het beste van 'wat is' om vervolgens een beeld te ontwikkelen van 'wat kan zijn'. Aan de hand van conversaties worden de betrokken partijen vervolgens aangemoedigd om een beeld te ontwikkelen over 'wat zou kunnen zijn'. Problem solving daarentegen, is gebaseerd op de assumptie dat een organisatie een op te lossen probleem is. Bij problem solving wordt eerst het probleem

geïdentificeerd, waarna een analyse plaatsvindt van de oorzaken ervan.

Vervolgens worden mogelijke oplossingen geanalyseerd waarna een actieplan wordt opgesteld. Maar eindeloos problemen oplossen heeft tal van negatieve gevolgen voor de betrokken groepen en organisaties, zoals (Barrett, 1995; Barrett & Fry, 2008):

- *Fragmentatie*: Bij problem solving worden complexe gehelen in kleine onderdelen gebroken wat de ontwikkeling van expertise van organisatieleden en de creatie van een exclusieve taal, die enkel de experts en hun subgroep begrijpen, in de hand werkt. Naarmate expertise wordt ontwikkeld, worden managers meer overtuigd dat hun (gedeeltelijke) visie op een situatie de juiste is, waarbij ze het grotere geheel negeren. Dus, een aanpak dat ernaar streeft om geïsoleerde problemen op te lossen veroorzaakt vaak nieuwe problemen elders in het systeem.
- *Onzichtbaarheid van de mogelijkheden*: Het aanvaarden van beperkingen, die het probleem genereerde, leidt zelden tot een permanente oplossing. In tegendeel, het leidt vaak tot *coping* en *blaming*. Mensen leren leven met lagere verwachtingen, ze gaan eerder doen wat haalbaar (feasible) is in plaats van mogelijk (possible).
- *Self – fulfilling deficit prophecies*: Menselijke systemen bewegen in de richting van hetgeen ze het meest aandacht aan geven, praten en vragen over stellen. Beschouw volgend voorbeeld ter illustratie: een bedrijf, met als hoofdactiviteit de reparatie van voertuigen, was niet in staat om de klantontevredenheid te verminderen met 6–8 procent. Ze zaten vast in een cyclus; hoe meer ze zich inzetten om dit percentage te verminderen, hoe groter de frustratie. Pas nadat de nadruk verschoof naar het ontdekken van datgene dat de klanten tevreden maakt waren ze in staat om kleine innovaties en oplossingen door te voeren. Het bedrijf was uiteindelijk in staat om een 99 procent tevredenheidspercentage te bereiken.
- *Grote afhankelijkheid van experts en hiërarchie*: De expertise, die ontstaat als het gevolg van fragmentatie, leidt tot een passieve afhankelijkheid door de niet-experts. De laatstgenoemden beschouwen zichzelf als naïef, afhankelijk van een beperkt aantal experts voor richting en antwoorden. Als gevolg hiervan wordt de capaciteit van het systeem om te innoveren vertraagd omdat de 'velen' (niet-experts) voortdurend wachten op een 'paar' (experts) voor beslissingen en initiatie. Het wachten op een 'paar', die meer informatie of beslissingsbevoegdheid hebben, erodeert het zelfvertrouwen in iedereen behalve de experts. Creativiteit, initiatief

nemen en innovatief denken is hierbij beperkt tot een handvol personen die overbelast zijn.

- *Uitputting en visieloos stem*: Wanneer mensen voortdurend geconfronteerd worden met een eindeloze lijst van op te lossen problemen zullen ze snel vermoeid en gestresseerd geraken. Als gevolg hiervan zullen ze enerzijds minder productief en creatief zijn en anderzijds een lagere vertrouwen hebben in hun eigen. Het is pas als mensen positieve emoties ervaren dat ze meer nieuwsgierig en aandachtig zullen zijn, wat vervolgens innovatie in de hand werkt.
- *Spiralen van separatie*: Een probleemfocus resulteert in een scheiding tussen stakeholders, dat een coöperatieve benadering van leren niet faciliteert. Doordat mensen een defensieve houding aannemen, de schuld ontvluchten en/of de probleemoplosser willen zijn ondervinden ze moeilijkheden bij het bouwen van wederzijdse vertrouwen, waardoor ze vervreemden van elkaar. Dit zal het creatief denken belemmeren omdat mensen meer bezig zijn met het vermijden van schuld in plaats van het ontdekken van nieuwe benaderingen.

Het lijkt vanzelfsprekend dat een situatie verbeterd kan worden door het herstellen van hetgeen mis is. Weinig mensen zijn zich echter bewust van de mate waarin een *deficit discourse* het beeld van organisaties en mensen als een set van problemen en managers als (enige) expert probleemoplossers versterkt. Een *deficit discourse* leidt tot gebroken relaties en een gevoel van wanhoop, wat innovatie binnen een systeem beperkt (Barrett & Fry, 2008). Het proces van het identificeren van problemen, analyseren van oorzaken en zoeken naar oplossingen is de traditionele manier om een verandering door te voeren. Maar er is nood aan nieuwe modellen en benaderingen, Appreciative Inquiry is een benadering dat zich onderscheidt van het traditionele problem solving (Bakker & Vredegoor, 2009).

2.5: De theoretische basis van Appreciative Inquiry

Appreciative Inquiry gaat uit van vijf principes. Deze principes vormen een brug tussen de filosofie achter Appreciative Inquiry met de toepassing ervan (Haringsma, Schüren & Versluis, 2011). Het is noodzakelijk om deze principes volledig te begrijpen teneinde de theorie en de implicaties in het toepassen van Appreciative Inquiry te begrijpen (Cooperrider et al., 2008).

2.5.1 Het constructionistisch principe

Het constructionistisch principe vertrekt vanuit de veronderstelling dat er geen objectieve werkelijkheid bestaat. Er wordt uitgegaan vanuit het principe dat de werkelijkheid eerder subjectief is, namelijk datgene wat de mensen met elkaar maken. In die zin is het verantwoord om organisaties eerder te zien als een product van de menselijke interactie dan dat ze een uitdrukking zijn van een natuurlijke en gegeven orde buiten de mens om. '*Words create Worlds*' is een veel voorkomend uitspraak binnen het constructionistisch principe. Deze uitspraak stelt dat mensen met elkaar betekenis creëren door wat ze doen en hoe ze daar samen over praten. Dit creëert uiteindelijk de werkelijkheid. Dus hoe mensen met elkaar praten bepaalt de realiteit die ze met elkaar maken en hun visie voor de toekomst. Barrett & Fry (2008) stellen hierbij dat het veranderen van de dagelijkse woordenschat mogelijk krachtige gevolgen heeft. Wanneer de taal begint te veranderen, openen zich nieuwe mogelijkheden. Woorden zijn immers niet neutraal, ze zijn altijd het product van de menselijke relaties. Wanneer de taal verandert, wordt de structuur van de organisatie verandert (Barrett & Fry, 2008; Bakker & Vredegoor, 2009; Crous & van Vuuren, 2005; Hammond, 1996).

2.5.2 Het simultaniteitsprincipe

Appreciative Inquiry is, zoals de term doet vermoeden, een waarderend-onderzoekende benadering. Een belangrijk vertrekpunt bij deze benadering is dat onderzoek en verandering gelijktijdig optreden; of zoals Barret & Fry (2008, p. 46) het formuleren: '*The seeds of change are planted with the very first question we ask*'. Het idee hierachter is dat het stellen van een vraag al een beweging in gang zet. Het simultaniteitsprincipe suggereert dus dat onderzoek gelijkstaat aan verandering, waarbij de I van Inquiry even belangrijk is als de A van Appreciate (Barrett & Fry, 2008; Bakker & Vredegoor, 2009; Crous & van Vuuren, 2005; Hammond, 1996).

2.5.3 Het poëtisch principe

Het poëtisch principe vertrekt vanuit de veronderstelling dat organisaties geen machines zijn maar een uitkomst van menselijke uitvindingen. Barrett & Fry (2008, p.44) geven de volgende beschrijving van organisaties in deze context:

"Organisations are human inventions, like poetry, that can be made and re-made, created and re-created"

Organisaties kunnen bijgevolg gezien worden als een verhaal in wording, waarvan de uitkomsten vooraf niet bepaald zijn. Het poëtisch principe stelt dat mensen kunnen kiezen om meer te leren over een bepaald onderwerp binnen een organisatie. Er is, met andere woorden, geen enkel onderwerp met betrekking tot organisaties die niet kunnen worden bestudeerd. Het is belangrijk om de onderwerpen die men oogt te bestuderen doelgericht te kiezen. Het idee hierachter is dat organisaties zich ontwikkelen in de richting van het onderwerp van de vraagstelling (Barret & Fry, 2008; Bakker & Vredegoor, 2009; Crous & van Vuuren, 2005; Hammond, 1996).

2.5.4 Het anticipatorisch principe

Het anticipatorisch principe stelt dat een projectie van de gewenste toekomst misschien wel dé meest krachtige instrument is om tot een transformatie te komen (Barrett & Fry, 2008). Mensen groeien immers naar datgene dat ze zich voorhouden; in die zin leiden positieve beelden tot positieve acties. Het anticipatorisch principe is gebaseerd op de volgende hypothese (Barrett & Fry, 2008, p. 46): *'als u een bestaand menselijk systeem wil veranderen, verander eerst de toekomst'*. Het idee hierachter is dat wanneer in organisaties krachtige en inspirerende beelden van de gewenste toekomst worden voorgesteld, het vermogen van het systeem om die toekomst te realiseren en daarnaar toe te groeien toeneemt (Barrett & Fry, 2008; Bakker & Vredegoor, 2009; Crous & van Vuuren, 2005; Hammond, 1996).

2.5.5 Het positieve principe

Het positieve principe benadrukt de kracht van het positieve. Naarmate het gesprek meer gaat over positieve elementen neemt het gesprek een generatieve wending. Met andere woorden, positieve elementen zoals succes of hoop zet de betrokkenen aan om actie te ondernemen. Mensen hebben immers sneller de neiging om iets te doen wanneer datgene wat werkt ter bespreking wordt gebracht en benadrukt wordt (Barrett & Fry, 2008; Bakker & Vredegoor, 2009; Crous & van Vuuren, 2005; Hammond, 1996).

2.6: Hoe werkt Appreciative Inquiry?

2.6.1 De AI-Summit

Appreciative Inquiry kan toegepast worden in verschillende situaties; of het nu gaat om een individuele of een grote groep interventie in de vorm van een AI Summit (Bakker & Vredegoor, 2009). De Appreciative Inquiry Summit is een veel voorkomende, grootschalige interventievorm dat door het toepassen van 'Dialogic Democratic Processes' een groot aantal interne en externe stakeholders betreft in het veranderingsproces (Ludema et al., 2003). Het is een event van 60 à 1000 (of meer) deelnemers, dat drie tot vijf dagen duurt (Laszlo, Cooperrider, 2008). De Summit brengt de leden samen teneinde: (1) de kerncompetenties en sterke punten van de organisatie of gemeenschap te ontdekken, (2) mogelijkheden voor verandering voor ogen te brengen, (3) de gewenste verandering in het systeem, structuur, strategie en cultuur van de organisatie of gemeenschap te ontwerpen en (4) de verandering te implementeren en behouden en zorgen dat het werkt (Ludema et al., 2003). Het doel van de Summit is de positieve geschiedenis van de organisatie aan het licht brengen door het onderzoeken en ontdekken van de succesfactoren (Powley, Cooperrider & Fry, 2001).

2.6.2 Het kiezen van de 'Affirmative Topic'

De eerste stap bij het toepassen van Appreciative Inquiry is een heel wezenlijke, namelijk de keuze van het affirmatief thema oftewel bepalen wat de inhoud of onderwerp van het onderzoek gaat zijn (Bakker & Vredegoor, 2009; Barrett & Fry, 2008). Barrett en Fry (2008, p.75) beschrijven het affirmatief thema als volgt:

"The affirmative topic is the domain or area for the inquiry; the focus of organizational learning. It represents the arena in which participants are invited to discover factors that are already helping us be at our best with this topic. The affirmative topic that builds cooperative capacity gives direction and signals possibility".

