

2014•2015
FACULTEIT BEDRIJFSECONOMISCHE WETENSCHAPPEN
master in de toegepaste economische wetenschappen

Masterproef
Multi-actor en multi-stakeholder samenwerking

Promotor :
Prof. dr. dr. Frank LAMBRECHTS

Ming Wai Leung
Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste economische wetenschappen

2014•2015
FACULTEIT BEDRIJFSECONOMISCHE
WETENSCHAPPEN
master in de toegepaste economische wetenschappen

Masterproef

Multi-actor en multi-stakeholder samenwerking

Promotor :
Prof. dr. dr. Frank LAMBRECHTS

Ming Wai Leung
Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste economische wetenschappen

Woord vooraf

Ter afsluiting van mijn masteropleiding Toegepaste Economische Wetenschappen met afstudeerrichting "Innovatie en Ondernemerschap" ligt hier voor u mijn eindverhandeling. Het schrijven van deze masterproef heeft mij vele nieuwe inzichten gegeven zowel op theoretisch gebied als op mijn persoonlijk disciplinair gebied. Het realiseren ervan was niet mogelijk geweest zonder de steun en bijdragen van bepaalde personen, daarom wil ik graag bij deze gelegenheid mijn dank betuigen.

Allereerst wil ik mijn promotor prof. dr. dr. Frank Lambrechts bedanken voor zijn voortreffelijke begeleiding en advies. Zijn vakkennis, kritische reflecties en contacten waren onmisbaar in de realisatie van deze masterproef. Hierop volgend wil ik uiteraard als tweede mijn hartelijke dank uiten naar alle bevoorrechte getuigen die altijd met volle enthousiasme hebben deelgenomen aan mijn onderzoek en bovendien de nodige tijd hiervoor hebben vrijgemaakt.

Ten slotte ben ik mijn ouders erg dankbaar om de kans die ze mij hebben gegeven om deze opleiding te starten. Zonder hun steun en begrip zou deze opleiding ondenkbaar geweest zijn. Verder meer wil ik in het bijzonder mijn lieftallige vriendin, zus en vrienden bedanken voor hun oprechte steun, motivatie en de nodige kritiek. Weliswaar door deze aanmoedigingen ben ik eindelijk tot de realisatie geraakt van deze eindverhandeling.

Ming Wai Leung, 2015

Samenvatting

Hoewel de term multi-partij samenwerking bij velen niet meteen een bel doet rinkelen maar in de praktijk heeft iedereen er al eens mee te maken gehad. Zonder er bij stil te staan bestaat onze wereld, als in onze samenleving, uit tal van samenwerkingen waarin meerdere partijen bij betrokken zijn. Dat definieert ook de term multi-partij samenwerking, het is namelijk simpelweg niets anders als *'iets waaraan meerdere partijen samen aan werken'*. Maar sinds dat onze samenleving fors vooruitgaat betekent dit bijgevolg ook dat de vraagstukken een stuk complexer worden. Individuen, sociale groepen en organisaties worden steeds meer uitgedaagd om samen te werken over de organisatiegrenzen heen. Dit brengt ons bij de dominante benadering die we gebruikelijk voor dit soort samenwerkingen hanteren, namelijk het identificeren van het probleem en aan de hand van de oorzaken proberen oplossingen te bedenken om tot een actieplan te komen. De nadruk ligt hier op de veronderstelling dat er een probleem aanwezig is die vraagt om een oplossing. Maar zoals je kan voorstellen is het werken rond problematieken, zeker in het geval wanneer meerdere partijen betrokken zijn, niet altijd bevorderlijk voor de gemoedstoestand tijdens het samenwerkingsproces. Dit maakt dat veel van deze samenwerkingen hierdoor erg moeizaam verlopen of uiteindelijk zelfs op spaak lopen. Nu is er een andere benadering in opkomst die geheel volgens een andere insteek werkt, de benadering van Appreciative Inquiry gaat namelijk de nadruk verleggen naar de mogelijkheden door te kijken naar *wat is, wat kan zijn, wat zou moeten zijn en wat zal zijn*. De nadruk ligt hier net op de veronderstelling dat er een bron van mogelijkheden aanwezig is, die je samen gaat ontdekken en ontwikkelen.

Maar hoewel er over deze twee benaderingen in de literatuur en praktijk tal van onderzoeken bestaan, is er weinig geweten wat deze voor elkaar kunnen betekenen. Zeker in het geval van multi-partij samenwerkingen, waar een veelheid van perspectieven aanwezig is, kan de gemoedstoestand bepalend zijn hoe de betrokken partijen zich opstellen in het samenwerkingsproces. Deze masterproef onderzoekt daarom welke bijdragen de benadering van Appreciative Inquiry kan leveren om een multi-partij samenwerkingsproces tot een goed eind te brengen. De centrale onderzoeksvraag luidt daarom als volgt:

"Hoe kan een multi-partij samenwerking door middel van Appreciative Inquiry opgezet worden zodat het werkt?"

Aan de hand van verdere deelvragen wordt het duidelijk of deze benadering van Appreciative Inquiry kan omgaan met de uitdagingen van multi-partij samenwerkingen. Om te beginnen wordt er met de eerste deelvraag onderzocht in welke omgevingen multi-partij samenwerkingen nodig zijn. Vervolgens gaan de deelvragen over hoe Appreciative Inquiry kan omgaan met de kenmerken uit deze omgevingen, waaronder enerzijds de omgang met diversiteit aan bod komt maar ook de positieve invloeden op de gemoedstoestand. Hier zal de nadruk liggen op hoe vertrouwen opgewekt wordt en hoe onderlinge relaties kunnen ontstaan. Als laatste wordt er onderzocht wat voor leiderschap er geschikt is bij het toepassen van deze benadering van Appreciative Inquiry.

In het **eerste hoofdstuk** van deze masterproef kan je uitgebreid de situering van het probleem terugvinden aan de hand van een korte, verkennende literatuurstudie. Ik heb er voor gekozen om kort ook de bedrijfsrelevante aspecten aan te halen om enerzijds de ernst van de situatie aan te kaarten maar ook om aan te tonen hoe actueel dit probleem is. In dit hoofdstuk worden ook de centrale onderzoeksvraag en bijhorende deelvragen voorgesteld met een beknopte toelichting.

Vervolgens kan je in het **tweede hoofdstuk** het onderzoeksplan vinden waarin de aanpak wordt toegelicht hoe de literatuur- en empirische studie tot stand is gekomen. Dit handelt over de wijze waarop de wetenschappelijke artikels verzameld zijn, welke focus gelegd is en de redenering erachter. Dan komt de methode van dataverzameling nog aan bod en hierin volgt ook opnieuw de redenering achter deze keuze.

Hoofdstuk drie en hoofdstuk vier vormen samen de uitgebreide literatuurstudie die respectievelijk handelen over multi-partij samenwerkingen en de benadering van Appreciative Inquiry. Het eerste deel van de literatuurstudie laat de lezer kennismaken met de term multi-partij samenwerking, beschrijft grondig het ontstaan van dit soort samenwerkingen en waarom de behoefte vandaag de dag groter is dan ooit. Niet onbelangrijk hierin wordt de omgeving gesitueerd waarin deze multi-partij samenwerkingen zich in bevinden en welke elementen deze inhouden. Daarnaast wordt het proces van de dominant probleemgerichte benadering (common ground methodiek) overlopen om nadien over te gaan naar de uitdagingen waarmee deze benadering te kampen heeft. Het tweede deel zal de benadering van Appreciative Inquiry inhouden waarin gestart wordt met een beknopte ontstaansgeschiedenis en voorstelling van grondlegger David Cooperrider. Vervolgens worden de vijf onderliggende principes weergegeven van deze benadering, wat belangrijk is voor de lezer om Appreciative Inquiry te zien als eerder een filosofie dan een methodiek. De volgende stap is de toelichting van een Appreciative Inquiry traject, waar de bepalingswijze van het thema en de 4D-cyclus besproken zal worden. Verder worden de elementen benoemd van Appreciative Inquiry die mogelijk een beloftevolle bijdrage kunnen leveren in het eerder besproken samenwerkingsproces.

In **hoofdstuk vijf** volgt dan het verloop van het empirisch onderzoek met de bespreking van de gevonden resultaten, in vergelijking met de eerder geschreven literatuur. In dit gedeelte wordt de nadruk gelegd op drie grote thema's, om te beginnen met hoe er binnen het vraagstuk van de respondenten omgegaan werd met diversiteit en hoe Appreciative Inquiry volgens hun hierin een meerwaarde vormde. Dit is erg belangrijk om de toepasbaarheid van deze benadering aan het licht te brengen sinds diversiteit een grote factor speelt bij multi-partij samenwerkingen. Het toont ook nogmaals aan dat de vraagstukken in kwestie gelijkenissen vertonen met kenmerken uit multi-partij omgevingen. Het tweede thema handelt over hoe de benadering van Appreciative Inquiry een bijdrage kan leveren op relationeel vlak, met name hoe vertrouwen opgebouwd kan worden en hoe onderlinge relaties kunnen ontstaan. Er wordt ook ingegaan op de waarderende en onderzoekende manier van werken die de betrokken partijen stimuleren om nieuwe dingen samen te ontdekken en uit te werken. Beide ontstaan door de positieve insteek van Appreciative Inquiry waardoor mensen, door positieve emoties te beleven, tot meer in staat zijn zowel op vlak van creativiteit als op vlak van relatievorming. Het derde thema waar we ons op richten is het type

leiderschap dat geschikt is bij het toepassen van deze benadering. De verdieping ligt bij drie rollen, de initiator-, de facilitator- en de algemene leiderschapsrol. Hier komt vooral het belang van de achterban, opleiding van de facilitator en eigenaarschap van de beslissingen aan bod. Met achterban wordt er verwezen naar het hoger management of directie dat achter de initiatie van deze benadering moet staan en de nodige ruimte moet geven om dit verder te laten ontwikkelen. Inzake opleiding van de facilitator wordt er gehamerd op het feit dat de mate van voorbereiding en de manier van aanpakken doorheen het traject het succes van een AI-traject bepaalt. Voor het algemeen leiderschapsmodel binnen deze benadering is het niet verrassend dat de respondenten een collectief / co-actief leiderschap aangeven omwille van het feit dat Appreciative Inquiry draait rond het gezamenlijk onderzoeken en ontdekken. Na deze drie hoofdthematieken zijn er nog enkele belangrijke bevindingen aan het licht gekomen die gethematiseerd zijn, omwille van het gebrek aan literatuur, voor verder onderzoek.

In **hoofdstuk zes** zal tenslotte een antwoord geformuleerd worden op de centrale onderzoeksvraag, samen met de beperkingen van dit onderzoek en aanbevelingen voor toekomstig onderzoek. Kort samengevat kunnen we concluderen dat Appreciative Inquiry een beloftevolle benadering vormt om een multi-partij samenwerkingsproces in goede banen te leiden. Uit ons empirisch onderzoek kunnen we namelijk zeggen dat Appreciative Inquiry in staat is om ten volle gebruik te maken van diversiteit maar bovendien ook op relationeel vlak een waardevolle bijdrage kan leveren. Dit is een erg belangrijke bevinding omdat uit onze literatuurstudie gebleken was dat dit één van de grootste uitdagingen vormt bij multi-partij samenwerkingen. Toch moeten we nog met grote voorzichtigheid omgaan met deze benadering, het empirisch onderzoek brengt namelijk nog een aantal zaken aan het licht dat de nodige aandacht vereist. De achillespees bij Appreciative Inquiry ligt hem in de mate waarop je de benadering zelf begrijpt en beheerst. Allereerst komt al de misvatting voor dat de benadering een methodiek vormt terwijl dit net het omgekeerde is en opgevat moet worden als een filosofie. Dit heeft invloed op de wijze waarop men de voorbereidingen doet om de benadering van Appreciative Inquiry toe te passen. Dit is eens zo ernstig omdat de manier van in gang brengen en het verder begeleiden van het traject voornamelijk het succes bepaalt van deze benadering, wat wil zeggen dat de rol en kennis van de facilitator beduidend moet zijn alvorens men eraan begint.

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1	Situering van het probleem	1
1.1	<i>Aanleiding tot het onderzoek</i>	1
1.1.1	Verduidelijking van de economische of bedrijfsrelevante aspecten	2
1.2	<i>De centrale onderzoeksvraag</i>	3
1.2.1	Deelvragen	3
Hoofdstuk 2	Verantwoording onderzoeksopzet	5
2.1	<i>Aanpak literatuurstudie</i>	5
2.2	<i>Aanpak empirische studie</i>	5
Hoofdstuk 3	Multi-partij samenwerkingen	7
3.1	<i>Het ontstaan van een multi-partij samenwerking</i>	7
3.2	<i>Het multi-partij samenwerkingsproces</i>	8
3.3	<i>Uitdagingen van multi-partij samenwerkingen</i>	11
3.3.1	Het ontwikkelen van vertrouwen	12
3.3.2	Rol van de facilitator	13
3.3.3	De "common ground" methodiek	14
Hoofdstuk 4	Appreciative Inquiry	17
4.1	<i>Ontstaansgeschiedenis</i>	17
4.2	<i>Appreciative Inquiry als terminologie</i>	18
4.2.1	Vijf onderliggende principes van Appreciative Inquiry	19
4.3	<i>Het Appreciative Inquiry traject</i>	20
4.4	<i>Rol van positivisme</i>	23
4.5	<i>Omgang met diversiteit</i>	25
4.6	<i>Succesfactoren van Appreciative Inquiry</i>	26
Hoofdstuk 5	Empirisch onderzoek	29
5.1	<i>Concrete aanpak</i>	29
5.2	<i>Bespreking resultaten</i>	30
5.2.1	De aanleiding tot Appreciative Inquiry	30
5.2.2	Toepasbaarheid van Appreciative Inquiry	33
5.2.3	Appreciative Inquiry als methodiek of filosofie	36
5.2.4	Bepaling van de affirmative topic	38
5.2.5	Appreciative Inquiry en de omgang met diversiteit	42
5.2.6	Vorming van vertrouwensrelaties	43

5.2.7 Rol van de initiator - facilitator	49
5.2.8 De algemene leiderschapsrol binnen Appreciative Inquiry	53
5.2.9 Aanzetten tot Appreciative Inquiry	55
5.2.10 Kritische succesfactoren	59
5.2.10.1 De betrokken partijen	59
5.2.10.2 Structuur	61
5.2.10.3 Omgang met negativiteit	66
Hoofdstuk 6 Conclusie	69
6.1 <i>Antwoord op de centrale onderzoeksvraag</i>	69
6.2 Beperkingen van dit onderzoek	70
6.3 <i>Aanbevelingen voor verder onderzoek</i>	71
	71
Hoofdstuk 7 Lijst van geraadpleegde werken	73
Bijlagen	75

Hoofdstuk 1 Situering van het probleem

1.1 Aanleiding tot het onderzoek

Door de toenemende globalisering en verwevenheid van zowel politieke als economische activiteiten bevinden we ons vandaag de dag in een wereld waarbij organisaties moeten omgaan met kwesties die erg complex zijn. Lambrechts, Taillieu, Grieten en Poisquet (2012) beschrijven deze kwesties als problemen die vaak slecht gedefinieerd, ongestructureerd en ook technisch zeer complex zijn. Ze gebruiken daarbij de term '*messy system problems*' om deze kwesties te omschrijven. Deze in elkaar hakende problemen behoeven weliswaar dan niet één oplossing maar een systeem van oplossingen (Taillieu & Vansina, 1996). Wat maakt dat deze duurzame oplossingen dan enkel kunnen ontstaan als er meerdere stakeholders en dus meerdere zienswijzen betrokken zijn. Als gevolg brengt dit heel wat onzekerheid en ambiguïteit met zich mee in het definiërings- en oplosproces door de aanwezigheid van diversiteit binnen deze multi-partijen. Dit is de uitdaging van vandaag: actoren met verschillende expertise, achtergronden, belangen en ervaringen bij elkaar brengen om samen in een leerproces te stappen en een nieuwe toekomst te maken.

Om dit te realiseren hebben talloze experts en auteurs reeds uitgebreid onderzoek verricht naar het proces van multi-partij samenwerkingen en omgevingen. Hieruit is de traditie ontstaan in het ontwikkelen van theorie en praktijk voor het definiërings- en oplosproces. Deze traditie vertrekt vanuit het ontdekken van gemeenschappelijk terrein (common ground) in het conflict, met de bedoeling samen te werken voor het behartigen van de eigen belangen en het constructief oplossen van de onderlinge verschillen (Trist, 1983, Gray, 1989, Weisbord, 1992, in Taillieu & Vansina, 1996). Dit zou moeten leiden tot een zelf-regelend interorganisationeel domein maar toch blijkt deze aanpak in de praktijk niet evident te zijn voor de betrokken partijen om de multi-partij samenwerking tot een goed eind te brengen. Het is niet ongevoel dat in de praktijk schijnsamenwerkingen ontstaan waarbij partijen in de eerste plaats hun eigen belangen unilateraal veilig stellen. Dit is natuurlijk niet de bedoeling van een multi-partij samenwerking en leidt met andere woorden tot een uitkomst die ondermaats en bovendien niet duurzaam blijkt te zijn. In de studie van Taillieu (2001) kunnen we een samenvatting vinden van een aantal issues in de literatuur en praktijk die volgens hem de uitdagingen vormen van multi-partij samenwerkingen. Hierin komen in het bijzonder een aantal belangrijke aspecten aan het bod zoals het omgaan met diversiteit, de aard van leiderschap en niet onbelangrijk de ambiguïteit bij de "common ground" methodiek. Deze zal de basis vormen om nadien tot een benadering te komen die deze uitdagingen hopelijk met succes weet aan te gaan.