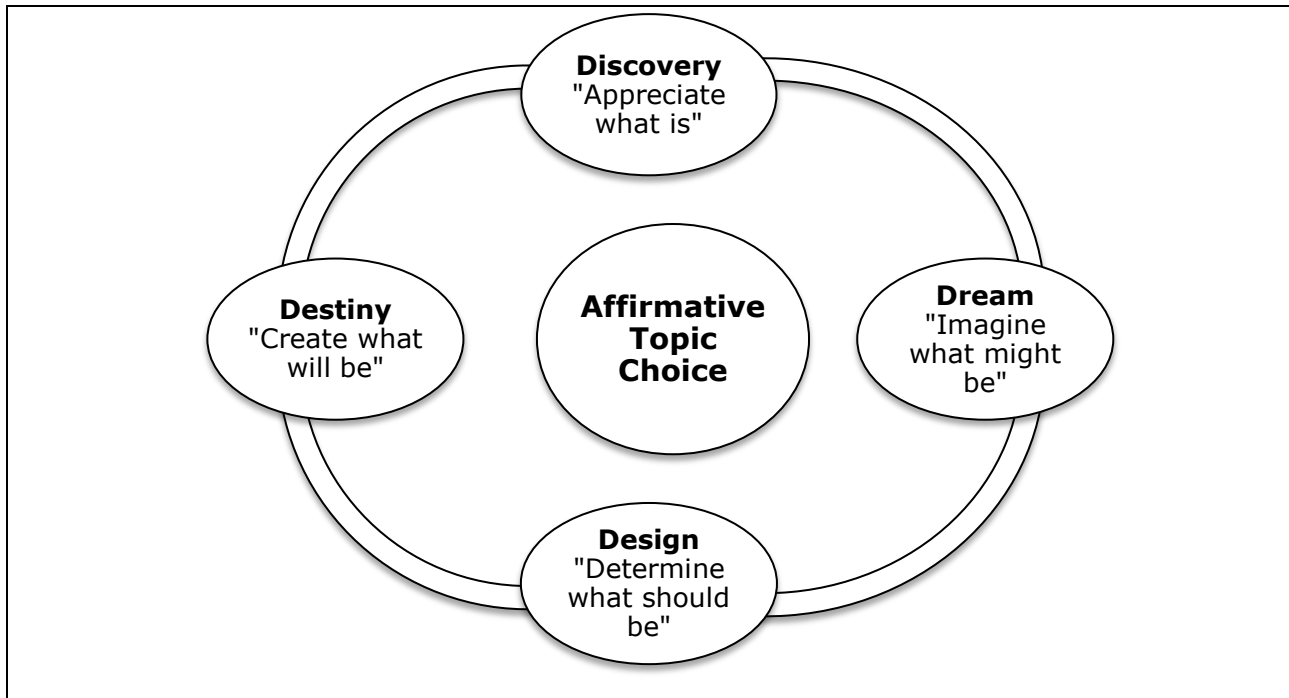
Het affirmatief thema reflecteert de verwachtingen van de organisatie en vormt de kern van de 4-D interventiecyclus, die in het volgende paragraaf verder zal uitgewerkt worden (Barrett & Fry, 2008). De keuze van dit topic is cruciaal want het vormt de basis en de kern van het hele proces en bovendien bepaalt het de resultaten die al dan niet behaald zullen worden (Bakker & Vredegoor, 2009; Barrett & Fry, 2008). Daarbovenop is het belangrijk om

het gekozen topic op een positieve manier te formuleren en niet als een probleemstelling. Als een organisatie bijvoorbeeld geconfronteerd wordt met problemen als seksuele intimidatie en genderongelijkheid, dan kan het affirmatief thema geformuleerd worden als volgt: *'High quality cross-gender relationships in the workplace'* (Bakker & Vredegoor, 2009). Dus, zoals Barrett & Fry (2008, p. 75) in hun boek formuleren: *"Appreciative Inquiry begins with (re)framing the situation or current state in such a way as to attract interest and generate hope or positive anticipation. The effort here is to intentionally word the focus of the inquiry in such a way that it most captures what people are really curious about, what they really want to see as a desired outcome of working together"*.

Het is belangrijk om te starten met het kiezen van het affirmatief thema omdat *"all human systems move in the direction of what they most deeply and persistently talk and ask questions about"* (Barrett & Fry, 2008, p. 77). Samenvattend is het bepalen van de topic een gezamenlijk proces en het moet doelbewust geformuleerd worden zodat het de nieuwsgierigheid van de betrokkenen wekt en een weerspiegeling is van wat de partijen wensen te zien als resultaat van hun samenwerking (Barrett & Fry, 2008).

2.6.3 De 4-D interventiecyclus

Het proces dat Appreciative Inquiry in de praktijk doorloopt kan makkelijk gevisualiseerd worden als een cyclus van vier fasen of activiteiten: *Discovery, Dream, Design* en *Destiny* (Barrett & Fry, 2008; Bakker & Vredegoor, 2009; Haringsma, Schüren & Versluis, 2011). Dit diagram (figuur 2) is de meest gebruikte schema in het toepassen van Appreciative Inquiry. Het is dus van essentieel belang om hier te onthouden dat Appreciative Inquiry een dynamisch proces is en dat elk 'D' een verschillende activiteit of gespreksvorm voorstelt, gerelateerd aan het affirmatief thema (Barrett & Fry, 2008). Barrett en Fry (2008, p.54 - 55) vermelden hierover het volgende: *"Appreciative Inquiry is not just engaging in positive feedback, or story-telling, or just imagining the future, or just thinking and talking about what is right or good. It is a disciplined choreography of conversation, reflection, analysis and imagination among various parties."*



Figuur 2: De 4-D interventiecyclus

(Bakker & Vredegoor, 2009 uit Whitney et al, 2005)

2.6.3.1 Discovery

De eerste stap van de 4-D interventiecyclus, namelijk Discovery, is gericht op het ontdekken en waarderen van 'the best of what is' (Barrett & Fry, 2008). De betrokken partijen gaan in deze fase op zoek naar 'best practices' of krachten en competenties die aanwezig zijn in de organisatie wanneer het op zijn best is (Bakker & Vredegoor, 2009). Aan de hand van waarderende interviews wordt er op zoek gegaan naar verhalen over die piekmomenten en de organisatorische factoren die deze mogelijk hebben gemaakt (Barrett & Fry, 2008). Door gebruik te maken van waarderende interviews, waarbij de betrokkenen in groepjes worden gedeeld en waarbij de groepsleden elkaar interviewen, wordt de aandacht dus gevestigd op sterke momenten uit het verleden en het zoeken naar datgene waarin precies de kracht zat (Bouwen, 2010). De verhalen en voorbeelden die naar boven komen tijdens de waarderende interviews gebeurt steeds in relatie tot het gekozen topic (Barrett & Fry, 2008; Bakker & Vredegoor, 2009). Het resultaat van de Discovery fase is bijgevolg het ontdekken van de positieve kern of het DNA voor succes van de organisatie (Barrett & Fry, 2008).

2.6.3.2 Dream

De Dream fase bouwt verder op de uitkomsten van de Discovery fase (Haningsma, Schüren & Versluis, 2011). De betrokken partijen worden, uitgaande van de sterktes van de organisatie, aangemoedigd om te dromen over wat zou kunnen zijn in de toekomst (Barrett & Fry, 2008; Bakker & Vredegoor, 2009). Ludema et al. (2003) beschrijven het doel van de Dream fase als volgt: *"The purpose of the dream phase is to engage the whole system in moving beyond the status quo to envision values and vital futures. It is an invitation to people to dream about what their organization could look like if it were fully aligned around its strengths and aspirations."* De Dream fase is dus een creatief denkproces, waarbij de deelnemers op zoek gaan naar beelden van de ideale toestand (Bakker & Vredegoor, 2009). Hierbij is de vraagstelling, net als de keuze van het affirmatief thema, bepalend voor het resultaat. Het is belangrijk dat de vragen nauw samenhangen met het thema en de betrokken partijen aanmoedigen om verhalen te vertellen die andere deelnemers kunnen aanvullen (Barrett & Fry, 2008).

2.6.3.3 Design

Waar in de Dream fase de deelnemers nieuwe mogelijkheden verkennen wordt in de Design fase de verhalen, dromen en ideeën omgezet in acties, plannen en projecten (Barrett & Fry, 2008; Bouwen, 2010). De deelnemers gaan hier kiezen welke ideeën en beelden van de Dream fase zij het meest aantrekkelijkst vinden zodat ze zich persoonlijk willen inzetten om deze werkelijk te maken (Barrett & Fry, 2008). Daarnaast is de Dream fase gericht op het creëren van de sociale architectuur van de organisatie, de centrale vraag hierbij is het volgende (Barrett & Fry, 2008, p.63): *"What kind of organizational forms, policies and structures will enable the cooperative capacity necessary to make these imaginative outcomes and highest wishes become a reality?"* De deelnemers gaan dus nadenken over strategieën voor het implementeren van die ideeën die hun organisatie omvormen tot hun 'droomorganisatie' (Bakker & Vredegoor, 2009).

De belangrijkste taak in deze Dream fase is dus kiezen wat men gaat veranderen en 'Provocative propositions' of 'Aspiration Statements' ontwikkelen. Barrett & Fry (2008, p. 65) geven volgende beschrijving voor provocative propositions: *"Provocative propositions are bold statements that stretch and challenge; they provoke the imagination to consider the positive core of the organization as already alive and vibrant. These statements are exciting. They articulate the highest hopes and represent foundational beliefs and are written in the*

present tense, as if they are already happening". Deze statements zijn belangrijk omdat ze fungeren als een soort van leidraad en motivatie om de coöperatieve capaciteit van de organisatie uit te breiden tot nieuwe hoogten teneinde te bereiken wat collectief gewenst is (Barrett & Fry, 2008).

2.6.3.4 Destiny

Het belangrijkste doel van de Destiny fase is ervoor zorgen dat de gedeelde dromen kunnen en zullen gerealiseerd worden. Hiertoe maakt men gebruik van een blueprint van concrete acties en projecten, waarbij wordt nagedacht over specifieke activiteiten en acties, alsook het maken van afspraken over taken en processen (Barrett & Fry, 2008).

2.6.4 Bevorderende contextfactoren

Het is niet voldoende om enkel de 4-D interventiecyclus te volgen en generatieve vragen, die verder besproken zullen worden, te stellen om progressie te maken tijdens een AI-traject. Een aantal condities dienen vervuld te zijn opdat Appreciative Inquiry vruchten werpt. Powley, Fry en Bright (2004, in Grieten & Lambrechts, 2011) geven volgende condities waaraan voldaan moet zijn om AI-trajecten op te zetten die werken:

- (1) Appreciative Inquiry werkt enkel als de leidinggevende de betrokkenheid en participatie van de deelnemers willen verhogen.
- (2) De toepassing van Appreciative Inquiry kan niet gezien worden als een 'one-size-fits-all process'. Het moet met andere woorden aangepast worden aan de omstandigheden van elke context.
- (3) Het is belangrijk om aandacht te bieden aan de follow-up en de (groeps-) initiatieven die in de 'Summit' gecreëerd worden om te vermijden dat de deelnemers ontmoedigd worden om er verder mee te werken. Dus het is belangrijk dat het lange-termijn perspectief steeds voor ogen staat.

2.7 Kritiek op Appreciative Inquiry

In dit hoofdstuk geef ik een overzicht van verschillende kritieken op Appreciative Inquiry. Het is opvallend dat er niet veel literatuur beschikbaar is hierover. Zoals ook Messerschmidt (2008, p.455) beweert: "*there is an amazing lack of rigorous assessment of AI methodology or techniques by its own developers and practitioners*". Bushe (2012) voegt erbij toe dat de afgelopen jaren de kritiek op Appreciative Inquiry meer geavanceerd is en voornamelijk verwoord wordt als een kritiek op de exclusieve focus op "het positieve". Bushe (2012) splitst deze kritiek op in drie golven.

De eerste golf van kritiek komt vanuit het hoekpunt van 'OD scholars'. De OD scholars beweren over het algemeen dat een evenwichtige focus op wat werkt en wat niet werkt eerder zal leiden tot een geldige diagnose dan wanneer de focus gelegd wordt op het een of het andere.

De tweede golf van kritiek richtte zich vooral op het feit dat mensen beperkt geïnformeerd zijn over Appreciative Inquiry en een simplistische begrip erover hebben (Fineman, 2006; Grant en Humphries, 2006 in Bushe, 2012).

De meest recente golf van kritiek is gekomen vanuit *scholar practitioners*. Hoewel de laatstgenoemden een sympathie hebben voor Appreciative Inquiry lijken ze meer bewust te zijn van de beperkingen ervan. Volgens de *scholar practitioners* is het mogelijk dat een focus op positieve verhalen en ervaringen tijdens de Discovery fase de negatieve organisatorische ervaringen van deelnemers invalideren én potentieel belangrijke en zinvolle gesprekken die moeten plaatsvinden onderdrukken (Barge & Oliver, 2003; Egan & Lancaster, 2005; Fitzgerald, Oliver & Hoaxley, 2010; Miller, Fitzgerald, Murrell, Preston & Ambekar, 2005; Oliver, 2005a; Pratt, 2002; Reason, 2000 in Bushe, 2012). Zo ondervond Pratt (2002 in Bushe 2012) beperkingen in systemen met onuitgesproken wrok wanneer ze deelnemers vroeg om de waardering benadering te volgen. Haar case study en reflecties suggereren het volgende: "*until unspoken resentments are surfaced and expressed, participants will find AI invalidating*" (Pratt, 2002 in Bushe, 2012).

Oliver (2005a in Bushe, 2012) gaat nog een stapje verder en stelt dat wanneer Appreciative Inquiry gebruikt wordt om terechte uitingen van pijn, onrecht en mishandeling te onderdrukken, het tegenovergestelde van wat Appreciative Inquiry beoogt in feite zal optreden, namelijk wantrouwen, teruggetrokkenheid en devaluatie.

Er is weinig twijfel dat sommige managers en consultants Appreciative Inquiry hebben gebruikt om een gesprek af te dwingen dat enkel gericht is op een bespreking van "het positieve" waarbij het ter sprake brengen van angst, incompetentie en onethische kwesties wordt voorkomen (Bushe, 2007; Fitzgerald et al., 2010 in Bushe, 2012). Bushe & Kassam (2005) suggereren dat wanneer Appreciative Inquiry wordt gebruikt als een vorm van Action Research met een positieve vraag, het onwaarschijnlijk is dat deze een transformationele verandering zal creëren, hoe positief de focus van het onderzoek ook is. Onderzoek van Bushe suggereert dat wanneer Appreciative Inquiry transformationeel is, deze gekenmerkt wordt door twee kwaliteiten: (1) het leidt tot nieuwe ideeën en (2) het leidt tot nieuwe acties (Bushe & Kassam, 2005). Het focussen op het positieve en het vertellen van positieve verhalen alleen is dus geen garantie voor een succesvolle interventie maar het is wel nuttig om een transformationele verandering te faciliteren omdat onder andere (1) een focus op het positieve generativiteit kan ondersteunen, (2) een focus op het positieve verandering in het algemeen kan ondersteunen en (3) een focus op het positieve dingen kan verbeteren (Bushe, 2007).

De grote nadruk op "het positieve" en suggesties ter verbetering ervan in Appreciative Inquiry veranderingsprocessen zijn naar voren gekomen door het benadrukken van generativiteit (Bright, Powley, Fry & Barrett in press; Bushe, 2007, in press, Miller et.al., 2005 in Bushe, 2012) én door opnieuw een nadruk te leggen op Appreciative Inquiry als een 'Inquiry' naar wat leven geeft aan een sociaal systeem (Bushe, 2012). Gergen (1978, p.1356 in Avital, Cooperrider & Zandee, 2010) definieert generativiteit als volgt: "*Generativity is the capacity to challenge the guiding assumptions of the culture, to raise fundamental questions regarding contemporary social life, to foster reconsideration of that which is 'taken for granted' and thereby furnish new alternatives for social actions*". Generativiteit, toegepast op OD-praktijken, doet zich bijgevolg voor wanneer een groep mensen nieuwe ideeën ontdekken die enerzijds dwingend zijn voor hun zelf en anderen en anderzijds nieuwe acties provoceren (Avital, Cooperrider & Zandee, 2010).

Samengevat is het positieve in Appreciative Inquiry nuttig, maar het is geen doel op zich. Het doel van Appreciative Inquiry is het genereren van een nieuwe en betere toekomst. Dit kan door het inbouwen van generativiteit in volgende activiteiten (Bushe, 2007):

- Generatieve vragen: Bushe (2007, 2010) stelt dat generatieve vragen voldoen aan vier kenmerken: (1) ze zijn verrassend, (2) ze raken het hart en de geest van de

deelnemers, (3) ze bouwen relaties op en (4) ze dwingen de deelnemers om anders te kijken naar de realiteit.

- Generatieve gesprekken: Bushe (2007, 2010) stelt dat er verschillende manieren zijn om de generativiteit in de Discovery, Dream en Design fase te ondersteunen. Het vereist geen rotsvaste focus op het positieve. Door deelnemers, die een gesprek willen beginnen over wat ze niet goed vinden in de organisatie, te zeggen: "Nee we kunnen daarover geen gesprek beginnen, dit is een Appreciative Inquiry.", zullen zij hoogstwaarschijnlijk ontmoedigd worden. Maar door de deelnemers uit te nodigen om te zoeken naar wat ze missen in de organisatie en hoe de organisatie zou moeten zijn, wordt een generatieve Inquiry opgezet.
- Generatieve acties: Bushe (2007, 2010) geeft een viertal aanbevelingen opdat de Destiny fase generatief zal zijn, deze zijn het volgende: (1) creëer een collectieve overeenkomst over wat je probeert te bereiken, dit is het resultaat van de eerste drie fasen, (2) verzeker dat de deelnemers ervan overtuigd zijn dat ze de bevoegdheid beschikken om acties te nemen die de organisatie zal bewegen in de richting van het ontwerp en dat ze geen toestemming nodig hebben om dingen te doen hiervoor, (3) zorg dat je inzet krijgt van alle deelnemers om een eerste actie te ondernemen en (4) leiderschap is meer generatief wanneer het de acties die de organisatie in de gewenste richting kunnen sturen herkent en manieren vindt om die inspanningen te steunen en te versterken.

Hoofdstuk 3. Methodologie

In dit hoofdstuk bespreek ik de onderzoeksmethode die ik heb toegepast om het praktische luik van deze masterproef te analyseren. Vervolgens geef ik meer uitleg over hoe ik de gegevens heb verzameld.

3.1 Case study benadering

Voor het uitvoeren van een onderzoek kunnen meerdere methoden gebruik worden. Yin (2003) maakt hierbij een onderscheid tussen: 'experiment', 'survey', 'archival analysis', 'history' en 'case study', deze zijn terug te vinden in tabel 1. Deze onderzoeksstrategieën verschillen op drie kernbeslissingen van elkaar, met name (Yin, 2003):

- (1) de vorm van de onderzoeksvraag;
- (2) de mate van controle die de onderzoeker heeft over variabelen;
- (3) focus op hedendaagse gebeurtenissen.

Strategy	Form of research question	Requires control over variables?	Focuses on contemporary events?
Experiment	How, why	Yes	Yes
Survey	Who, what, where, how many, how much	No	Yes
Archival analysis	Who, what, where, how many, how much	No	Yes/no
History	How, why	No	No
Case study	How, why	No	Yes

Tabel 1: Onderzoeksstrategieën volgens Yin (Yin, 2003)

In deze masterproef wordt er gebruik gemaakt van een 'case study' benadering op basis van diepte-interviews, waarin elk interview beschouwd wordt als een afzonderlijke case. Volgens Yin (2003) is case study onderzoek aangewezen als het gaat om een hedendaagse

gebeurtenis, de onderzoekers weinig tot geen invloed kan uitoefenen op de omstandigheden, en 'hoe' en 'waarom' vragen centraal staan.

Het doel van deze masterproef is verklaren wat er precies werkt in Appreciative Inquiry én tot welke zichtbare resultaten dit leidt op organisatieniveau en op individueel niveau. We kunnen dus concluderen dat de case study benadering toepasselijk is voor het onderzoek dat in deze masterproef wordt uitgevoerd. Om deze reden worden de methodologie beschreven in Yin (2003) en Eisenhardt (1989) als leidraad gebruikt.

3.1.1 Theorie vormen op basis van een case study

Voor de casestudy werd het proces beschreven in bijlage 3 gevolgd (Eisenhardt, 1989). Hierna volgt een overzicht van de stappen zoals deze gevolgd zijn in deze masterproef.

Stap 1: Startfase.

In de startfase staat de definiëring van de centrale onderzoeksvraag centraal, wat de onderzoeker in staat stelt om bij de dataverzameling de focus te leggen op het verzamelen van de juiste data. Vervolgens wordt er gekeken naar de begrippen die nodig zijn om voldoende theoretische kennis te verzamelen en die dienen als leidraad bij het selecteren van de juiste data. Eisenhardt (1989) waarschuwt hier echter dat zowel de onderzoeksvraag als de begrippen in de loop van het onderzoek nog kunnen veranderen.

Daarnaast suggereren Eisenhardt, Graebner (2007) en Yin (2003) dat wanneer het onderzoek gebaseerd is op een grondige literatuurstudie, de hiaten in de literatuur bekend worden. Dit maakt het mogelijk om de onderzoeksvraag aan te passen aan deze "gaps" in de literatuur.

Alvorens te starten aan het empirisch luik heb ik dan ook getracht om eerst een theoretische basis te creëren door onder andere volgende begrippen uit te leggen: Appreciative Inquiry, de problem solving benadering, Organization Development, de 4-D interventiecyclus en de vijf principes van Appreciative Inquiry.

Stap 2: Selecteren van de cases

De cases werden geselecteerd op basis van de principes van 'theoretische sampling', waarbij cases worden gekozen omwille van theoretische redenen (Glaser & Strauss, 1967). Dit wil zeggen dat cases geselecteerd worden op basis van hun mogelijkheden om theoretische inzichten te werven (Eisenhardt & Graebner, 2007). Verder werd er gebruik gemaakt van 'snowball sampling'. Bij snowball sampling gaat men wanneer een populatie moeilijk te bereiken is, een persoon uit de doelgroep kiezen om vervolgens via hem/haar contacten te leggen met andere leden van de doelgroep.

Bij het selecteren van de cases heb ik rekening gehouden met een drietal criteria. Ten eerste moesten de respondenten voldoende praktische ervaring, expertise en kennis bezitten omtrent Appreciative Inquiry. Ten tweede moesten de respondenten toegankelijk zijn, ze moesten namelijk bereid zijn om samen te werken binnen de gegeven periode. Tot slot moesten de respondenten bereid zijn om voldoende, relevante informatie te delen.

Op basis van deze criteria heeft Prof.dr.dr.Frank Lambrechts een aantal interessante personen uit het AI Lerend Netwerk doorgegeven. Deze personen waren makkelijk toegankelijk, aangezien zij uit het persoonlijk netwerk komen van Prof.dr.dr Frank Lambrechts komen. Ik heb dan ook onmiddellijk contact opgenomen met die personen om een afspraak vast te leggen. Doordat in deze masterproef snowball sampling wordt toegepast heb ik aan elk respondent gevraagd of hij/zij mij andere interessante gesprekspartners konden meedelen.

Voor een verdere analyse van de cases verwijs ik naar het vervolg van dit hoofdstuk met betrekking tot de aanpak van de interviews.

Stap 3: Het kiezen van instrumenten en protocollen

Teneinde een sterkere en meer verscheiden theoretische basis te bekomen, is het de bedoeling om zoveel mogelijk bronnen te verzamelen waaruit vervolgens cruciale data gehaald kunnen worden.

In deze masterproef heb ik gebruik gemaakt van enerzijds documentanalyse, door de uitgevoerde literatuurstudie en anderzijds diepte-interviews. Er is dus sprake van datatriangulatie. Miller (2003, p. 52) definieert datatriangulatie als volgt: "*The desire to use multiple sources of data is referred to as triangulation.*" Wanneer meerdere bronnen gebruikt worden als bewijs is er dus sprake van datatriangulatie. Op deze manier kunnen

convergerende lijnen aan het licht komen en komt er bevestiging van meerdere bronnen (Yin, 2003).

Voor het interviewprotocol, dat werd gehanteerd tijdens de interviews, verwijs ik naar het vervolg van dit hoofdstuk met betrekking tot de aanpak van de interviews.

Stap 4: Het veldonderzoek starten.

In deze fase staat de overlapping tussen dataverzameling en data-analyse centraal.

Als eerste stap in het veldonderzoek heb ik een interviewprotocol en twee vragenlijsten opgesteld. De respondenten kunnen opgedeeld worden in drie categorieën. Onder de eerste categorie vallen de organisatieadviseurs, die zijn gecontacteerd op basis van hun praktische ervaring en kennis. De andere categorie bevat ondernemingen waarin Appreciative Inquiry succesvol is toegepast. Tot slot werd Professor Emeritus René Bouwen gecontacteerd vanwege zijn jarenlange ervaring met Appreciative Inquiry en academische invalshoek. Deze drie categorieën dragen bij tot triangulatie van de bronnen, wat de validiteit van de antwoorden verhoogt. Daarnaast draagt dit ook bij tot 'perspective triangulatie' door de diversiteit aan perspectieven (Eisenhardt, 1989).

Teneinde de juiste informatie te krijgen van de juiste bronnen werden, zoals reeds vermeld, twee vragenlijsten opgesteld (zie bijlage 1 en 2). De vragen die gesteld werden aan de adviseurs en Professor Emeritus René Bouwen waren vooral gericht op de AI-methode.

De focus van de vragen, gesteld aan Kathleen Blocks en Beatrice Daniels, waren voornamelijk gericht op het praktische, namelijk de resultaten van een succesvolle AI-traject op organisatieniveau en individueel niveau. Voor een verdere analyse hiervan verwijs ik naar het vervolg van dit hoofdstuk met betrekking tot de aanpak van de interviews.

Stap 5: De data – analyse

Eisenhardt (1989) maakt een onderscheid tussen twee methodes om de data te analyseren, within-case analyse en cross-case analyse. Bij de within-case analyse wordt er gezocht naar gelijknissen binnen de cases. Bij de cross-case analyse, daarentegen, kan men verschillende methodes gebruiken. Ten eerste kunnen verschillende dimensies geselecteerd worden waarop de cases worden vergeleken en gezocht wordt naar verschillen en gelijknissen tussen de cases. Ten tweede kunnen gelijkaardige cases naast elkaar gezet worden, om deze te vergelijken en subtiele verschillen te ontdekken. Tot slot, kan er een analyse over de cases heen gedaan worden, gericht om verder te kijken dan de initiële vermoeden die men heeft.

In deze masterproef werden zowel within-case als cross-case analyses toegepast. Allereerst werd elk interview als een op zichzelf staande case geanalyseerd, om op zoek te gaan naar bovendrijvende thema's en patronen. Na een grondige analyse van alle interviews werden alle interviews met elkaar vergeleken om op zoek te gaan naar verschillen en gelijkenissen teneinde de onderzoeksvragen te beantwoorden en theorie te ontwikkelen.

Stap 6: De eindfase

In de eindfase heb ik besloten om na twaalf interviews het verzamelen van de data stop te zetten omdat theoretische verzadiging bereikt werd (Eisenhardt, 1989). Naar de laatste interviews toe kreeg ik het gevoel dat de bijdrage van sommige antwoorden minimaal waren, afgezien van een aantal nuanceverschillen. Ik heb in deze fase getracht een antwoord te formuleren op de deelvragen, om uiteindelijk te komen tot het beantwoorden van de centrale onderzoeksvraag.

3.1.2 Aanpak van de interviews

In deze paragraaf geef ik een verdere verantwoording van de manier waarop de respondenten werden geselecteerd, een overzicht van de respondenten en het verloop van het veldonderzoek.

3.1.2.1 Selectie van de respondenten: Theoretical Sampling

De respondenten zijn geselecteerd op basis van drie voorwaarden. Ten eerste moesten de respondenten voldoende praktische ervaring, expertise en kennis bezitten over Appreciative Inquiry. Ten tweede moesten de respondenten toegankelijk zijn, ze moesten bereid zijn om samen te werken binnen de gegeven periode. Tot slot moesten de geïnterviewden bereid zijn om voldoende, relevante informatie te delen. Op basis van deze voorwaarden heeft Prof.dr.dr.Frank Lambrechts mij vijf namen aangereikt die ik zou kunnen contacteren voor een interview. Ik heb dan ook onmiddellijk contact opgenomen met die vijf personen om hen enerzijds te interviewen en anderzijds om via hen een aantal mogelijke namen te verkrijgen die ik later zou kunnen interviewen. Ik heb in deze masterproef dan ook gebruik gemaakt van snowball sampling. Bij snowball sampling gaat men wanneer een populatie moeilijk te bereiken is, een persoon uit de doelgroep gekozen wordt om vervolgens via hem/haar contacten te leggen met andere leden van de doelgroep.