Wat niet te ontkennen valt is dat multi-partij problematieken en omgevingen aanwezig zijn in onze huidige samenleving en deze voor een aanpak vragen die een duurzame oplossing weet te genereren. Maar waar de 'common ground' methodiek niet in blijkt te slagen, lijkt het voor een

andere benadering wel te lukken. Het zogenaamde Appreciative Inquiry is een verandervisie en – strategie die vertrekt vanuit een geheel andere insteek namelijk de sterkten van mensen en systemen. Het is een benadering die in de praktijk verschillende toepassingsgebieden kent waaronder bijvoorbeeld om veranderprocessen bij organisaties door te voeren. Het kent overigens tal van succesverhalen in de literatuur beschreven en evident uit de resultaten van het AI Lerend Netwerk, dit is een organisatie van De Werf die Appreciative Inquiry introduceert aan leiders en inspirators van multi-partij projecten. Maar hoewel deze succesvolle praktijktoepassingen duidelijke kenmerken vertonen van multi-partij omgevingen, kunnen we in de literatuur niks terugvinden die de toepassing van deze alternatieve benadering in de context van multi-partij samenwerkingen beschrijft. Momenteel staan deze twee literatuurstromingen afzonderlijk maar met dit onderzoek tracht ik vooruitgang te boeken door me te verdiepen in de werkende ingrediënten van multi-partij samenwerkingen en in de uitdagingen waarmee dit soort samenwerkingen te maken hebben. Ik zal me richten op het proces waar vertrouwen wordt opgebouwd gezien tal van studies het belang van kwaliteitsvolle relaties aantonen bij multi-partij samenwerkingen, dit lijkt onvermijdelijk om met de grote diversiteit van perspectieven om te gaan. Hiervoor zal ik de werkende ingrediënten van Appreciative Inquiry onder de loep nemen om te kijken of deze mogelijk een beloftevolle benadering vormt voor multi-partij samenwerkingen. De nadruk van deze benadering ligt namelijk op het verbinden van kracht en het ontwerpen van settings waarin mensen de verschillen leren waarderen en samen kunnen creëren. Mijn bedoeling is om dan aan de hand van dit onderzoek een theorie te vormen die deze twee literatuurstromen kan verbinden. Uit de praktijkstudies kunnen we vermoeden dat Appreciative Inquiry de uitdagingen van multi-partij samenwerkingen kan aangaan en met andere woorden een zinvolle bijdrage kan leveren in het oplossen van eerder genoemde 'messy system problems'. Deze verdieping lijkt me essentieel als we zien hoe momenteel met deze problematieken wordt omgegaan in de praktijk.

1.1.1 Verduidelijking van de economische of bedrijfsrelevante aspecten

We gaan de ernst van bovenstaande situatie beter inzien wanneer we de actualiteit erbij gaan betrekken. We hebben vaker te maken met bovenstaande problematieken dan je zou denken, neem bijvoorbeeld maar de vele stakingen door de vakbonden of de eindeloze vergaderingen in de politiek die vaak het gevolg zijn van een mislukte samenwerking tussen de verschillende partijen. Dit brengt heel wat geld- en tijdverlies met zich mee en bovendien werkt dit niet stimulerend voor verdere toekomstige samenwerkingen gezien de verminderde motivatie bij de partijen en de stapels kritiek vanuit de omgeving. De ondernemersorganisaties NSZ en UNIZO hebben zich beide uitgesproken over de geplande nationale stakingsacties van de vakbonden, Unizo-topman Karel Van Eetvelt: "De vakbonden noemen zich de verdedigers van het sociaal overleg, maar met dergelijke acties smoren ze elk sociaal overleg bij voorbaat in de kiem. Een algemene staking treft al wie wil werken, wie naar school moet en de vele ondernemers die hun bedrijf moeten stil leggen. Wie staakt voor meer welvaart, meer jobs en meer koopkracht zou moeten weten dat je met het platleggen van een land net het tegenovergestelde bewerkstelligt." Hier benadrukt hij duidelijk dat dergelijke acties geen ruimte biedt voor oplossingen maar net het omgekeerde veroorzaakt. In hetzelfde artikel wijst de ondernemersorganisatie NSZ ons op het volgende: "onze economie nu vooral nood heeft aan samenwerking om onze welvaart en ons welzijn te garanderen." (Unizo en NSZ veroordelen 'staking die economie verlamt', 2014).

Politiek-getinte vraagstukken zijn vaak goede voorbeelden van *'messy system problems'* dat we eerder beschreven hebben in onze probleemstelling. Het probleem ligt hier bij het feit dat de partijen de situatie willen aanpakken op een bilaterale positionele wijze waar iedere partij enkel zijn eigen belangen behartigt en het groter doel niet voor ogen ziet. Dit zorgt voor eindeloze vergaderingen, vaak een matige inzet en weinig vertrouwen bij de partijen om echt samen te werken. De ernstige gevolgen voor de maatschappij bevestigen nogmaals dat we enerzijds op een punt gekomen zijn waar multi-partij samenwerkingen onmisbaar zijn en anderzijds we een aanpak behoeven die hier met meer succes aan de slag kan gaan. De Appreciative Inquiry benadering kan hier mogelijk een cruciale rol spelen voor organisaties en het is aan ons om deze kenbaar te maken zodat organisaties in de toekomst constructief kunnen omgaan met de verschillende visies, om zo tot de ontwikkeling van een duurzame oplossing kunnen komen die een wederzijds voordeel biedt.

1.2 De centrale onderzoeksvraag

Om bovenstaande redenen zal ik in dit onderzoek de verbintenis trachten te maken tussen enerzijds de verandervisie – strategie van Appreciative Inquiry en anderzijds multi-partij omgevingen. Door deze analyse te maken hoop ik binnen de context van multi-partij samenwerkingen vooruitgang te boeken door een aanpak te vinden die de partijen stimuleren om samen effectief in het leerproces te stappen. Dit tracht ik te realiseren door de waarderend-onderzoekende benadering van Appreciative Inquiry onder de loep te nemen en te kijken naar wat deze benadering zo sterk maakt. Mijn intentie bij dit onderzoek is om aan te tonen dat multi-partij samenwerkingen geen nood hebben aan een benadering die ideeën genereren maar wel een benadering die kwaliteitsvolle relaties tussen de partijen weet vorm te geven zodat er constructief kan omgegaan worden met de diversiteit aan perspectieven. Om dit te realiseren tracht ik de beloftevolle benadering van Appreciative Inquiry erbij te betrekken en bijgevolg luidt mijn kernvraag als volgt:

"Hoe kan een multi-partij samenwerking door middel van Appreciative Inquiry opgezet worden zodat het werkt?"

1.2.1 Deelvragen

Om een antwoord te formuleren op de centrale onderzoeksvraag heb ik deze verder onderverdeeld in vier deelvragen die nodig zijn om de twee literatuurstromingen te verbinden. De eerste deelvraag zal de omgeving beschrijven waarin multi-partij samenwerkingen zich in bevinden en waarom de nood zo hoog is. Concreet luidt de eerste deelvraag:

"Wanneer is een multi-partij samenwerking vereist?"

De volgende twee deelvragen zullen handelen over de aan te pakken uitdagingen waarmee multi-partij samenwerkingen momenteel te maken hebben. Dit bespreekt onder meer de veelheid van perspectieven, het belang van relaties en wat de benadering van Appreciative Inquiry hierin kan betekenen.

"Op welke manier gaat Appreciative Inquiry om met diversiteit?"

"Wat kan Appreciative Inquiry betekenen voor de vorming van vertrouwensrelaties?"

Dan komen we tot het laatste aspect die handelt over het type leiderschap dat deze beloftevolle benadering nodig heeft om multi-partij samenwerkingen tot een goed eind te brengen. Daarom luidt de laatste deelvraag als volgt:

"Welk type leiderschap is aangewezen bij de benadering van Appreciative Inquiry"

Hoofdstuk 2 Verantwoording onderzoekopzet

2.1 Aanpak literatuurstudie

In de eerste fase van dit onderzoek zal ik beginnen met de opbouw van het eerste hoofdstuk van mijn literatuurstudie. Ik zal mij hiervoor baseren op reeds onderzochte concepten over multi-partij samenwerkingen en omgevingen uit de wetenschappelijke literatuur voorzien door prof. dr. Frank Lambrechts. Het is nodig om over deze termen voldoende kennis te beschikken zodat het duidelijk wordt waar de invullingen moeten plaatsvinden. Verder zal ik tertiaire bronnen zoals EBSCOhost, UHasselt database, Google Scholar en Web of Science raadplegen voor verdere aanvullende wetenschappelijke literatuur. Ik zal hiervoor zoeken in talen die ik voldoende machtig ben, dit zal voornamelijk op Nederlands- en Engelstalige zoektermen zijn waaronder: multi-partij samenwerkingen, samenwerkingsproces, *multi-stakeholder collaborations*, *organisational development*. In latere fasen van het onderzoek kunnen nog meer zoektermen toegevoegd worden. Ter inleiding zal ik de lezer laten kennismaken met de term multi-partij samenwerkingen aan de hand van Gray's (1989) rijkelijk beschreven werk over het samenwerkingsproces. Ik zal in dit onderdeel niet in detail uitwijken omdat er voldoende onderzoeken mij zijn voorafgegaan die wel de focus hierop gelegd hebben. Voor het kiezen van de overige relevante literatuur heb ik de voorkeur gegeven aan artikelen die gepubliceerd zijn na het werk van Gray (1989) en in het bijzonder literatuur die de knelpunten en uitdagingen weergeven van multi-partij samenwerkingen in de praktijk. Uit deze analyse tracht ik de werkende ingrediënten van multi-partij samenwerkingen weer te geven maar tegelijkertijd ook welke moeilijkheden organisaties in de praktijk vaak ervaren in het samenwerkingsproces. Dit is belangrijk gegeven voor het tweede deel van mijn literatuurstudie want hierin neem ik de beloftevolle benadering van Appreciative Inquiry onder de loep. Ik maak hier opnieuw gebruik van de aangereikte artikels voorzien door prof. dr. Frank Lambrechts en aan de hand hiervan laat ik de lezer kennis maken met de waarderend-onderzoekende benadering van Appreciative Inquiry. Aanvullend heb ik opnieuw gezocht op Nederlands- en Engelstalige zoektermen waaronder: organisatie leren, collaboraties, waarderend onderzoek *Appreciative Inquiry*, *collaborative solutions*, *organisational learning*.