3.1.2.2 Overzicht van de respondenten

In volgend tabel volgt een overzicht van alle respondenten met een korte omschrijving van de organisatie waarin ze zijn tewerkgesteld, hun functie, de plaats waar het interview plaatsvond en het duur van de interview.

Naam respondent(e)	Organisatie	Functie	Locatie	Datum	Duur (minuten)
Arno Vansichen	Evenwicht	Organisatie - adviseur	Bilzen	18 februari 2014	60
Bert Verleysen	BeverConsult	PhD student	U Hasselt	25 februari 2014	60
Luc Verheijen	Evenwicht	Organisatie - adviseur	Heusden - Zolder	28 februari 2014	70
Griet Bouwen	Axiomnieuws	Nieuwsmaker bij Axiomnieuws	Bilzen	4 maart 2014	45
Hilde Van Ransbeke	Stebo	Coördinator	Genk	12 maart 2014	45
Pascal Vanden Bossche	Propellor	Trainer en projectcoach	Bierbeek	12 maart 2014	70
Katia Van Belle	AI werkt	Trainer en procesbegeleider	Bierbeek	12 maart 2014	70
Rene Bouwen	KUL	Professor Emeritus	Leuven	13 maart 2014	60
Herman Wittockx	OBD	Zelfstandige organisatie-adviseur	Aarschot	25 maart 2014	Per mail
Veerle Van Opstaele	Artevelde Hogeschool	Organisatie-adviseur	Artevelde Hogeschool	17 maart 2014	70
Kathleen Blockx	Inburgering Limburg	Directeur Inburgering Limburg	Provinciehuis Hasselt	18 maart 2014	80
Suzy Kimpen	ZOL Genk	Employee & training manager OR	Genk	20 maart 2014	60
Beatrice Daniels	VDAB	Expert organisatieondersteuning	VDAB Hasselt	25 maart 2014	50

Tabel 2: overzicht van de respondenten

3.1.2.3 De werking van het veldonderzoek

Het veldonderzoek kan opgedeeld worden in drie stappen:

- *Stap 1: voor het interview.*

De eerste stap in het veldonderzoek betreft de voorbereidingen die zijn getroffen voor elk interview. Allereerst werden de respondenten gecontacteerd via e-mail. De e-mail omvatte een korte voorstelling van het onderzoek en de centrale onderzoeksvraag om vervolgens af te sluiten met de vraag of de potentiële respondent geïnteresseerd was om een bijdrage te leveren aan het onderzoek. Vervolgens werd er in een tweede e-mail of telefonisch gesprek een afspraak vastgelegd voor het interview. Op vraag van de respondent werd de vragenlijst op voorhand doorgestuurd.

- *Stap 2: tijdens het interview.*

In deze stap stond het afnemen van de interviews centraal. Alvorens de interview van start ging werd de toestemming gevraagd van de respondent om het interview op te nemen. Dit heeft achteraf het uitschrijven van de interviews makkelijker gemaakt. Daarna volgde een korte omschrijving van de probleemstelling, waardoor de respondent een beeld had van de beoogde richting. Tijdens het interview zelf werd er gebruikt gemaakt van open vragen om ervoor te zorgen dat een aantal elementen spontaan besproken zouden worden.

- *Stap 3: na het interview.*

In een laatste stap werden de interviews volledig uitgeschreven. Vervolgens werden de uitgeschreven interviews gelezen om de belangrijke elementen aangeduid. Tot slot werd er een vergelijking gemaakt tussen de verschillende interviews om de gelijkenissen en eventuele verschillen aan het licht te brengen. Tot slot werden antwoorden geformuleerd op de deelvragen.

Hoofdstuk 4: Wat werkt er in Appreciative Inquiry?

In dit hoofdstuk wordt een antwoord geformuleerd op de vraag: "Wat werkt er precies in Appreciative Inquiry?". Om een antwoord te kunnen formuleren op deze vraag is het belangrijk om deze op te splitsen in twee deelvragen, namelijk (1) "Wat zijn de werkende ingrediënten eigen aan de AI-methode?" en (2) "Wat zijn de bevorderende en belemmerende contextfactoren?". In dit hoofdstuk worden beide deelvragen besproken omdat de werkende ingrediënten eigen aan de AI-methode niet los gezien kunnen worden van de bevorderende en belemmerende contextfactoren. Met andere woorden, opdat een AI-traject vruchten werpt is het niet voldoende om enkel de 4-D interventiecyclus te volgen of generatieve vragen te stellen. De contextfactoren moeten aanwezig zijn om het AI-traject te faciliteren.

4.1 Werkende ingrediënten eigen aan de AI-methode

In deze paragraaf wordt, aan de hand van de resultaten uit de diepte-interviews, een antwoord geformuleerd op deelvraag 1: "Wat zijn de werkende ingrediënten eigen aan de AI-methode?".

Ten eerste is Appreciative Inquiry een manier van werken dat de betrokkenen in staat stelt om stevige authentieke relaties te bouwen met elkaar. Om verandering mogelijk te maken is er immers een relatie nodig. Appreciative Inquiry stelt de betrokkenen in staat om zich met elkaar te **verbinden** door een dialoog te voeren over iets dat energie geeft. Appreciative Inquiry is bijgevolg een manier om verbinding te maken rond een gedeelde bekommernis, over iets dat energie of kracht geeft. Hieronder volgen enkele citaten ter illustratie:

Appreciative Inquiry is erop gericht is om verbindingen tussen mensen te versterken (Luc Verheijen, organisatieadviseur).

Appreciative Inquiry gaat om energie vinden en verbinden. Het relationeel principe vind ik heel belangrijk. Het gebruik van Appreciative Inquiry om stevige authentieke relaties te bouwen met mensen. Dat begint altijd met gesprekken die op zoek gaat

naar energie, naar kracht, naar waar mensen trots op zijn (Griet Bouwen, nieuwsmaker Axiomnieuws)

Appreciative Inquiry laat mensen praten over iets dat verbindend werkt. Het spreken over wat energie geeft legt contacten met mensen (René Bouwen, Professor Emeritus, KUL).

Daarnaast is Appreciative Inquiry in staat om mensen, die nooit hebben samengewerkt, rond een gemeenschappelijke topic in een ruimte samen te brengen. Hierdoor duiken er nieuwe stemmen op en ontstaan er nieuwe perspectieven die er voorheen niet waren. Als gevolg hiervan ontstaan er radicaal nieuwe ideeën. Kortom, Appreciative Inquiry is in staat om **nieuwe gesprekstafels** te organiseren. Gesprekstafels waarbij grote groepen diverse stakeholders oftewel onwaarschijnlijke combinaties van stakeholders tegelijkertijd betrokken worden. Hieronder volgen enkele citaten ter illustrerende:

Een van de dingen die Appreciative Inquiry voor mij bijzonder maakt is dat je alle stakeholders rond de tafel krijgt (Suzy Kimpen, Employee en Training Manager).

Door groepen bij elkaar te brengen waarin dat er onverwachte stemmen zijn, stemmen die niet zo gekend zijn, perspectieven die nieuw zijn, bekom je radicaal nieuwe ideeën (Luc Verheijen, organisatieadviseur).

Een absolute kracht is dat Appreciative Inquiry in staat is om grote groepen stakeholders tegelijkertijd te betrekken en heel diverse stakeholders (Griet Bouwen, nieuwsmaker Axiomnieuws).

Vervolgens identificeert Appreciative Inquiry, via de 4-D interventieproces, niet alleen beelden over de ideale toekomst maar het probeert die **beelden** ook al een stap verder te **ontwerpen**. Dit wordt onder andere gerealiseerd door er een **prototype** van te maken. Want als er een prototype ligt, dan is de nieuwe werkelijkheid er en kunnen de ontbrekende elementen geïdentificeerd worden. Organisatieadviseur Luc Verheijen vertelt hierover het volgende:

Als er een prototype ligt, dan (1) is de nieuwe werkelijkheid er en (2) dan kunnen we ook kijk en zoeken naar wat er ons daarin aanspreekt, wat het nog meer nodig zou kunnen hebben.

Tot slot is Appreciative Inquiry een manier van werken dat naar het **generatieve** kijkt, in plaats van het positief of negatief te noemen. Door naar het generatieve te kijken, wordt er gekeken naar de mogelijkheden. Het generatieve gaat naar de energie, dus wat onderliggend is aan het positieve of het negatieve, de werkzame elementen, de kracht, de verwachting, de wens en de motivatie. Het gaat erom dat deze elementen worden opgeroepen en daar connectie mee wordt gemaakt. René Bouwen, Professor Emeritus aan KUL, vertelt hierover het volgende:

Door naar het generatieve te kijken, kijkt men naar de mogelijkheden. Wat onderliggend is aan het positieve of het negatieve, zijn de werkzame elementen. Die gaan oproepen en daar connectie mee maken dat is het generatieve denk ik. Daar zit volgens mij de kracht in van Appreciative Inquiry.

Het generatieve kan bijgevolg gerealiseerd worden door het stellen van **generatieve vragen**. Generatieve vragen hebben het potentieel om de betrokkenen nieuwe ideeën op te brengen en goesting te geven om er ook iets mee te doen. Daarnaast geven generatieve vragen de betrokkenen de mogelijkheid om in hun sterkten te staan doordat ze de mensen in staat stellen om een verhaal te vertellen die ze vervolgens met anderen kunnen delen. Als gevolg hiervan ontstaat er een gemeenschappelijke wereld van mogelijkheden.

Appreciative Inquiry draait om het stellen van generatieve vragen. Dit wil zeggen dat ik jouw zo een vraag stel dat je echt goesting krijgt om er iets mee te doen, die u nieuwe ideeën heeft opgebracht (Arno Vansichen, organisatieadviseur).

Tegenwoordig zeggen wij dat de vragen generatief moeten zijn. Dat de vragen connectie maken met mogelijkheden of mogelijkheden oproepen en mensen de gelegenheid geven om in hun sterkten te staan. Als je mensen op dat spoor kunt zetten, dat ze een sterk verhaal kunnen vertellen dan worden ze heel sterk verbonden met het topic. En als ze die verhaal kunnen delen met elkaar, dan ontstaat er een gemeenschappelijke wereld van mogelijkheden (René Bouwen, Professor Emeritus KUL)

4.2 Bevorderende contextfactoren

In deze paragraaf worden de contextfactoren besproken die een succesvolle implementatie van Appreciative Inquiry kunnen faciliteren. Ten eerst is het belangrijk dat er voldoende steun is van zowel het managementteam als de medewerkers. Met andere woorden, er moeten genoeg mensen achter staan. Volgende citaten illustreren dit:

Een van de belangrijkste dingen, als je succesvol wil zijn met Appreciative Inquiry, is dat er genoeg mensen achter staan (Arno Vansichen, organisatieadviseur).

Een belangrijke succesfactor is dat het management mee moet zijn. Je moet ruimte krijgen om AI-processen te laten lopen. Het is dus belangrijk om bondgenoten te hebben. Geen bondgenoten, geen AI (Suzy Kimpfen, Employee en Training Manager).

De steun van de top is een succesfactor. Dat is heel belangrijk. De steun moet erin zitten, anders kan je dat niet doen (Beatrice Daniels, expert organisatieondersteuning).

Ten tweede is het belangrijk dat de leidinggevende uit is op **participatie**. Appreciative Inquiry begint met een initiatiefnemer, een leidinggevende die zegt 'ik weet het niet, we moeten het samen doen'. Hiervoor is het belangrijk dat de leidinggevende voldoende vertrouwen heeft in zijn medewerkers en de voorstellen die zij naar voren halen.

De leidinggevende moet echt zeggen 'ik weet het niet meer, we moeten het samen doen' (Bert Verleysen, PhD student).

Het begint met een initiatiefnemer, iemand die uit is op participatie en die zegt 'ik weet het niet'. (Luc Verheijen, organisatieadviseur).

De leidinggevende moet vertrouwen hebben dat de voorstellen van de groep goede voorstellen zijn (Katia Van Belle & Pascale Van Den Bossche, procesbegeleiders).

In een AI-traject heeft de procesbegeleider een belangrijke rol. De procesbegeleider is een belangrijke contextfactor die het traject kan bevorderen of in het slechtste geval verhinderen. Uit de diepte-interviews zijn een aantal eigenschappen naar boven gekomen waarover de procesbegeleider moet beschikken, namelijk: (1) empathisch zijn, (2) nieuwsgierig zijn, (3) creatief zijn, (4) een klein ego hebben, (5) kunnen luisteren en (6) verschillende waarheden naast elkaar laten leven.

Het komt erop neer dat de procesbegeleider jou helemaal in de lucht laat vliegen. Die moet empathisch, nieuwsgierig en creatief zijn. De procesbegeleider moet kunnen zwijgen, vragen stellen en de vragen niet gaan invullen (Arno Vansichen, organisatieadviseur).

De procesbegeleider moet een klein ego hebben. Hij/zij moet goed kunnen luisteren, respectvol zijn en in staat zijn om verschillende waarheden naast elkaar te laten leven (Katia Van Belle en Pascal Vanden Bossche, procesbegeleiders).

Een bijkomende bevorderende contextfactor is de **overtuiging** van zowel de directie als de medewerkers in enerzijds Appreciative Inquiry en anderzijds het eigen vermogen om iets te kunnen betekenen. Wanneer mensen overtuigd zijn dat het een goede manier is om dingen te realiseren en dat ze iets kunnen betekenen dan gaan ze er het beste van maken en er daadwerkelijk moeite voor doen. Voor Kathleen Blockx, directeur Inburgering Limburg, is het feit dat binnen haar organisatie zowel de directie als de medewerkers overtuigd waren van Appreciative Inquiry een succesfactor geweest:

Een succesfactor bij ons was dat wij, als directie en een groot deel van de medewerkers, er echt van overtuigd zijn dat het een goede manier is en da we daar ook het beste van willen maken, er echt moeite voor willen doen.

Uit het volgende citaat van procesbegeleiders Katia Van Belle en Pascale Van Den Bossche blijkt dat het geloof van de medewerkers in hun eigen vermogen een belangrijke bevorderende factor is:

Het is belangrijk dat de medewerkers overtuigd zijn en zeggen 'ja ik kan er iets aan bijdragen'. Als de medewerkers dat gevoel niet hebben gaat het niet werken.

Coördinator Hilde Van Ransbeke is kort en bondig en stelt dat je er niet aan moet beginnen als je er niet van overtuigd bent.

Appreciative Inquiry is een manier om van alles te bereiken. Als je er niet van overtuigd bent, begin er niet aan.

Ook is het belangrijk dat het AI-traject gaat over een gedeelde thema dat voor alle stakeholders, die je in het traject wil betrekken, voelt als een **thema dat ertoe doet**. Met andere woorden, de groep moet er energie bij voelen en zich eigenaar voelen van het topic. Bovendien moeten de betrokkenen voelen dat ze iets te betekenen hebben of dat ze een verschil kunnen maken.

Volgende citaten maken deze bevindingen duidelijk:

Je moet een thema vinden waar de groep achter staat. De groep moet er energie bij voelen en ze moeten zich eigenaar voelen van de topic (Bert Verleysen, PhD student).

Het is belangrijk om een gedeelde topic te hebben die samen geconstrueerd wordt (René Bouwen, Professor Emeritus KUL)

Als je werkt met een thema waarin mensen niet voelen dat ze kracht hebben, dat ze iets te betekenen hebben of dat ze een verschil kunnen maken dan moogt ge alle moeite doen tijdens de Summit om hen een beetje positief te krijgen, maar ze gaan er niks mee aanvangen (Pascal Vanden Bossche, procesbegeleider).

Het thema waarrond je je AI – proces opzet moet voor alle stakeholders die je erin wil betrekken ook aanvoelen als een thema dat er toe doet. Als uw thema door één persoon interessant gevonden wordt, gaat het niet werken (Luc Verheijen, organisatieadviseur).

Ten zesde moet er **duidelijkheid** zijn binnen de organisatie zodat de medewerkers weten wat hun grenzen zijn. Kathleen Blockx, directeur Inburgering Limburg, stelt dat het hierbij gaat om een continue balans te vinden tussen enerzijds ruimte geven en verantwoordelijkheid geven en anderzijds ervoor zorgen dat het kader waarbinnen gewerkt wordt wel duidelijk blijven.

Je moet een duidelijk kader hebben. Dat is in elke organisatie belangrijk. Het is de hele tijd een balans vinden tussen ruimte geven en verantwoordelijkheid geven naar de mensen zelf en toch zorgen dat het kader waarbinnen gewerkt wordt en de grenzen die je als directeur wil stellen wel duidelijk blijven.

Voor een succesvolle AI-traject is het bovendien ook belangrijk om te weten waarom je een dergelijke traject opzet. Het is met andere woorden belangrijk dat men de filosofie achter Appreciative Inquiry begrijpt en het niet zomaar ziet als een methodiek om dingen te implementeren. Voor Kathleen Blockx was dit een belangrijke uitdaging. Binnen haar organisatie hadden zij zich in het begin niet verdiept in de filosofie erachter en Appreciative Inquiry laten verglijden naar een methodiek, met als resultaat dat het niet werkte.

Die fout hebben wij in het begin zelf een beetje gemaakt. Het leek ons interessant om te doen omwille van de basisgedachten die erin zaten maar we hebben het zelf heel snel laten verglijden naar een methodiek en dan werkt het niet

Hilde Van Ransbeke, coördinator bij Stebo, volgt ook deze gedachtegang en ziet het niet zozeer als een kwestie van implementaties.

Voor mij gaat het niet zozeer over het implementeren van Appreciative Inquiry. Het gaat erover dat je dat gedachte moet gebruiken om hetgeen er op uw bord ligt mee om te gaan. En dat is niet zozeer een kwestie van implementaties.

Ook Suzy Kimpen, Employee en Training Manager ZOL, is van mening dat je Appreciative Inquiry dieper moet zien dan enkel een methodiek, het moet gezien worden als een 'way of life'. Zij stelt het volgende:

Ik ben er niet van overtuigd dat je Appreciative Inquiry kunt doen als methodiek en dat het iets is dat je een keer kan toepassen. Je moet het zien als een 'way of life'.

Een andere bevorderende succesfactor is dat er **voldoende tijd en ruimte** voorzien moet worden om bezig te zijn met een AI-traject. Enerzijds moeten de betrokken medewerkers de tijd krijgen om te reflecteren over hetgeen ze vertellen in een dergelijk traject zodat ze het kunnen verbinden met alles wat ze denken. Anderzijds is het belangrijk dat ze de tijd en ruimte krijgen om te experimenteren.

Soms heb ik het gevoel dat AI-processen te snel gaan. Mensen moeten de kans krijgen om eventjes te reflecteren. (Griet Bouwen, nieuwsmaker Axiomnieuws).

Je hebt trekkers nodig die ruimte en tijd krijgen en de mandaat om eraan te werken zodat ze kunnen experimenteren en niet afgestraft worden (Katia Van Belle en Pascal Vanden Bossche, procesbegeleiders).

Ook is het belangrijk om het **negatieve ruimte te geven**. Negatieve emoties mogen er zijn. De bedoeling is dat er wordt gezocht naar wat er eigenlijk achter zit. Want het negatieve is eigenlijk een uiting van iets dat die persoon heel belangrijk vindt en mist. Het is wel belangrijk dat de overgang naar de positieve wordt gemaakt. Dit kan volgens Suzy Kimpen bijvoorbeeld gedaan worden door volgende vraag te stellen: 'Stel je voor dat je morgen zelf het voor het zeggen krijgt, wat ga je dan veranderen om betere resultaten te krijgen?'. Volgende citaten illustreren dit:

Negatieve emoties mogen er zijn. Het is belangrijk om deze ruimte te geven. Bij het negatieve kun je zoeken naar wat er zo belangrijk is dat die persoon zo negatief is. Je moet het negatieve zijn plaats geven maar als begeleider opletten dat die persoon

niet iedereen mee in het negatieve trekt. Je moet ook in de protocol voorzien van als mensen over iets negatiefs beginnen probeer dan te vragen wat er dan belangrijk achter zit zodanig dat je naar het positieve kunt evolueren. Het is belangrijk dat je naar het positieve kan gaan maar je moet het negatieve wel plaats geven (Katia Van Belle en Pascal Vanden Bossche, procesbegeleiders).

Er mag geventileerd worden en je moet mensen de kans geven maar het is de manier waarop je er dan achteraf mee omgaat. Je moet de mensen de kans geven om er over na te denken door bijvoorbeeld te vragen 'stel je voor dat je morgen zelf het voor het zeggen krijgt, wat ga je dan veranderen om betere resultaten te krijgen?' (Suzy Kimpen, Employee en Training Manager).

Achter elk kritiek zit een onvervuld verlangen. Als iemand klaagt of kritisch is dan is die kritiek of klagen eigenlijk een uiting van 'ik mis hier iets' of 'ik ben iets kwijt wat voor mij belangrijk is' (Luc Verheijen, organisatieadviseur).

Het negatieve is er niet om weg te werken. Je moet kunnen zoeken naar gemeenschappelijke grond (René Bouwen, Professor Emeritus KUL).

Tot slot is **zorgvuldigheid** een belangrijke bevorderende factor. Dit wil zeggen dat de directie op voorhand best nadenkt over een aantal factoren, zoals de hoeveelheid tijd, budgetten, enzovoort. Als de directie dit niet doet is de kans groot dat (1) het traject stilvalt of er een kloof ontstaat tussen de verwachtingen van de directie en wat er in zo een proces ontstaat en (2) de ondersteuning van het management wegvalt. Volgende quote van Griet Bouwen illustreert dit:

De organisatie die een AI-proces opzet moet op voorhand nadenken hoe ze de ideeën en acties die uit zo een proces komen verder mogelijk gaan maken. Hierbij kunnen volgende vragen aan bod komen: 'Mogen medewerkers tijd? Hoe gaan we dat organiseren? Hoe organiseren wij feedback? Kunnen we budgetten voorzien als mensen dat nodig hebben?'. Dat zijn vragen waarover de directie op voorhand best nadenkt, anders is de kans groot dat enerzijds het stilvalt of een soort kloof ontstaat tussen de verwachtingen van de directie en wat er in zo een proces ontstaat én anderzijds de ondersteuning van het management in het proces wegvalt.

4.3 Belemmerende contextfactoren

Wat de belemmerende contextfactoren betreft is het belangrijk op te merken dat het veelal het tegenovergestelde is van de bevorderende contextfactoren. Dit wordt ook veelvuldig tijdens de interviews vermeld door de respondenten. Toch zijn er twee hinderpalen die bijkomend worden uitgelegd.

Omdat in een AI-traject nabijheid door de leidinggevende naar de medewerkers toe belangrijk is kunnen heel **sterk hiërarchische, top-down structuren** een succesvolle implementatie belemmeren. Appreciative Inquiry is immers iets van bottom-up. Het is dus belangrijk om dingen te herstructureren en rekening te houden met deze barrières bij het formuleren van de topic.

Heel sterke hiërarchische, beheers gerichte structuren, kunnen het wel hinderen omdat nabijheid belangrijk is naar medewerkers toe. Dit wil niet zeggen dat het niet kan in hiërarchische rangen maar je moet dingen herstructureren want sterkte procedures verhinderen op een of andere manier de vrijheid (Veerle van Opstaele, organisatieadviseur).

Hinderpalen zijn dikwijls hiërarchische verschillen én structurele en procedurele barrières. Het is dan ook belangrijk om bij de formulering van de topic die barrières op te nemen (René Bouwen, Professor Emeritus KUL).

Een factor dat een succesvolle implementatie kan hinderen is het cultuur binnen de organisatie. In een strikte hiërarchische top-down structuur, waar de baas zegt hoe het gedaan moet worden, ga je geen beweging krijgen. Appreciative Inquiry is tevens iets van bottom-up (Suzy Kimpen, Employee en Training Manager).

Ten tweede kan een **controlebehoefte initiatiefnemer** roet in het eten gooien. Zoals in vorige paragraaf werd vermeld is het belangrijk dat de leidinggevende uit is op participatie en zegt 'ik weet het niet'. Bijgevolg kan een leidinggevende die de controle wil houden en niet uit is op participatie een succesvolle implementatie hinderen.

Een initiatiefnemer die helemaal niet uit is op participatie en die absoluut de controle wil houden kan een succesvolle implementatie hinderen (Luc Verheijen, organisatieadviseur).

Hoofdstuk 5: Resultaten op organisatieniveau

Dit hoofdstuk formuleert een antwoord op deelvraag 3: "Tot welke zichtbare resultaten leidt Appreciative Inquiry op organisatieniveau?". Er dient een onderscheid gemaakt te worden tussen enerzijds inhoudelijke resultaten en anderzijds algemene of universele resultaten. De inhoudelijke resultaten zijn de resultaten die eigen zijn aan elke AI-traject en zijn gerelateerd aan het topic. De algemene of universele resultaten zijn de resultaten die voorkomen in meerdere AI-trajecten. Met andere woorden, de resultaten die niet eigen en uniek zijn aan elk traject. In dit hoofdstuk worden voornamelijk de universele of algemene resultaten besproken, daar de individuele resultaten afhankelijk zijn van het betreffende AI-traject.

5.1 Algemene of universele resultaten op organisatieniveau

Wanneer het AI-traject goed wordt doorlopen en iedereen met elkaar heeft kunnen spreken gaan de relationele kwaliteiten een grote sprong vooruit. Dit heeft vervolgens een effect op enerzijds de relatie tussen de leidinggevende en zijn medewerkers én anderzijds op de relatie tussen de medewerkers onderling. Hieronder volgt een overzicht van de meest voorkomende resultaten die Appreciative Inquiry heeft op (1) de relatie tussen de leidinggevende en zijn medewerkers als (2) de relatie tussen de medewerkers onderling. Tabel 3 geeft een overzicht van de algemene of universele resultaten.

ALGEMENE OF UNIVERSELE RESULTATEN	
RELATIE LEIDINGGEVENDE - MEDEWERKER	RELATIE MEDEWERKERS ONDERLING
*Afstand verkleint	*Verstaan elkaar beter
*Leidinggevende bron van ondersteuning	*Intern leren
*Leidinggevende bron van erkenning	*Wederzijds vertrouwen
*Meer begrip naar leidinggevende toe	*Makkelijker om feedback te geven

TABEL 3: Algemene of universele resultaten

5.1.1 Effect op de relatie tussen de leidinggevende en zijn medewerkers

Bij het ondervragen van de respondenten blijkt dat in een AI-traject de **afstand** tussen de leidinggevende van de organisatie en zijn medewerkers **verkleint**. In een AI-traject worden de hiërarchische structuren die aanwezig zijn binnen de organisatie als het ware afgevlakt. Als gevolg hiervan staan de medewerkers dichterbij de leidinggevende van de organisatie. Dit stelt hen vervolgens in staat om samen na te denken over wat haalbaar is voor de organisatie. Daarnaast is er ook een verandering waar te nemen in de rol die de leidinggevende uitoefent. Ten eerste wordt de **leidinggevende** niet langer gezien als iemand die zijn medewerkers controleert maar eerder als iemand die zijn medewerkers **ondersteunt**. Ten tweede wordt de leidinggevende gezien als een **bron van erkenning**. René Bouwen, Professor Emeritus aan KUL, citeert hierover het volgende:

De afstand tussen de werknemers en leidinggevende verkleint. De leidinggevende wordt gezien als iemand die ondersteunend is in plaats van controlerend en als bron van erkenning in plaats van een bron van controle.