2.2 Aanpak empirische studie

Het volgende deel van deze masterproef zal het voeren zijn van een grondig empirisch onderzoek. De onderzoeksmethode die ik zal toepassen is een case study onderzoek met als reden dat ik tracht een nieuwe theorie te ontwikkelen omtrent het AI-gebeuren in multi-partij omgevingen. De auteur Eisenhardt (1989) raadt aan deze methode toe te passen als men deze doelstelling beaamt. Om tot de formulering te komen van een uiteindelijke theoretische generalisering ben ik gestart met het opstellen van een brede onderzoeksvraag. Deze heeft betrekking op de vraag of Appreciative Inquiry kan ingezet worden om de uitdagingen van multi-partij samenwerkingen aan te pakken. Een tweede stap die Eisenhardt (1989) beschrijft gaat over de selectie van de cases, oftewel de steekproefsamenstelling. De respondenten zullen zorgvuldig geselecteerd worden met het oog op theoretical sampling. Dit wil zeggen dat ze gekozen zullen worden in functie van het

thema waarover dit onderzoek loopt, met de intentie om uiteindelijk nieuwe theorie te kunnen ontwikkelen. Niet onbelangrijk is de toepassing van perspectieftriangulatie in dit onderzoek, er is niet zozeer gericht op een bepaalde sector of functie maar eerder om meerdere perspectieven en visies te laten toereiken. Concreet wil dit zeggen voor deze masterproef dat er gezocht werd naar verschillende respondenten die zowel theorie- als praktijkervaring hebben over dit onderzoeksveld. Voor een kwalitatief onderzoek is dit volgens Eisenhardt (1989) belangrijker om te hebben en laat het bovendien toe om rijkere en meer valide conclusies te trekken uit de verzamelde data.

Een waardevol vertrekpunt om deze mensen op te sporen is het Lerend Netwerk georganiseerd door De Werf. Dit is een samenwerkingsverband die de waarderend-onderzoekende benadering van Appreciative Inquiry tracht te introduceren en over te brengen aan leiders en inspirators van multi-actor projecten, waaronder in bedrijven, scholen, verenigingen, social profit-organisaties, mediabedrijven, actiegroepen, burgerinitiatieven, koepelorganisaties, overheidsdiensten en etc. Op aanraden van prof. dr. Frank Lambrechts zal ik contact opnemen met enkele initiatiefnemers van dit Lerend Netwerk en vraag ik na hun inbreng naar mogelijke referenties die volgens hen meest actief zijn in multi-partij omgevingen. Ik heb gekozen om de bevraging te laten doorgaan aan de hand van diepte-interviews, met een op voorhand opgestelde interviewprotocol. Omdat ik in de bevraging vooral hun praktijkervaring zal beleven is de kans groot dat er van dit interviewprotocol afgeweken wordt om toch tot de volledigheid van mijn dataverzameling te geraken. Er wordt getracht, mits mogelijk, om alle interviews te laten doorgaan in persoon waarbij de gesprekken opgenomen zullen worden om de latere analyses te vergemakkelijken. Het eerste contact met de respondenten zal verlopen via e-mail, dit communicatiekanaal maakt het gemakkelijk om snel meerdere kandidaten te bereiken over een relatief korte tijdspanne.

Na afloop van de interviews zullen de gesprekken volledig uitgeschreven worden, dit maakt het mogelijk om de bekomen informatie zo zorgvuldig mogelijk te analyseren. Ik gebruik hiervoor de methode die Eisenhardt (1989) hanteert, namelijk om te beginnen met een within-case data analysis. Hiermee wordt bedoeld dat eerst elk interview afzonderlijk ontleed zal worden om deze nadien onderling met elkaar te vergelijken om de mogelijke verschillen en gelijkenissen weer te geven. Mijn intentie voor deze analyse is om de verbinding te kunnen leggen tussen deze twee literatuurstromen, met enerzijds multi-partij samenwerkingen en anderzijds de waarderend-onderzoekende benadering Appreciative Inquiry. Aan de hand hiervan hoop ik een aanvulling te maken in de theorie over multi-partij samenwerkingen met behulp van de waarderend-onderzoekende benadering Appreciative Inquiry. Door te antwoorden op de centrale onderzoeksvraag en de bijhorende deelvragen wordt de missende verbinding tussen deze twee thema's duidelijk voor de lezer. Mijn einddoel is om de actuele uitdagingen van multi-partij samenwerkingen aan te pakken door de succesfactoren van de verandervisie en -strategie Appreciative Inquiry te implementeren in het multi-partij samenwerkingsproces.

Hoofdstuk 3 Multi-partij samenwerkingen

We kunnen veel terugvinden over het proces van multi-partij samenwerkingen want talloze onderzoeken zijn ons voor geweest die geleidt hebben tot beloftevolle theoretische modellen rond dit begrip. Toch blijkt uit een aantal praktijkstudies dat er nog tal van uitdagingen bestaan die multi-partij samenwerkingen dienen aan te gaan. In dit hoofdstuk zal ik ter inleiding starten met wat men in de wetenschappelijke literatuur reeds weet over multi-partij omgevingen en waarom er precies behoefte is naar dit soort samenwerkingen. Dit houdt een overzicht in van het multi-partij samenwerkingsproces beschreven door Gray (1989) en nadien volgt de overschakeling naar de uitdagingen waarmee multi-partij samenwerkingen te maken hebben.

3.1 Het ontstaan van een multi-partij samenwerking

Zonder er bij stil te staan bestaat onze wereld, als in onze samenleving, uit tal van samenwerkingen waarin meerdere partijen bij betrokken zijn. De term multi-partij samenwerking betekent simpelweg niets anders als *'iets waaraan meerdere partijen samen aan werken'*. Deze partijen kunnen individuen, groepen of organisaties zijn maar wat hun betrokken maakt is dat ze onderling afhankelijk zijn voor het op te lossen vraagstuk (Dewulf, 2007). Het is een organisatiestrategie ter bevordering van het ontwikkelen van duurzame oplossingen en bovendien is het iets van alle tijden want een wereld waar je zelf voor alles zou moeten instaan kunnen we ons vandaag de dag haast niet voorstellen. Echter wordt deze samenwerking naarmate onze samenleving vooruitgaat ook een stuk complexer en dit brengt met zich mee dat organisaties en sociale groepen steeds meer worden uitgedaagd om samen te werken over organisatiegrenzen heen (Prins, 2007). We vinden een aanleiding van deze complexiteit terug in een publicatie uit 1996 waarin we door de auteurs Taillieu en Vansina worden voorgesteld aan de 'nieuwe' uitdagingen die organisaties in die periode moesten aangaan. Deze studie wijt de complexiteit van samenwerkingen onder meer aan de opkomst van wereldwijde competitie, verkorting van levenscycli van producten, versnelde productontwikkeling en innovatie, en de turbulentie in de financiële wereld. Een zeer toepasselijke naam die de auteurs Emery en Trist (1965, in Taillieu & Vansina, 1996) aan dit fenomeen gegeven hebben is 'turbulente omgevingen'. Ze beschrijven hier situaties waarbij er een opstapeling van problematieken zich voordoet en individuele organisaties en instituties niet meer in staat zijn om deze problematieken unilateraal op te lossen, zonder negatieve consequenties te veroorzaken bij anderen. Dit wil met andere woorden zeggen dat organisaties onvermijdelijk interafhankelijk van elkaar gaan zijn en dit betekent dat ze problematieken vanuit een multi-partij perspectief moeten bekijken om tot een duurzame oplossing te komen (Dewulf, 2007). De auteurs Lambrechts, Taillieu, Grieten en Poisquet (2012) benoemen deze problematieken ook wel met de term 'messy system problems', dit zijn problematieken die slecht gedefinieerd, ongestructureerd en ook technisch zeer complex zijn. Deze kwesties, die dit soort multi-partij samenwerkingen vereisen, gaan vandaag de dag nog steeds om economische, technologische en maatschappelijke ontwikkelingen die tal van interafhankelijke partijen betrekken. Dit wil zeggen dat deze partijen, met elk verschillende achtergronden, hun handen in elkaar moeten slaan om deze kwesties aan te pakken. Met als gevolg dat meer en meer

organisaties moeten afstappen van traditionele hiërarchische structuren en omwille van psychologische en economische motieven moeten neigen naar een sterk gevoel van identiteit en ondernemingscohesie. Deze evolutie laat zich vertalen in een samenwerking met minder vaste structuren, rollen en gewoontes om op terug te vallen want men beoogt uiteindelijk een lerend netwerk van organisaties te bereiken (Taillieu & Vansina, 1996).