Ook Beatrice Daniels, expert organisatieondersteuning, ervaart binnen de organisatie waarin ze actief is, dat de afstand tussen de leidinggevende en zijn medewerkers verkleint. Dit heeft een gunstig effect op de samenwerking tussen beide partijen.

De leidinggevend en werknemers staan veel dichterbij elkaar, ze denken samen na over wat haalbaar is.

Omdat in een AI-traject de hiërarchische structuren worden afgevlakt, krijgt de leidinggevende net dezelfde rol als zijn medewerkers en wordt die gezien als een gelijke. Als gevolg hiervan krijgt de leidinggevende **meer begrip** van zijn medewerkers, waarbij de laatstgenoemden zich ervan bewust zijn dat niemand perfect is en dat ook hun leidinggevende gebreken kunnen hebben. Procesbegeleiders Katia van Belle en Pascal Vanden Bossche citeren dit als volgt:

Als de baas de tijd neemt om erbij te zitten krijgt die appreciatie van de mensen. Het begrip naar de leidinggevende toe wordt groter; mensen erkennen dat ook het management hun gebreken kunnen hebben.

5.1.2 Effect op de relatie tussen de medewerkers onderling

Naast een gunstig effect te hebben op de relatie tussen de leidinggevende en zijn medewerkers blijkt, uit de diepte-interviews, dat Appreciative Inquiry ook een gunstig effect heeft op de relatie tussen de medewerkers onderling.

In een AI-traject worden de medewerkers aangemoedigd om met elkaar in dialoog te gaan. De betrokkenen krijgen hierdoor de kans om als het ware 'met' elkaar te spreken in plaats van 'over elkaar heen'. Hierdoor **verstaan** de betrokkenen de **medewerkers** uit de eigen afdeling beter alsook de medewerkers uit andere afdelingen, waarmee ze voorheen nooit een dialoog hadden gevoerd. Als gevolg hiervan zijn de medewerkers in staat om **intern** van elkaar te **leren**. Hieronder volgen een aantal illustratieve citaten:

Mensen gaan van elkaar leren en gaan elkaar sterk intern opleiden. In plaats van over elkaar heen te spreken gaat men met elkaar spreken om de processen en belangen van elkaar te begrijpen. Dit leidt tot een betere samenwerking over de grenzen heen wat de vertrouwen en relatie verbeterd (Arno Vansichen).

Mensen kijken over de muren heen. Ze kijken naar andere afdelingen en ze verstaan elkaar hierdoor ook beter (Pascal Vanden Bossche).

Doordat in een AI-traject open relaties tussen de betrokkenen wordt gestimuleerd zijn de medewerkers in staat om op een andere manier naar elkaar te kijken. Hierdoor beschikken ze over de mogelijkheid om elkaar beter te verstaan. Kortom, de medewerkers bouwen aan het **wederzijds vertrouwen**. Wanneer mensen elkaar vertrouwen voelen zij zich beter op hun gemak en zijn zij bereid om risico's te nemen voor elkaar. Deze bevindingen worden hieronder geciteerd:

Wanneer de relationele kwaliteiten een sprong vooruit gaat, groeit het vertrouwen waardoor mensen zich ook beter op hun gemak voelen bij elkaar een naar de leidinggevende toe (Griet Bouwen, nieuwsmaker Axiomnieuws).

De werknemers kijken op een nieuwe manier naar elkaar. Dat betekent niet dat alle problemen opgelost zijn maar het bouwen aan het wederzijds vertrouwen verbeterd (Luc Verheijen, organisatieadviseur).

De relatie tussen de werknemers verbeterd. Werknemers zijn bereid om risico's te nemen voor elkaar en de vertrouwen neemt toe (René Bouwen, Professor Emeritus KUL).

De medewerkers groeien naar elkaar toe. De onderlinge relaties zijn opener (Suzy Kimpen, Employee en Training Manager).

Omdat bij Appreciative Inquiry het waarderende niet uit het oog wordt verloren, maakt het de medewerkers en leidinggevende **makkelijker** om elkaar **feedback te geven**. Wanneer mensen elkaar op een botte manier feedback geven zal het op een andere manier onthaald worden dan wanneer het op een waarderende manier gebeurt. In het eerste geval zullen individuen eerder reageren in de vorm van 'ik ga mij verdedigen' of 'ik doe niks meer'. In het tweede geval, daarentegen, zullen individuen eerder reageren als 'die persoon waardeert mij' of 'die persoon wil mij helpen om dingen bij te leren'. Dit blijkt uit volgende citaat van Kathleen Blockx, directeur Inburgering Limburg.

Als iemand eenzelfde feedback krijgt maar op een andere manier, zodat die persoon voelt dat het niet is om hem/haar belachelijk te maken of te kwetsen of een slecht gevoel te geven maar net omdat die persoon hem/haar waardeert, wil helpen om dingen bij te leren dan is dat een heel ander effect.

Samengevat blijkt uit bovenstaande resultaten dat Appreciative Inquiry een gunstig effect heeft op organisatieniveau. Omdat in een AI-traject de hiërarchische structuren die aanwezig zijn binnen de organisatie worden afgevlakt is er enerzijds een verandering waar te nemen in de relatie tussen de leidinggevende en zijn medewerkers. Als gevolg hiervan wordt de leidinggevende gezien als een bron van ondersteuning en erkenning. Vervolgens krijgt de leidinggevende meer begrip van de medewerkers. Anderzijds is er een verandering waar te nemen in de relatie tussen de medewerkers onderling. Wanneer individuen worden betrokken in een AI-traject krijgen ze de kans om in dialoog te gaan met andere medewerkers binnen de organisatie. Hierdoor verstaan ze elkaar beter, waardoor ze kunnen bouwen aan het wederzijds vertrouwen. Dit maakt het makkelijker om elkaar feedback te geven.

Hoofdstuk 6: Resultaten op individueel niveau

In dit hoofdstuk wordt een antwoord geformuleerd op deelvraag 4: "Tot welke zichtbare resultaten leidt Appreciative Inquiry op individueel niveau?". Hierbij worden overkoepelende factoren besproken die de respondenten ervaren als resultaat op individueel niveau.

Doordat in een AI-traject individuen worden uitgenodigd om meer te doen dan gewoon maar hun werk, worden ze uitgedaagd om hun nek uit te steken op iets wat zij belangrijk vinden. Als gevolg hiervan ervaren individuen een **gevoel van grotere betrokkenheid** tot het systeem of organisatie waartoe zij behoren. Wanneer individuen zich betrokken voelen tot een systeem of organisatie zullen zij zich een belangrijk deel voelen in het geheel en hierdoor **gemotiveerd** zijn om het beste van zichzelf aan het systeem of organisatie te engageren. Dat is volgens organisatieadviseur Luc Verheijen het mooiste effect dat je kan bereiken. Hieronder volgen een aantal illustratieve citaten:

De mensen die voorheen het gevoel hadden van 'ik doe gewoon mijn werk, ik krijg de ruimte niet om meer te doen en ik wordt ook niet uitgenodigd om meer te doen', krijgen door Appreciative Inquiry wel de ruimte om op iets wat zij super belangrijk vinden hun nek uit te steken (Katia Van Belle, procesbegeleider)

Die betrokkenheid maakt dat mensen ervoor gaan kiezen om het beste van zichzelf aan het systeem te wijden of te geven (Luc Verheijen, organisatieadviseur).

Medewerkers zijn meer gemotiveerd. Gemotiveerd om echt mee te werken en met elkaar in discussie te gaan (Kathleen Blockx, directeur Inburgering Limburg).

Wanneer de betrokkenen in een AI-traject voelen dat zij mee richting kunnen geven aan de activiteiten van de organisatie waartoe zij behoren, en dus voor een stuk **mede-eigenaar** zijn van de organisatie, zullen zij werken alsof het voor hun eigen is. Er ontstaat dus een **verantwoordelijkheidsgevoel** bij de medewerkers. Als gevolg hiervan voelen de betrokkenen zich veiliger om hun eigen ideeën voor te stellen en verder uit te werken. Hieronder volgen een aantal illustratieve citaten:

Als het goed gaat voelen mensen zich mede-eigenaar van de organisatie (Griet Bouwen, nieuwsmaker Axiomnieuws).

Mensen hebben het gevoel dat ze mee richting kunnen geven aan wat wij binnen de afdeling doen. Daardoor werken de medewerkers alsof het voor hun eigen is (Hilde van Ransbeke, coördinator Stebo).

Medewerkers zullen zelf zonder te aarzelen naar voren komen en hun idee voorstellen (Kathleen Blockx, directeur Inburgering Limburg).

Medewerkers kunnen zelf hun ideeën bespreken en verder uitwerken. Ze mogen ook experimenteren (Beatrice Daniels, organisatieadviseur).

Als gevolg van het feit dat in een AI-traject meer wordt gekeken in termen van kansen en opportuniteiten en minder in termen van problemen zien de individuen een **stijging** in de **kansen** die hen worden aangeboden. Op vlak van tewerkstelling krijgen individuen de kans om te doen wat zij graag doen en waar ze goed in zijn, kortom waar hun talent ligt. Hilde van Ransbeke, coördinator bij Stebo, vertelt dat haar medewerkers voor een groot deel van hun tijd bezig zijn met datgene wat zij graag doen en beter in kunnen worden:

Binnen de afdeling waar ik verantwoordelijk ben is iedereen voor minstens 80 % van zijn tijd bezig met datgene wat hij/zij graag doet en goed in is en waar die nog beter in kan worden.

Beatrice Daniels deelde mee dat mensen, die vragen om kansen, die ook daadwerkelijk krijgen. Individuen worden niet tegengehouden door procedures of andere barrières.

Individuen krijgen meer kansen. Ik hoorde paar weken geleden van een teammanager dat een bepaalde consulent graag een andere consulente wou ondersteunen omdat het enorm druk was. En ze gaat dat ook doen. Ik dacht 'wauw, geweldig, iemand die buiten haar eigen job zegt dat ze wil helpen, dat is toch mooi'. En zij kreeg die kans ook, er werd niet gezegd, 'maar dat is niet jouw job'.

Uit bovenstaande resultaten blijkt dat, naast een gunstig effect te hebben op organisatieniveau, Appreciative Inquiry ook een gunstig effect heeft op het individu. Ten eerste blijkt dat individuen een gevoel van grotere betrokkenheid ervaren. Als gevolg hiervan zijn ze meer gemotiveerd om het beste van zichzelf te wijden aan het systeem. Daarnaast ervaren individuen een gevoel van mede-eigenaarschap wanneer ze voelen dat ze mee richting kunnen geven aan de activiteiten van de organisatie. Tot slot zien de individuen een stijging in de kansen die hen wordt aangeboden.

Hoofdstuk 7: Conclusie en discussie

7.1 Conclusie

Het doel van deze masterproef is te onderzoeken (1) wat er precies werkt in Appreciative Inquiry en (2) tot welke zichtbare resultaten dit leidt op organisatieniveau en op individueel niveau.

Kijkend naar de resultaten van **deelvraag 1**: "Wat zijn de werkende ingrediënten eigen aan de AI-methode?", kan uit het empirisch onderzoek vastgesteld worden dat Appreciative Inquiry ten eerste in staat is om nieuwe gesprekstafels te organiseren. Gesprekstafels waarbij grote groepen, diverse stakeholders tegelijkertijd worden betrokken. Ten tweede wordt er in Appreciative Inquiry, via de 4-D interventieproces, niet alleen beelden over de ideale toekomst identificeert, maar het probeert die beelden ook al een stap verder te ontwikkelen door er een prototype van te maken. Een derde werkende element is het generatieve, waarbij men kijkt naar de mogelijkheden, zonder het positief of negatief te noemen. Het generatieve kan gefaciliteerd worden door het stellen van generatieve vragen. Deze hebben het potentieel om de betrokkenen nieuwe ideeën op te brengen en ook goesting te geven om er daadwerkelijk iets mee te doen. Tot slot is Appreciative Inquiry een filosofie en manier van werken om verbindingen tussen mensen te versterken.

Naast de werkende ingrediënten eigen aan de AI-methode zijn er ook contextfactoren die het proces kunnen faciliteren of belemmeren. Kijken naar de bevorderende en belemmerende contextfactoren, kunnen we de volgende conclusies trekken voorkomend uit **deelvraag 2**: "Wat zijn de bevorderende en belemmerende contextfactoren?"