In het werk van Gray (1989, p.10, in Taillieu & Vansina, 1996) kunnen we verder nog heel wat omschrijvingen vinden van dergelijke situaties die vragen om multi-partij samenwerkingen. Ter overzicht kan je onderstaand tal van kenmerken vinden deze situaties:

1. De problemen zijn vaag gedefinieerd en er bestaat geen eensgezindheid over de wijze waarop ze omschreven dienen te worden.
2. Diverse belanghebbenden (stakeholders) hebben gevestigde belangen in de problematiek en zijn onderling interafhankelijk.
3. Deze belanghebbenden zijn niet noodzakelijk a priori bekend of te identificeren, evenmin zijn ze op enige systematische wijze georganiseerd.
4. Het is waarschijnlijk dat er ongelijkheden zijn in macht en middelen om met de problemen om te gaan tussen de verschillende partijen.
5. De verschillende belangenpartijen kunnen in ongelijke mate toegang hebben tot relevante informatie en grote verschillen in deskundigheid vertonen.
6. De problemen zelf zijn vaak gekenmerkt door technische complexiteit en wetenschappelijk onduidelijkheid.
7. Het bestaan van verschillende perspectieven op de problemen leidt meestal tot frictie, ongenoegen en openlijke hostiliteit tussen de belanghebbenden.
8. Lokale toevoegingen en concessie, of unilaterale inspanningen om aan de problemen tegemoet te komen leiden meestal niet tot tevredenheid.
9. Bekende processen en procedures om dergelijke problemen aan te pakken blijken inadequaat te werken of maken de onderlinge verhoudingen vaak nog erger.

Samenvattend kunnen we zeggen dat de samenleving van vandaag zodanig geëvolueerd is naar een omgeving waarbij we te maken hebben met zo complexe problematieken die vragen om multi-partij samenwerkingen (Huxham, 1996). Duurzame oplossingen kunnen met andere woorden enkel tot stand komen als er meerdere stakeholders en dus meerdere zienswijzen betrokken zijn. Gray (1989, in Taillieu & Vansina, 1996) ziet deze samenwerking als een proces waardoor partijen, die verschillende kanten van een probleem zien, op een constructieve manier hun verschillen exploreren en samen zoeken naar oplossingen die verder reiken dan hun eigen beperkte visie van wat mogelijk is. Door de effectieve interactie tussen de partijen zouden er meer perspectieven aan het licht komen en ontstaan er meer inzichten door de uitwisseling van informatie. Op deze manier ontstaat er meer waarde dan er verkregen zou worden bij een unilaterale aanpak.

3.2 Het multi-partij samenwerkingsproces

Het is ondertussen wel duidelijk dat het niet alleen noodzakelijk is voor partijen om samen te werken maar dat het ook onvermijdelijk wordt om anders de complexe maatschappelijke

problematieken te begrijpen. Voor organisaties die beslissen om niet toe te treden tot multi-partij samenwerkingen is het een kwestie van tijd eer ze tot inzien komen oftewel de strijd verliezen aan concurrentie. Uit het werk van Huxham (1996) vinden we een eerste aanzet voor betrokken partijen om aan een multi-partij samenwerking deel te nemen, namelijk het zien van een groter doel die sneller of enkel gerealiseerd worden in een samenwerkingsverband mede door de samensmelting van percepties. Dit kunnen we ook terugvinden in het werk van Gray (1989, in Taillieu & Vansina, 1996) waarin de auteur stelt om constructief om te gaan met diversiteit. Zij baseert zich in haar werk vooral op de manier waarop partijen verschillende kanten van een probleem zien en om deze verschillen op een constructieve manier te gaan exploreren om uiteindelijk duurzame oplossingen te vinden die verder gaan dan hun beperkte visie van wat mogelijk is.

Uit onderzoek van talloze experts en auteurs is de traditie ontstaan voor het definiërings- en oplosproces door te vertrekken vanuit het ontdekken van gemeenschappelijk terrein (common ground) in een bepaalde problematiek. In het verder verloop van dit werk benoemen we deze aanpak als de 'common ground' methodiek. Een eerste belangrijke opmerking die we hierbij moeten maken is dat deze methodiek, beschreven door Gray (1989, in Taillieu & Vansina, 1996), vertrekt vanuit een opstapeling van problematieken die de samenwerking moet zien op te lossen. Een gemeenschappelijke probleemdefiniëring is dan ook vaak de eerste stap bij deze methodiek waarbij meerdere partijen betrokken zijn. Dit zou volgens de traditie van schrijvers en consultants leiden tot een zelf-regelend-interorganisationeel-domein waarbij de partijen samenwerken voor het behartigen van hun eigen belangen en constructief oplossen van de onderlinge verschillen (Trist, 1983, Gray, 1989, Weisbord, 1992, in Taillieu & Vansina, 1996). Toch blijkt uit een aantal praktijkstudies dat in realiteit multi-partij samenwerkingen voor heel wat onvoorziene uitdagingen komen te staan. Vooraleer we overgaan naar deze uitdagingen starten we met een overzicht van het samenwerkingsproces uit het werk van Gray (1989, in Taillieu & Vansina, 1996). Zij is gekend om de meest rijke beschrijving te hebben gemaakt van de ontwikkelingsfasen binnen dit collaboratief proces. Een belangrijke opmerking die we moeten maken is dat het proces zeer iteratief verloopt in praktijk, een eerder circulaire beweging dan in tegenstelling tot het eerder modelmatig beeld dat Gray (1989, in Taillieu & Vansina, 1996) weergeeft. Dit komt mede door het feit dat tijdens het samenwerkingsproces een aantal nieuwe issues aan het licht kunnen komen, nieuwe partijen betrokken worden of partijen die besluiten om eruit te stappen.

Ten aanzien van het samenwerkingsproces heeft de auteur een onderverdeling gemaakt van drie globale ontwikkelingsfasen binnen de 'common ground' methodiek die we ter inleiding kort zullen overlopen:

Fase 1 – Problem setting

Heel wat auteurs noemen deze fase ook wel de voorfase of de prenegotiatie, deze fase houdt namelijk de voorbereiding in op de directe interactie van de deelnemende partijen. Het betreft nog om organisaties die bezig zijn met de ontwikkeling van hun eigen strategieën ten aanzien van de door hen relevant gepercipieerde problemen, kansen en doelstellingen. De individuele organisatie in kwestie heeft nog geen weet van de relaties die bestaan ten aanzien van de bredere omgeving

en andere betrokken organisaties. Aan de hand van eerste verkenningsinitiatieven wordt door een proces van aftasten, toenaderen, aantrekken en afstoten door individuele organisaties een relatienetwerk in kaart gebracht met betrekking tot het waargenomen issue. Een belangrijke factor hierbij is dat de betrokken partijen oprecht de noodzaak zien van het samenwerkingsproces want zonder deze gedachtegang heeft het geen zin om verder te gaan met het proces. In de volgende stap begint men met het vinden van een probleemformulering waarbij alle betrokken partijen voldoende overlap zien in het benoemen van deze problemen. Het is een typisch kenmerkende stap van deze 'common ground' methodiek om de multi-partij samenwerking in gang te zetten omwille van het feit dat deze formulering, volgens deze methodiek, bepalend gaat zijn voor de toekomstige gezamenlijke inzet en samenwerking. Verder is het van belang dat de partijen werkelijk geloven dat de samenwerking tot positieve uitkomsten leidt maar jammer genoeg is deze commitment niet vanzelfsprekend gezien de grote asymmetrie in middelen, macht of kennis die vaak bestaat bij multi-partij samenwerkingen. Bovendien kunnen slechte ervaringen van samenwerkingen uit het verleden partijen verhinderen om opnieuw een samenwerking met volle commitment te starten. Toch blijft de doelstelling van deze methodiek om problematieken met een veelheid van perspectieven te benaderen, zodat men tot een kwalitatieve analyse en oplossing kan komen. Echter om dit te realiseren is het in deze fase van groot belang dat er mechanismen bestaan die er voor zorgen dat de bijdragen van iedere partij ten volle benut kan worden.

Fase 2 – Direction setting

In deze fase gaan de stakeholders op zoek naar de belangen die hen bijeen brengt. Hoe ze van elkaar verschillen of op welke vlakken ze overeenkomen, waar mogelijke ontmoetingspunten en trade-offs liggen. Dit bepaalt de richting waar de samenwerking naar toe zal gaan omdat partijen hier tot de identificatie komen van ieders drijfveer om tot hun gemeenschappelijk doel of richting te geraken. Het is in deze fase belangrijk op welke wijze de gemeenschappelijkheden tot uiting gebracht worden en hoe deze door de partijen worden geaccepteerd. Omwille van de diversiteit binnen de samenwerking is het aan te raden om duidelijke afspraken op te stellen voor de interactie tussen de partijen in goede banen te leiden. Aanvullend moet er een set van normen opgesteld worden waarin principes als een redelijke mate van openheid, vertrouwen, toegankelijkheid, afwezigheid van extremisme en stereotypering, vermijden de persoon in zijn waardigheid aan te vallen en dergelijke zaken voorkomen. Deze set dienen ter opbouw en onderhoud van het vertrouwen binnen en tussen de partijen. Dit komt zeker van pas bij de gezamenlijke informatie zoektocht tijdens deze fase want de betrokken partijen hebben meestal zeer verschillende bronnen van informatie en vaak ook erg moeilijk toegang tot die van de andere partijen. Deze activiteit vereist enerzijds dat er eerder een akkoord is bekomen over een bepaalde problematiek maar anderzijds dat er voldoende vertrouwen opgebouwd moet zijn om de verkregen informatie met elkaar te delen.

Fase 3 – Implementatie

In deze laatste fase van het samenwerkingsproces verloopt de overgang van de gesloten akkoorden naar de concrete uitvoering. Hierin is het opnieuw van belang dat de juiste condities aanwezig zijn zodat het beoogde doel gerealiseerd kan worden. Het is enerzijds van groot belang dat het bereikte akkoord aan de achterban van elk deelnemende partij wordt voorgelegd en deze

de overeengekomen acties accepteren. Anderzijds is het uiteraard cruciaal dat de beoogde doelstellingen van de samenwerking blijvend gecoördineerd en bewaakt worden. Dit zorgt er voor dat er tijdig een correcte interventie zou kunnen gebeuren om een afbreuk van de akkoorden te verhinderen.

3.3 Uitdagingen van multi-partij samenwerkingen

Nu we bekend zijn met het theoretisch model rond het samenwerkingsproces heb je vast ondervonden dat de toepassing van de 'common ground' methodiek bij een multi-partij samenwerking om heel wat organisatie en coördinatie vraagt. Dat het geen gemakkelijke opdracht is om het te realiseren weten de auteurs Huxham en Vangen (2000, in Dewulf, 2007) ons te vertellen aan de hand van hun studie. Multi-partij samenwerkingen eindigen volgens hun vaak in een staat waar ze de term '*collaborative inertia*' op geplakt hebben. Dit verwijst naar een situatie waarbij er erg langzaam vooruitgang geboekt wordt en dit een samenwerking inhoudt die onderdoet aan de verwachtingen. De moeilijkheid in het samenwerkingsproces ligt volgens deze auteurs in het omgaan van de diversiteit die talrijk aanwezig is. Als we dan een blik werpen op de studie van de auteurs Taillieu en Vansina (1997), die dieper ingaat op de grote diversiteit waarmee multi-partij samenwerkingen te maken hebben, is het duidelijk dat zonder enige vorm van opleiding of opgestelde procedures men ongetwijfeld hinderpalen gaat tegenkomen waar men geen weet van heeft. Dit gaat er voor zorgen dat de samenwerking blijft zweven rond een vaag-gespecificeerde 'common ground' en de ondernomen acties beperkt blijven tot bilaterale overeenkomsten. Dit is te wijten aan het feit dat de deelnemende partijen vaak niet bereid zijn om zichzelf volledig in te zetten voor het samenwerkingsproces, wat ervoor zorgt dat ze de volle potentie van het leerproces niet kunnen benutten.

We definiëren het leerproces als het ontwikkelen van capaciteiten om nieuwe kennis en mogelijkheden te ontdekken door een collectief proces waar partijen leren hun voortbrengingsketting (supply chain) te herformuleren en vernieuwen (Senge, 1990; Holmqvist, 2003; Woodhill, 2003; Senge et al., 2007, in Lambrechts, Taillieu, Grieten, & Poisquet, 2012.

Wat er met andere woorden afspeelt is dat de waarde van de aanwezige diversiteit niet volledig benut wordt, terwijl deze veelheid van perspectieven net de krachtbron zou moeten vormen van multi-partij samenwerkingen. Om dit waar te maken hebben Taillieu en Vansina (1997) hiervoor drie voorwaarden opgelegd die nodig zijn om constructief om te gaan met deze verschillen. Eerst en vooral is het essentieel dat diversiteit, relevant aan het proces, erkend wordt binnen de samenwerking zodat deze opgemerkt en zinvol gebruikt kan worden. Ten tweede is het belangrijk dat vertrouwen ontwikkeld kan worden om het leerproces te bevorderen. Enkel op deze manier kunnen partijen vrij van hun emoties instappen en bijdragen aan de samenwerking. Als laatste stellen de auteurs dat werken met diversiteit altijd een bepaalde onzekerheid met zich mee brengt, wat betekent dat er regels of procedures dienen aanwezig te zijn die partijen in mate controle geven over de ontstane ontwikkelingen. In een latere studie van Taillieu (2001), waarin de dynamiek van multi-partij samenwerkingen wordt besproken, zien we opnieuw een aantal uitdagingen die voortvloeien uit de omgang van diversiteit. Voor dit onderzoek zal ik mij in richten

tot voornamelijk deze thematieken, namelijk de manier waarop vertrouwen ontwikkeld wordt tussen de partijen om effectief in het leerproces te stappen en de aard van leiderschap dat past binnen multi-partij samenwerkingen om dit te realiseren. Het doel hiervan is om nadien te streven naar een aanpak die mogelijk deze uitdagingen kunnen aangaan.

3.3.1 Het ontwikkelen van vertrouwen

Omdat er tijdens het samenwerkingsproces tal van partijen betrokken worden is het van belang dat er tussen deze partijen een voldoende mate van vertrouwen aanwezig is. We weten ondertussen uit voorgaande studies dat de kwaliteit van hoe partijen met elkaar en met diversiteit omgaan, als in termen van macht, middelen, perspectieven, interesses, expertise en kerncompetenties, sterk de mate van instap tot het leerproces bepaalt (Lambrechts, Taillieu, Grieten, & Poisquet, 2012). Dit heeft met andere woorden betrekking op de kwaliteit van de relaties tussen de betrokken partijen. We kunnen dus met zekerheid zeggen dat het van belang is om een oprechte samenwerking te realiseren en hiervoor speelt de ontwikkeling van vertrouwen een grote rol. Een recente casestudy van Lambrechts, Taillieu en Sips (2010) toont nogmaals aan dat de aanwezigheid van deze factor een respectvolle en authentieke engagement doet ontstaan die nodig is om openlijk om te gaan met moeilijke issues. Maar tegelijkertijd somt Taillieu (2001) ook het ontwikkelen van vertrouwen op als één van de moeilijkste uitdagingen van multi-partij samenwerkingen. Dit wordt in deze studie besproken naar aanleiding van het win-lose of positioneel onderhandelingsgedrag dat zich regelmatig voordoet in de praktijk. Dit is een klassieke onderhandelingsstechniek die eerder gebaseerd is op een competitieve benadering met een mindset gericht op winnen, de ander verslaan. Bij deze techniek komt men vaak niet tot de realisatie dat er samen een toegevoegde waarde gecreëerd kan worden, terwijl dit net hetgeen is wat het de moeite maakt om deel te nemen aan een multi-partij samenwerking (Verbeke, 2011).

Om deze toegevoegde waarde te realiseren worden partijen aangeraden doormiddels het ontwikkelen van vertrouwen het positioneel onderhandelen om te buigen naar een win-win onderhandelingsgedrag. Ter verduidelijking nemen we een praktijkvoorbeeld erbij uit het onderzoek van Taillieu en Vansina (1996). In dit experiment, genaamd The Yacht Club, werd aan de hand van actieonderzoek getracht inzichten te verkrijgen in de dynamiek en processen van een multi-partij samenwerking. Gedurende een driedaagse workshop werden 21 consultants, experts en psychotherapeuten uitgenodigd om deel te nemen aan een multi-partij simulatie. Gebaseerd op een haalbaarheidsstudie voor de herontwikkeling van het eiland Kotlin in de golf van Finland werden de participanten gevraagd om met de situatie om te gaan. Uit deze studie was gebleken dat de partijen wel goed beseften dat ze zowel in vormen van samenwerking als in competitie betrokken waren. Dit is opmerkelijk volgens de auteurs omdat volgens hun in opleidingen en de business-school literatuur vooral de nadruk ligt op competitie en niet op het realiseren van condities die het vertrouwen van samenwerken kunnen realiseren. Dit brengt met zich mee dat partijen meestal niet beschikken over gedragingen buiten het positioneel onderhandelen en een raamwerk van dominantiedenken. Dit vormt een struikelblok bij multi-partij samenwerkingen, partijen hebben het namelijk erg moeilijk om zich werkwijzen eigen te maken die net de gemeenschappelijke belangen naar voren brengen (Taillieu & Vansina, 1996).

3.3.2 Rol van de facilitator

De volgende uitdaging ligt hem in de rol van de (bege)leider over het proces heen, dit houdt een belangrijke sturingstaak in binnen het samenwerkingsproces. En om het leerproces in gang te zetten bij de partijen moet ervoor gezorgd worden dat de juiste condities aanwezig zijn. Echter in de praktijk staat een multi-partij samenwerking voor heel wat vraagtekens want uit observaties blijkt namelijk dat vaak niet geweten is hoe men dit leerproces moet vormgeven. Maar niet alleen de taken op zich zijn belangrijk maar ook de identiteit van wie de taken inneemt is een kritisch onderdeel van begin af aan. We weten ondertussen dat de idee van samenwerking afkomstig kan zijn van een organisatie of een persoon, wat wil zeggen dat ook vaak één partij het initiatief moet nemen om de andere partijen te betrekken. Een cruciaal onderscheid die we hierbij moeten maken is die tussen een initiator en een facilitator, waarvan de taak van de eerstgenoemde enkel bestaat uit het initiatief te nemen om de partijen samen te brengen. Voor een facilitator daarentegen stopt de taak hierbij nog niet want zoals we eerder gezien hebben bij het overlopen van het samenwerkingsproces zijn er namelijk heel wat taken die georganiseerd en begeleid dienen te worden. Om ons verder te verdiepen in de rol van de facilitator gaan we de studie erbij nemen van Bouwen en Taillieu (2004), hierin wordt afgeraden om bij de rol van de facilitator een neutraal gedrag aan te nemen. Enkel door deel te nemen als een andere geïnteresseerde partij kan men pas de nodige aandacht en betrekking opwekken. Dezelfde stelling wordt ons bevestigd door Browning et al. (1995, in Lambrechts, Taillieu & Sips, 2010), door het feit dat de facilitator zich als lid van de 'community' toevoegt wordt de samenwerking gestimuleerd. Toch moeten we opletten want over tijd zou deze rol zich ook moeten evolveren van een 'up-front' – rol naar een eerder 'stand-back' rol eenmaal men verder in het samenwerkingsproces zit (Lambrechts, Taillieu, Grieten, & Poisquet, 2012). Daarnaast kan het ontbreken van een echte facilitator ook nefast zijn voor een multi-partij samenwerking, dit kunnen we bijvoorbeeld zien uit de resultaten van het Yachtclub experiment. In deze simulatie was er wel sprake van een initiator, als in iemand die de partijen samenbracht maar geen enkele partij nam de rol van facilitator op zich, wat er voor zorgde dat de groep leiderloos startte zonder de verschillende belangen van de partijen aan te halen. Dit leidde tot ongecoördineerde argumenteringen in het samenwerkingsproces waardoor men zweefde tussen enerzijds het belang van één partij te behartigen en anderzijds het proberen van iets 'samen' te doen.