Wat de bevorderende contextfactoren betreft worden door de respondenten een groot aantal factoren aangehaald. Een eerste bevorderende contextfactor is dat er genoeg mensen achter moeten staan, zowel mensen uit het managementteam als medewerkers. Met andere woorden er moet voldoende steun zijn. Ten tweede moet het traject beginnen met een initiatiefnemer, een leidinggevende die uit is op participatie en die zegt 'ik weet het niet, we moeten het samen doen'. Vervolgens speelt de procesbegeleider een belangrijke rol. Hij/zij moet onder andere empathisch zijn, nieuwsgierig zijn, creatief zijn, een klein ego hebben, kunnen luisteren en in staat zijn om verschillende waarheden naast elkaar te laten leven. Een vierde bevorderende contextfactor is de overtuiging van de directie en de medewerkers in Appreciative Inquiry zelf en het eigen vermogen om iets te kunnen betekenen. Als de overtuiging erin zit, zullen de betrokkenen moeite doen. Het is ook belangrijk dat het thema

of topic ertoe doet. Met andere woorden, de groep moet er energie bij voelen en zich eigenaar voelen van het topic. Ten zesde moet er duidelijkheid zijn waardoor de medewerkers weten wat hun grenzen zijn. Daarnaast is het ook belangrijk dat men de filosofie achter Appreciative Inquiry begrijpt en het niet zomaar ziet als een methodiek om dingen te implementeren. Een bijkomende factor is dat er voldoende tijd en ruimte voorzien moet worden die de betrokkenen toelaten om enerzijds te reflecteren en anderzijds te experimenteren. Ook is het belangrijk om het negatieve ruimte te geven. Met andere woorden, negatieve emoties mogen er zijn maar er moet gezocht worden naar het achterliggende gedachte. Een laatste bevorderende contextfactor is zorgvuldigheid, waarbij de leidinggevende op voorhand nadenkt over aan aantal factoren zoals de hoeveelheid tijd die men moet vrijmaken, het budget, enzovoort.

Uit de diepte-interviews komen twee belemmerende contextfactoren naar boven. Ten eerste kunnen heel sterke hiërarchische, top-down structuren een succesvolle implementatie hinderen. Ten tweede kan een controlebehoefte initiatiefnemer roet in het eten gooien.

Kijkend naar de resultaten van **deelvraag 3**: "Tot welke zichtbare resultaten leidt Appreciative Inquiry op organisatieniveau?" blijkt dat er een onderscheid gemaakt dient te worden tussen inhoudelijke of topic gerelateerde resultaten én universele of algemene resultaten. De inhoudelijke resultaten worden in deze masterproef niet besproken, daar het eigen is aan elk AI-traject en verbonden is aan het topic. Wat de algemene resultaten betreft, blijkt dat, doordat de relationele kwaliteiten een grote stap vooruit gaan, Appreciative Inquiry een gunstig effect heeft op (1) de relatie tussen de leidinggevende en zijn medewerkers én (2) op de relatie tussen de medewerkers onderling.

Wat het effect op de relatie tussen de leidinggevende en zijn medewerkers betreft, is uit de interviews gebleken dat de afstand tussen de leidinggevende en zijn medewerkers verkleint. Doordat in een AI-traject de hiërarchische structuren binnen de organisatie worden afgevlakt staan de medewerkers dichterbij de leidinggevende, waarbij ze samen nadenken over wat haalbaar is. Een eerste gevolg hiervan is dat het begrip naar de leidinggevende toe groter wordt. Ten tweede is er een verandering waar te nemen in de rol die de leidinggevende uitoefent. De leidinggevende wordt enerzijds gezien als een persoon die zijn medewerkers ondersteunt en anderzijds beschouwt als een bron van erkenning.

Verder heeft Appreciative Inquiry ook een gunstig effect op de relatie tussen de medewerkers onderling. Een eerste resultaat is dat de medewerkers, door met elkaar in

dialogoog te gaan, elkaar beter verstaan waardoor ze van elkaar kunnen leren. Ten tweede zijn de medewerkers in staat om te bouwen aan het wederzijds vertrouwen doordat ze in een AI-traject op een andere manier naar elkaar leren kijken. Als gevolg hiervan voelen medewerkers zich beter op hun gemak en zijn zij bereid om risico's te nemen voor elkaar. Tot slot faciliteert Appreciative Inquiry open communicatie waarbij de medewerkers en leidinggevende elkaar makkelijker feedback geven. Medewerkers hebben niet langer de neiging om te denken in termen van 'ik ga mij verdedigen' of 'ik doe niks meer, want het is toch niet goed' maar eerder in termen van 'de persoon die mij feedback geeft wil mij helpen om dingen bij te leren'.

Wat betreft **deelvraag 4**: "Tot welke zichtbare resultaten leidt Appreciative Inquiry op individueel niveau?", worden door de respondenten overkoepelende factoren besproken. Het meest voorkomende, gunstige effect van Appreciative Inquiry op het individu is het gevoel van grotere betrokkenheid tot het systeem/organisatie waartoe het individu behoort. Daarnaast ontstaat er bij de medewerkers een verantwoordelijkheidsgevoel. Ten derde leidt Appreciative Inquiry tot een groter welbevinden bij de medewerkers, met andere woorden, individuen voelen zich gelukkiger, contentier en beter in hun doen. Een vierde effect is dat de medewerkers zich meer gemotiveerd voelen om een bijdrage te leveren aan de organisatie. Vervolgens krijgen de individuen, doordat er meer wordt gekeken in termen van kansen en opportuniteiten en minder in termen van problemen, meer kansen op vlak van tewerkstelling. Met andere woorden, individuen krijgen de kans om te doen wat zij graag doen en waar ze goed in zijn.

7.2 Theoretische implicaties

Aan de hand van de conclusies die ik getrokken heb uit de resultaten van het empirisch onderzoek, is het mogelijk om een aantal implicaties voor de theorie te formuleren.

Uit de resultaten van het empirisch onderzoek blijkt dat generativiteit een belangrijk concept is. Dit wordt ook door de literatuur bevestigd. In de literatuurstudie werd reeds besproken dat het doel van Appreciative Inquiry het genereren van een nieuwe en betere toekomst is. Het positieve is nuttig maar het is geen doel op zich. Dit wordt bevestigd door de respondenten. Generativiteit kan gerealiseerd worden door (1) het stellen van generatieve vragen, (2) opzetten van generatieve gesprekken en (3) generatieve acties (Bushe, 2007). Generatieve vragen moeten voldoen aan vier kenmerken (Bushe, 2007): (1) ze zijn verrassend, (2) ze raken het hart en de geest van de deelnemers, (3) ze bouwen relaties op

en (4) ze dwingen deelnemers om anders te kijken naar de realiteit. Vervolgens komen generatieve gesprekken tot stand wanneer deelnemers worden uitgenodigd om te onderzoeken naar hetgeen ze missen, waar ze meer van willen. Daarnaast geeft Bushe (2007) een viertal aanbevelingen opdat de Destiny fase generatief zal zijn, namelijk: (1) creëer een collectieve overeenkomst over wat je probeert te bereiken, (2) verzeker dat de deelnemers ervan overtuigd zijn dat ze de bevoegdheid beschikken om acties te nemen die de organisatie zal bewegen in de richting van het ontwerp en dat ze geen toestemming nodig hebben om dingen te doen hiervoor, (3) zorg dat je inzet krijgt van alle deelnemers om een eerste actie te ondernemen en (4) leiderschap is meer generatief wanneer het naar acties, die de organisatie in de gewenste richting sturen, herkent en manieren vindt om die inspanningen te steunen en te versterken. Samenvattend blijkt uit zowel de theorie als het praktijk dat generativiteit een belangrijk concept is. Maar de theorie rond generativiteit is redelijk beperkt. Er dient bijgevolg meer theorie ontwikkeld te worden rond het concept generativiteit.

Daarnaast werd er in de literatuurstudie reeds vermeld dat het niet voldoende is om enkel de 4-D interventiecyclus te volgen en generatieve vragen te stellen. Er dienen ook een aantal condities aanwezig te zijn opdat een AI-traject vruchten werpt. Deze zijn het volgende: (1) de leidinggevende moet uit zijn op participatie en betrokkenheid, (2) een AI-traject is context specifiek en (3) het is belangrijk om aandacht te bieden aan de follow-up. Uit de resultaten van het empirisch onderzoek blijkt dit ook het geval te zijn en komen er ook andere bevorderende contextfactoren voor die het AI-traject faciliteren. Het is opmerkelijk dat een aantal van deze andere factoren ook besproken werden in de literatuurstudie maar in de vorm van aanbevelingen om generativiteit in te bouwen in de 4-D interventiecyclus. De respondenten maken hierbij geen onderscheid tussen de vier fasen. Ook uit het empirisch onderzoek blijkt dat de werkende ingrediënten eigen aan de AI-methode niet voldoende zijn opdat het gaat werken. Met andere woorden, de contextfactoren moeten steeds aanwezig zijn opdat er sprake zou kunnen zijn van verandering. Bij het vergelijken van de resultaten van het empirisch onderzoek met de bevindingen uit de literatuurstudie blijkt dat er tevens meer onderzoek gedaan moet worden naar deze contextfactoren om meer duidelijkheid te scheppen.

Tot slot kwam er, tijdens het interview met Professor Emeritus René Bouwen, interessante bevindingen naar boven in verband met de werking van Appreciative Inquiry in multi-actor projecten. Bij groepen waar de identiteit laag is, is het moeilijk om een gemeenschappelijke topic te vinden. Met andere woorden, de topic keuze neemt daar veel tijd in omdat het van

die aard moet zijn dat verschillende mensen, met verschillende belangen, zich ermee kunnen connecteren. Het zoeken naar een 'common ground' is een belangrijke beginfase. Er is bijgevolg nood aan theorie dat verklaart hoe Appreciative Inquiry gaat zorgen dat er meer wederzijds begrip tot stand komt.

7.3 Implicaties voor de praktijk

Dit onderzoek heeft belangrijke praktische implicaties voor managers en consultants. Het primaire doel van dit onderzoek was erop gericht om (1) een inzicht te geven in de factoren die verklaren wat er werkt in de AI-methode, (2) het identificeren van de contextfactoren die de werking ervan kunnen faciliteren en (3) het identificeren van de zichtbare resultaten op organisatieniveau en individueel niveau. Uit het empirisch onderzoek is gebleken dat Appreciative Inquiry een gunstige effect heeft op de relatie tussen (1) de leidinggevende en zijn medewerkers én (2) de medewerkers onderling. Wanneer het AI-traject goed wordt doorlopen en iedereen met elkaar heeft kunnen spreken dan (1) verkleint de afstand tussen de leidinggevende en zijn medewerkers. Als gevolg hiervan zien de medewerkers de manager(s) als een bron van ondersteuning en erkenning en wordt het begrip naar de leidinggevende toe groter. Maar deze effecten verschijnen niet enkel door het doorlopen van de 4-D interventieproces en door het stellen van generatieve vragen. Het is voor managers belangrijk om voldoende aandacht te besteden aan de contextfactoren voordat ze een AI-traject starten. Ten eerste moeten managers uit zijn op participatie. Vervolgens moeten ze voldoende steun bieden. Zonder de steun van het management is er immers geen AI. Ten derde moet de leidinggevende overtuigd zijn dat het een goede manier is om dingen te realiseren. Ook moeten managers duidelijkheid scheppen binnen de organisatie zodat de medewerkers weten wat hun grenzen zijn. Ten vijfde moeten de managers zorgvuldig zijn en voldoende tijd en ruimte voorzien om bezig te zijn met een AI-traject. Tot slot is het belangrijk dat managers weten waarom ze een AI-proces opstarten, ze moeten met andere woorden de filosofie achter Appreciative Inquiry begrijpen.

De resultaten van het empirisch onderzoek tonen ook aan dat de procesbegeleider een belangrijke rol speelt in het AI-traject. Daarom is het belangrijk dat zij beseffen dat het enkel begeleiden van het proces niet voldoende is. Het introduceren van een nieuwe verandermethode is niet vanzelfsprekend. Mensen zullen weerstand bieden tegen verandering, ze zullen niet van de ene dag op de andere een mindshift kunnen maken. Het is belangrijk dat de consultant zichzelf onzichtbaar kan maken en toch die mindshift

faciliteren. Tot slot is de follow-up van de AI-proces een factor dat veel aandacht vraagt van zowel de manager als de procesbegeleider. Het vraagt dat de leidinggevende de rol van procesbegeleider tijdig op zich neemt en het is aan te raden dat de consultant op een regelmatige basis komt kijken naar de stand van zaken.

7.4 Beperkingen en richtlijnen voor toekomstig onderzoek

Bij het interpreteren van de resultaten dienen enkele beperkingen in het achterhoofd gehouden te worden. Dit zijn voornamelijk beperkingen die te maken hebben met het onderzoeksontwerp. Ondanks het feit dat er een niveau van theoretische saturatie werd bereikt zou het interviewen van meerdere respondenten op zijn plaats zijn in de zoektocht naar divergerende perspectieven. Tot nu toe reflecteerden de cases voornamelijk praktische toepassingen waar Appreciative Inquiry heeft gewerkt.

Er is bijgevolg nood aan een onderzoek waarbij cases worden bestudeerd waarin Appreciative Inquiry niet heeft gewerkt en waarbij de leidinggevende zegt 'ik neem nooit meer deel aan een AI-traject'. Dit is een eerste richtlijn voor toekomstig onderzoek. Ten tweede is, door de toepassing van theoretische sampling, het moeilijk om deze masterproef te veralgemenen naar een grotere populatie. Bijgevolg is het aan te raden om, in de toekomst, een kwantitatief onderzoek uit te voeren om meer veralgemenende uitspraken te bekomen die geldig zijn voor een grotere populatie. Een bijkomende beperking vindt zijn oorsprong in de manier waarop de respondenten zijn geselecteerd, namelijk 'snowball sampling'. Snowball Sampling is een sterke manier om in contact te komen met potentiële respondenten die veel kunnen vertellen over het onderwerp in kwestie, in dit geval Appreciative Inquiry. Maar het risico bestaat dat het leidt tot een netwerk van respondenten waar iedereen dezelfde taal spreekt. Dus het is aan te raden om in een toekomstig onderzoek respondenten te selecteren die niet dezelfde taal spreken, wat kan bijdragen aan een grotere variëteit aan perspectieven. Tot slot is het belangrijk om op lange termijn het AI-proces van begin tot eind te analyseren om te zien wat er allemaal werkt. Het noodzaak aan longitudinale case studies wordt ook bevestigd door Bushe (2011), hij stelt dat er nood is aan longitudinale case studies die gedetailleerd en genuanceerd zijn.