Waarom de identiteit van de facilitator van belang gaan we zien als we naar het takenpakket gaan kijken. Aan het begin van het samenwerkingsproces bestaat de rol van de facilitator erin om de belanghebbenden van de samenwerking te identificeren en de legitieme belanghebbende rond de tafel te brengen. Om dit gereed te krijgen heeft deze individu of partij in bepaalde mate behoefte aan gezag, dat volgens Gray (1989, in Taillieu & Vansina, 1996) afkomstig kan zijn van formele relaties, eigen credibiliteit of andere vorm van invloed die als legitiem wordt gezien om een domein te organiseren. Toch moeten we opletten als de facilitator in dit geval zelf een belanghebbende partij is. Hierdoor ontstaat het gevaar dat eigenbelang mogelijk interfereert met deze rol, of dat de andere partijen geen objectieve of neutrale positie kunnen percipiëren in de initiator. Dit is niet gemakkelijk omdat we allereerst al te maken hebben met een asymmetrie bij de partijen in omvang, invloed en zelfs kennis. Daarbovenop komt de complexiteit van het probleem en de

daarbij horende interafhankelijkheid bij. De volgende taak voor de facilitator volgt uit de 'common ground' methodiek, met de definiëring van het probleemdomein en om nadien de grenzen te verleggen door een interventie in te roepen vanuit multi-partijperspectieven. Dit proces wordt in de literatuur interactief framen genoemd (Dewulf, Craps, Bouwen, Taillieu & Pahl-Wostl, 2005; Lewicki, Gray & Elliot, 2003, in Dewulf, 2007). De rol van de facilitator wordt weliswaar nog intenser naarmate het proces vordert want er dient namelijk een bepaalde mate van sturing aanwezig te zijn zodat de contributies van de deelnemende partijen kunnen omgezet worden in resultaten.

Bestaande literatuur hebben reeds aangetoond aan welke kenmerken het samenwerkingsproces moet voldoen voor succes maar er is er geen sprake van welk type leiderschap geschikt die dit coördineert. We weten alleszins dat klassieke leiderschapsmodellen niet geschikt zijn binnen deze context. Dit is één, omwille van het feit dat de klassieke literatuur uitgaat van een formele leider met management verantwoordelijkheden in een hiërarchische structuur. Het tweede argument gaat over de aanwezigheid van een helder uitgeschreven en geaccepteerde doelstelling waar het klassieke leiderschapsmodel aan werkt, terwijl we uit de literatuur en praktijk van multi-partij processen weten dat het eerder iteratief verloopt en de waar de vorming van een mogelijk geaccepteerde doelstelling net cruciaal is (Huxham & Vangen, 2000, in Dewulf, 2007). Dit zijn beide elementen die niet van toepassing zijn in de context van multi-partij samenwerkingen en zodoende groeit de vraag naar verder onderzoek die dit leiderschapsvraagstuk zou kunnen ophelderen. We kunnen wel een sterke aanleiding vinden van werkende leiderschapskenmerken als we een blik werpen naar de casestudie rond Volvo Cars Gent (VCG) uitgevoerd door Lambrechts, Taillieu en Sips (2010). Het managementteam van VCG stellen uit ervaring dat de hoge mate van interafhankelijkheid en het daarbij horende kwetsbaar multi-partij systeem, niet gemanaged kan worden door formele reguleringen en procedures. Eerder wordt aangeraden voor de facilitator om te handelen door middel van de betrokken partijen uit te nodigen, te adresseren, te bemoedigen of te stimuleren in plaats van hen te bevelen of zaken direct op te leggen. Dit wordt ook bevestigd in de studie van Lambrechts, Taillieu, Grieten en Poisquet (2012), waarin gezegd wordt dat het gebruik van positionele macht eerder het leerproces afremt. Het tweede advies voor de facilitator dat we uit deze observatie kunnen halen is om de focus te leggen op het systeemniveau. Hiermee wordt bedoeld om de partijen te stimuleren om niet zo zeer op individueel vlak bij te dragen maar eerder om het systeem in zijn geheel vooruit te helpen. Dit zou het win-lose onderhandelingsgedrag verminderen en het 'asymmetrisch geven' stimuleren tijdens het samenwerkingsproces. Dit weerspiegelt zich weer in het ontwikkelen van vertrouwen door de oprechte acties en engagement bij de partijen.

3.3.3 De "common ground" methodiek

De laatste uitdaging die ik zal bespreken in dit onderzoek gaat over de aanpakwijze bij multi-partij samenwerkingen. Ik stel hierbij de vraag of deze veelgebruikte 'common ground' methodiek wel de juiste aanpak is voor multi-partij omgevingen gezien de vele onderzoeksresultaten die toch heel wat ambiguïteit over de waarde van deze methodiek aantonen. Het knelpunt bij deze methodiek, voortvloeiend uit het werk van Gray, ligt bij het vertrek vanuit een opstapeling van problematieken bij de partijen. Zoals eerder besproken vertrekt het klassieke samenwerkingsproces volgens het

definiëren van een gemeenschappelijke probleemstelling om deze nadien vanuit een multi-partij perspectief te bekijken en via een onderhandelingsproces op te lossen. Hoewel deze aanpak in het verleden bij eenvoudige problematieken waarschijnlijk vele successen heeft behaald, zien we dat de toepassing van deze methodiek bij de 'messy system problems' waarmee multi-partij samenwerkingen te maken niet zo efficiënt blijkt te zijn. Het onvermogen van individuele partijen om zich aan te passen is volgens Dewulf (2007) te wijten aan het feit dat ze niet in staat zijn om het vraagstuk en oplossing op domeinniveau te zien. Wel opmerkelijk is dat uit gevalstudies blijkt dat het niet aan gebrek van wilskracht bij de partijen ligt maar eerder omdat ze niet hun bijdragen meteen in de groep durven te gooien door het gebrek aan kwaliteitsvolle relaties, de omvang van het probleem en de daarbij horende interafhankelijkheid. Alles samen zorgt ervoor dat de samenwerking stroef verloopt en vaak niet meteen concrete uitkomsten biedt, wat uit eindelijk deze partijen terug in deze vicieuze cirkel brengt. Bovendien zien we dat er erg omslachtig wordt omgegaan met diversiteit bij deze methodiek. Hoewel alle partijen hun rol en wederafhankelijkheid van elkaar bevestigen, worden de verschillende perspectieven niet altijd verder verkend omdat net alle aandacht gaat naar het zoeken van gezamenlijke overeenkomsten. Hieruit volgt dat in werkelijkheid diversiteit en complexiteit op bilateraal niveau wordt aangepakt in plaats van uit het multi-partij perspectief. Dit is een belangrijk argument om deze methodiek te bekritisieren omdat diversiteit net de vruchtbare multi-partij mogelijkheden inhouden. Dit zien we ook terug in het opkomend management paradigma wat stelt dat mensen moeten leren van hun onderling afhankelijke verschillen in plaats van deze zomaar te negeren (Pahl-Wostl, et al., 2007).

Als we bovenstaande uitdagingen overlopen dan kunnen we een aantal kenmerken herkennen uit het domein van supply-chain-learning. In het bijzonder kunnen we vaststellen dat de grootste moeilijkheid ligt bij de instap tot het leerproces bij multi-partij samenwerkingen. Als we dieper ingaan op het leerproces komen er uit een som van onderzoeken drie probleemdomeneinen aan het licht met betrekking op de relatievorming tussen de deelnemende partijen (Bessant et al., 2003; Flint et al., 2008; Lambrechts et al., 2010, in Lambrechts, 2012).

1. Een leerproces ontstaat gemakkelijker wanneer er een partij fungeert als initiator.
2. Doorheen de fasen van het samenwerkingsproces verhoogt de moeilijkheidsgraad om de partijen mee te krijgen:
 - a. Set-up phase: gedeelde visie van probleem of toekomst
 - b. Operating phase: collectieve agenda
 - c. Sustaining phase: gedeeld eigenaarschap, co-creatie, lange termijn momentum
3. Het leerproces wordt belemmerd wanneer partijen niet open en eerlijk durven uit te spreken uit angst voor mogelijke verlegenheid, verlies van imago / respect.