7.5 Persoonlijke Reflectie

Het uitvoeren van een masterproef is een grote ontdekkingstocht. Toen ik het onderwerp van mijn masterproef gekozen had wist ik niet goed waar ik juist aan begon. Het enige wat ik zeker wist was dat mijn masterproef over Appreciative Inquiry zou gaan. In het begin leek het maken van deze masterproef een onmogelijk opdracht omdat het de eerste keer was dat ik op zelfstandige basis zo een grote onderzoek moest uitvoeren in een domein dat mij onbekend was. In het begin van mijn literatuurstudie vond ik het zeer moeilijk om informatie te zoeken omdat ik niet goed wist naar wat ik eigenlijk moest zoeken en omdat ik de basis van Appreciative Inquiry niet voldoende onder de knie had. Met de hulp en motivatie van mijn promotor, Frank Lambrechts, is dit toch gelukt. Het schrijven van de literatuurstudie vond ik moeilijker dan ik oorspronkelijk had gedacht omdat er allemaal nieuwe termen tevoorschijn kwamen, termen waar ik nooit iets over had gehoord. Gelukkig begon alles duidelijk te worden nadat ik de interviews ben beginnen af te nemen. Wat voorheen onmogelijk leek, leek plots mogelijk. Het feit dat zowel ikzelf als de respondenten geïnteresseerd waren in de resultaten van deze masterproef hebben ertoe bijgedragen dat ik de motivatie, tot de afronding van deze masterproef, hoog heb gehouden.

Na het schrijven van deze masterproef kan ik nog steeds niet zeggen dat ik expert ben op vlak van Appreciative Inquiry. Ik kan wel zeggen dat ik veel heb geleerd over Appreciative Inquiry. Ik heb kennis opgedaan waar ik zeker iets aan ga hebben in mijn verdere carrière. Daarnaast heb ik ook kennis opgedaan om een masterproef te kunnen schrijven. Ik ben nu in staat om grote hoeveelheden aan informatie op een zorgvuldige manier te analyseren en te structureren.

Lijst van geraadpleegde werken

- Andolfi, L. (2012). *Het succes van elke verandering: de mensen*. Opgevraagd op 14 mei 2013, via <http://www.sdworx.be/nl-be/sd-worx-r-d/publicaties/artikels/het%20succes%20van%20elke%20verandering>
- Bakker, F., & Vredegoor, M. (2009). *Appreciative Inquiry: Prerequisites to successful appliance*. Opgevraagd op 3 februari 2014, via <http://www.aiwerkt.be>
- Barrett, F.J. (1995). Creating Appreciative Learning Cultures. *Organizational Dynamics*, 24(1), 36-49.
- Barrett, F.J., & Fry, R.E. (2008). *Appreciative Inquiry: A positive Approach to Building Cooperative Capacity*. Chagrin Falls, Ohio: Taos Institute Publications.
- Beckhard, R. (1969). *Organization development: Strategies and models*. Reading, MA: Addison – Wesley.
- Bhatnager, J., & Mishra, P. (2012). Appreciative Inquiry: Models and Applications. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 47(3), 553-558.
- Bouwen, G. (2010). *Leiden naar talent en bezieling. Energie van mensen verbinden tot teamkracht*. Leuven: LannooCampus.
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re – Appraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6), 977-1002.
- Bushe, G.R. (1995). Advances in Appreciative Inquiry as an Organization Development Intervention. *The Organization Development Journal*, 13(3), 14-22.
- Bushe, G.R. (2007). Appreciative Inquiry is Not (Just) About The Positive. *OD Practitioner*, 39(4), 30-35.
- Bushe, G.R. (2011). Appreciative Inquiry: Theory and Critique. In Boje, D., Burner, B., & Hassard, J. (eds.) *The Routledge Companion to Organizational Change*, 87-103. Oxford: Routledge.
- Bushe, G.R. (2012). Foundations of Appreciative Inquiry: History, Criticism and Potential. *AI Practitioner*, 14(1), 8-20.
- Bushe, G.R., & Kassam, A.G. (2005). When is Appreciative Inquiry Transformational? A meta-case analysis. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 41(2), 161 – 181.

Bushe, G.R., & Marshak, R.J. (2009). Revisioning Organization Development. Diagnostic and Dialogic Premises and Patterns of Practice. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 45(3), 348-368.

Bushe, G.R. (2010). Generativity and the transformational potential of Appreciative Inquiry. In: Zandee, D., Cooperrider, D.L. & Avital, M. (Eds) *Organizational Generativity: Advances in Appreciative Inquiry, Vol.3*. Bingles, UK: Emerald.

Bushe, G.R., & Marshak, R.L. (2014). Dialogic organization development. In Jones, B.B. & Brazzel, M. (Eds.), *The NTL Handbook of Organization Development and Change (pp.193-211)*. San Francisco, CA: Wiley.

Caza, B.B, & Caza, A. (2008). Positive Organizational Scholarship: A critical theory perspective. *Journal of Management Inquiry*, 17(1), 21 – 33.

Cooperrider, D.L., & Srivastva, S. (1987). Appreciative Inquiry in Organizational Life. *Research in organizational change and development*, 1, 129 – 169. Stamford, CT: JAI Press.

Cooperrider, D.L., & Whitney, D. (1999). *Collaborating for change: Appreciative Inquiry*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Cooperrider, D.L., & Whitney, D. (2005). *Appreciative Inquiry: A positive revolution in change* (1st ed.). San Francisco, CA: Berrett – Koehler.

Cooperrider, D.L., Whitney, D., & Stavros, J.M. (2008). *Appreciative Inquiry handbook: For leaders of change* (2nd ed.). Brunswick, OH: Crown Custom Publishing.

Eisenhardt, K.M., (1989). Building Theories From Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.

Eisenhardt, K.M., & Graebner, M.E. (2007). Theory Building From Cases: Opportunities and Challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.

Fineman, S., (2006). On being positive: concerns and counterparts. *Academy of Management Review*, 31(2), 270-291.

Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory: strategies of qualitative research*. London: Wiedenfeld and Nicolson.

Hammond, S.A. (1996). *The Thin Book of Appreciative Inquiry*. Oregon: Thin Book Publishing Company.

Haringsma, H., Schüren, P., & Versluis, A. (2011). Consultant's attitude in applying Appreciative Inquiry. Opgevraagd op 3 februari 2014, via <http://www.aiwerkt.be>

Lambrechts, F., & Grieten, S. (2011). *De theoretische grondslagen van Appreciative Inquiry*. Leuven: Lannoo Campus.

Laszlo, C., & Cooperrider, D.L. (2008). Design for sustainable value: A whole system approach. In M. Avital, R.J. Boland & D.L. Cooperrider (Eds.), *Designing information and Organizations with a Positive Lens* (pp. 15 – 29), Advances in Appreciative Inquiry Series, (Volume 2). Oxford: Elsevier Science.

Ludema, J.D., Whitney, D., Mohr, B.J., & Griffin, T.J. (2003). *The Appreciative Inquiry Summit: A Practitioner's Guide for leading Large – Group Change*. San Francisco: Berrett-Koehler.

McNamee, S. (2006). Appreciative evaluation in an educational context: Inviting conversations of assessment and development. In D.M. Hosking & S. McNamee (Eds.), *The Social Construction of Organization*. Slovenia: Liber and Copenhagen Business School Press.

Messerschmidt, D. (2008). Evaluating Appreciative Inquiry as an organizational transformation tool: An assessment from Nepal. *Human Organization*, 67(4), 454-468.

Miller, R.L., & Brewer, J.D. (2003). *The A-Z of social research*. London: Sage Publications.

Powley, E.H., Cooperrider, D.L., & Fry, R. (2001). Appreciative Inquiry: A revolutionary Approach to strategic Change, In EC Media Group & Thomson Financial Firm (Eds.), *Handbook of Business Strategy* (p.165-172). Thomson Financial.

Van Vuuren, L.J., & Crous, F. (2005). Utilizing Appreciative Inquiry (AI) in creating a shared meaning of ethics in organizations. *Journal of Business Ethics*, 57, 399 – 412.

Verleysen, B. (2013). *De relatie tussen Appreciative Inquiry en bevlogenheid. Verklaard vanuit de psychologische basisbehoeften* (masterproef). Ongepubliceerd manuscript, Open Universiteit Nederland, Departement Psychologie.

Yin, R.K. (2003). *Case study research: design and methods*. Beverly Hills, CA: Sage publications.

Bijlagen

Bijlage 1: Vragenlijst interview adviseurs en academicus

OPENINGSVRAGEN

1. Kan u me wat over uzelf vertellen?
 - a. Wie bent u?
 - b. Wat houdt uw huidig professioneel beroep in?
2. Hoe bent u voor het eerst in contact gekomen met Appreciative Inquiry?
3. Wat was uw eerst reactie hierbij?

DEELVRAAG 1: "Wat zijn de werkende ingrediënten eigen aan de AI – methode?"

1. Kunt u mij in het kort omschrijven wat Appreciative Inquiry is?
2. Wanneer is Appreciative Inquiry een gepaste benadering om te veranderen? Zijn er bepaalde voorwaarden nodig?
3. Hoe definieert u een transformationele verandering? Hoe (kan) levert Appreciative Inquiry een bijdrage hieraan?
4. Wat maakt volgens u dat Appreciative Inquiry werkt?
5. Bushe zegt dat generativiteit nodig is voor een transformationele verandering en dat een nadruk op het positieve alleen niet genoeg is. Gaat u hiermee akkoord? Waarom wel/niet?

DEELVRAAG 2: "Wat zijn de bevorderende en belemmerende contextfactoren?"

1. Bepaalt de keuze van het affirmatief thema het slagen of het falen van het AI – proces?
2. Hoe moeten de vragen gesteld worden?
3. Wat is de rol van de procesbegeleider? Zijn er bepaalde eigenschappen vereist? Heeft de procesbegeleider impact op het resultaat?
4. Welke factoren faciliteren een succesvolle implementatie van Appreciative Inquiry?
5. Welke factoren (kunnen) hinderen een succesvolle implementatie van Appreciative Inquiry? Hoe kan men deze omzeilen?

DEELVRAAG 3: "Tot welke zichtbare resultaten leidt Appreciative Inquiry op organisatieniveau?"

1. Heeft Appreciative Inquiry een effect op de relatie tussen de medewerkers onderling? Zo ja, hoe?
2. Heeft Appreciative Inquiry een effect op de relatie tussen de leidinggevende en zijn medewerkers? Zo ja, hoe?

DEELVRAAG 4: "Tot welke zichtbare resultaten leidt Appreciative Inquiry op individueel niveau?"

1. Heeft Appreciative Inquiry een effect op het individu? Zo ja, hoe?

Bijlage 2: Vragenlijst interview organisatie

OPENINGSVRAGEN

1. Kan u me wat over uzelf vertellen?
 - a. Wie bent u?
 - b. Wat houdt uw huidig professioneel beroep in?
2. Hoe bent u voor het eerst in contact gekomen met Appreciative Inquiry?
3. Wat was uw eerst reactie hierbij?
4. Kunt u mij in het kort omschrijven wat Appreciative Inquiry is?
5. Waarom heeft u gekozen voor Appreciative Inquiry?

DEELVRAAG 3: "Tot welke zichtbare resultaten leidt Appreciative Inquiry op organisatieniveau?"

1. Heeft Appreciative Inquiry een effect op de relatie tussen de medewerkers onderling? Zo ja, hoe?
2. Heeft Appreciative Inquiry een effect op de relatie tussen de leidinggevende en zijn medewerkers? Zo ja, hoe?

DEELVRAAG 4: "Tot welke zichtbare resultaten leidt Appreciative Inquiry op individueel niveau?"

1. Heeft Appreciative Inquiry een effect op het individu? Zo ja, hoe?

Bijlage 3: Process of Building Theory from Case Study Research

Step	Activity	Reason
Getting started	Definition of research question Possibly a priori constructs	Focuses efforts Provides better grounding of construct measures
Selecting cases	Neither theory nor hypotheses Specified population Theoretical, not random, sampling	Retains theoretical flexibility Constrains extraneous variation and sharpens external validity Focuses efforts on theoretically useful cases-i.e., those that replicate or extend theory by filling conceptual categories
Crafting instruments and protocols	Multiple data collection methods Qualitative and quantitative data combined Multiple investigators	Strengthens grounding of theory by triangulation of evidence Synergistic view of evidence Fosters divergent perspectives and strengthens grounding
Entering the field	Overlap data collection and analysis, including field notes Flexible and opportunistic data collection methods	Speeds analyses and reveals helpful adjustments to data collection Allows investigators to take advantage of emergent themes and unique case features
Analyzing data	Within-case analysis Cross-case pattern search using divergent techniques	Gains familiarity with data and preliminary theory generation Forces investigators to look beyond initial impressions and see evident thru multiple lenses
Shaping hypotheses	Iterative tabulation of evidence for each construct Replication, not sampling, logic across cases Search evidence for "why" behind relationships	Sharpens construct definition, validity, and measurability Confirms, extends, and sharpens theory Builds internal validity
Enfolding literature	Comparison with conflicting literature Comparison with similar literature	Builds internal validity, raises theoretical level, and sharpens construct definitions Sharpens generalizability, improves construct definition, and raises theoretical level
Reaching closure	Theoretical saturation when possible	Ends process when marginal improvement becomes small

Bron: Eisenhardt, 1989

Auteursrechtelijke overeenkomst

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

What precisely works in Appreciative Inquiry?

Richting: **master in de toegepaste economische wetenschappen-innovatie en ondernemerschap**

Jaar: **2014**

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.

Voor akkoord,

Aksu, Kübra

Datum: **5/06/2014**