In de studie van Lambrechts en Grieten (2009) wordt ons nogmaals het belang van kwaliteitsvolle relaties aangetoond binnen dit samenwerkingsproces. Als er namelijk niet voldoende aandacht hieraan besteed wordt dan zal er weinig co-eigenaarschap ervaren worden, afkeer tot verandering ontstaan en uiteindelijk zal het proces zich tot een mislukte samenwerking leiden. Samenvattend kunnen we zeggen dat de uitdagingen van multi-partij samenwerkingen vooral liggen bij de factor

van vertrouwen, wat zorgt voor de mogelijke vorming van onderlinge relaties bij de partijen. Concreet kunnen we de uitdagingen herleiden tot twee probleemaspecten, enerzijds het ontbreken van kennis over relatie-opbouwend gedrag bij de partijen en anderzijds toont het de misgelopen opportuniteit om van diversiteit te leren binnen het samenwerkingsproces dat ertoe leidt dat men zelden in een leerproces stapt. Daarom zal er in het volgend hoofdstuk een benadering onderzocht worden die vanuit een ander vertrekpunt start. De insteek bij deze benadering, genaamd Appreciative Inquiry, ligt bij het waarderen van sterktes van de partijen ten behoeve van het opbouwen van samenwerkingscapaciteiten.

Hoofdstuk 4 Appreciative Inquiry

Uit ons vorig hoofdstuk kan je opmerken dat de insteek bij de veelgebruikte 'common ground' methodiek ligt bij conflict en onderhandeling. Dit zorgt ervoor dat het uitgangspunt voor het leren of veranderen vaak draait rond een kloof van de huidige probleemsituatie en een gewenste oplossing in de toekomst. De werkwijze die op deze manier ontstaat is dat partijen zich gaan richten op de processen die deze problemen veroorzaken en trachten deze tekorten weg te werken. Maar het is tegelijkertijd ook een bekend gezegde dat we bestaande problemen niet kunnen oplossen met de manier van denken waarmee ze zijn ontstaan (Zandee, 2013). Daarbij kunnen we zowel uit de bestaande literatuur als uit praktijkvoorbeelden zien en concluderen dat deze focus ook niet bevorderend is voor het samenwerkingsproces, de focus op de problematieken zorgen namelijk voor veel negatieve sferen en weinig motivatie. Dit zorgt voor de ondermaatse ontwikkeling van onderlinge relaties waardoor de kans er bestaat dat er niet ten volle gebruik wordt gemaakt van de diversiteit die talrijk aanwezig is binnen multi-partij samenwerkingen. Het positioneel onderhandelingsgedrag gaat vanaf het begin zorgen voor weinig vertrouwen binnen het samenwerkingsproces, met als gevolg dat partijen niet snel geneigd zijn om effectief in het leerproces te stappen.

Om deze redenen gaan we trachten een nieuwe aanpak te vinden die multi-partij samenwerkingen wel tot een goed eind kunnen brengen. Ik onderzoek hiervoor de waardierend-onderzoekende benadering van Appreciative Inquiry die vertrekt vanuit de sterkten van mensen en systemen. De essentie van deze benadering bestaat uit het uitnodigen van mensen om elkaars verhalen te ontdekken en waarderen. De bedoeling van dit proces is om te komen tot de energie gevende en levende krachten, zodat deze nadien gebruikt kunnen worden om gezamenlijk een toekomstbeeld vorm te geven (Verleysen, Lambrechts & Van Acker, 2015). Het appreciërend onderzoeken is hierin belangrijk om de vaak verborgen capaciteit of sterkten voor samenwerking en verandering die al aanwezig zijn in *elk* menselijk systeem naar de oppervlakte te brengen en te verbinden met elkaar (Lambrechts, 2015). Het is een aanpak die populariteit wint bij geplande organisatieveranderingen en hoewel dit ook plaatsvindt in multi-partij omgevingen, kunnen we in de academische literatuur weinig onderzoek vinden die deze twee literatuurstromen concreet verbinden. We weten wel uit de praktijk dat de benadering van Appreciative Inquiry vele successen geboekt heeft door zijn waarderende aanpak. Dit blijkt onder andere uit de gevalstudies van het Lerend Netwerk, wat een samenwerkingsverband is van De Werf die Appreciative Inquiry tracht aan te leren en over te brengen aan leiders en inspirators van multi-partij projecten. In dit hoofdstuk zullen we trachten academische vooruitgang te boeken door de theorie van Appreciative Inquiry te plaatsen in de context van multi-partij omgevingen. In het bijzonder verdiep ik mij op de succes ingrediënten van Appreciative Inquiry die het mogelijk maakt om ten volle de aanwezige diversiteit te benutten en kwaliteitsvolle relaties weet te genereren tussen de betrokken partijen.

4.1 Ontstaansgeschiedenis

David Cooperrider wordt in de context van Appreciative Inquiry als de grondlegger van deze

verandervisie genoemd, die tegenwoordig als professor doceert in Social Entrepreneurship en Organizational Behavior aan de Case Western Reserve University in Cleveland. Op dit moment voert hij onderzoek naar en adviseert over organisatieontwikkeling en recentelijk ook meer over maatschappelijke vraagstukken. In het ontstaansproces van Appreciative Inquiry geeft hij veel eer toe aan de inspiratie die hij gehad heeft van zijn mentor en toenmalig promotor de heer dr. Suresh Srivastva. We schetsen zijn verhaal aan de hand van het samenvattend werk van Tjepkema en Verheijen (2012). De levensloop van Appreciative Inquiry begint in de jaren tachtig van de twintigste eeuw in het Cleveland Clinic Project. In kader van zijn doctoraatsopleiding voerde David Cooperrider in dit groot ziekenhuis een organisatieonderzoek uit naar de cultuur en strategie. Hij merkte echter op dat er bij de medische staf weinig belangstelling was voor een traditionele feedbacksessie over de bevindingen. Na deze observatie kreeg hij van zijn destijdse promotor dr. Suresh Srivastva de instructie om bij wijze van experiment de positieve aspecten van de samenwerking binnen het ziekenhuis als focus te nemen. Dit bleek verrassend genoeg te werken en er ontstond vanuit de medische staf plots de enorme interesse om aan een vervolg in het waardierend onderzoek deel te nemen. Zodoende werd het Cleveland Clinic Project de eerste grote organisatie die het waardierend onderzoek toepaste als resultaat van het promotieonderzoek uitgevoerd door David Cooperrider. Deze aanpak betekende dat men energie en positivisme ging halen uit de 'life giving' factoren van de organisatie en dit heeft geleid tot de Appreciative Inquiry aanpak van vandaag die met andere woorden gezien werd als een onderzoeksbenadering waarmee wordt ontdekt en ontwikkeld wat organisaties en andere sociale systemen ten diepste levenskrachtig maakt (Zandee, 2013). Nadien blijft David Cooperrider jaren onder toezicht van zijn mentor, dr. Suresh Srivastva, verder onderzoek doen naar Appreciative Inquiry en in het jaar 1987 publiceert David Cooperrider samen met dr. Suresh Srivastva een artikel genaamd 'Appreciative Inquiry in Organizational Life'. Deze publicatie wordt door velen beschouwd als het startschot voor Appreciative Inquiry als veranderfilosofie.

4.2 Appreciative Inquiry als terminologie

De term 'Appreciative Inquiry' laat zich in het Nederlands letterlijk vertalen als 'Waardierend Onderzoek', dit wijst op zich al op twee belangrijke kenmerken. Enerzijds gaat het om het waarderen van 'het beste in mensen en de wereld' en anderzijds gaat het om 'de exploratie en ontdekking door middel van onderzoek'. Het is een veranderfilosofie met als centraal vertrekpunt dat een systeem zich positief ontwikkelt zodra mensen gezamenlijk gaan onderzoeken wat er werkt, wat ze graag willen voor de toekomst en in het licht daarvan manieren verkennen om successen uit te bouwen, sterktes te benutten en zo die gewenste toekomst te realiseren (Tjepkema & Verheijen, 2012). De benadering van Appreciative Inquiry groeit ook steeds meer in populariteit als in toepassingen bij organisatieontwikkelingen en systeemveranderingen. Dit wil eveneens zeggen dat we te maken hebben met omgevingen, die net zoals ons vorig hoofdstuk van multi-partij samenwerkingen, situaties inhouden die een verandering wensen naar de toekomst toe. Maar belangrijk is dat we Appreciative Inquiry in de eerste plaats zien als een relationele praktijk, waarbij het erom gaat dat mensen gezamenlijk kennis ontwikkelen over en voor hun eigen situatie (Zandee, 2013). Als we kijken naar de toepassingsgebied van deze benadering kunnen we stellen dat schaalbaarheid niet persé een problematiek vormt want dit maakt enkel de vorm van de interventies anders en vergt uiteraard een grondigere voorbereiding maar je kunt

zowel in een klein team rond een beknopte vraag volgens deze benadering werken als in een grote organisatie of gemeenschap (dorp, stad) (Tjepkema & Verheijen, 2012).

4.2.1 Vijf onderliggende principes van Appreciative Inquiry

De insteek bij Appreciative Inquiry ligt hem in het feit dat er op een andere manier wordt gekeken, gepraat en onderzocht binnen het samenwerkingsproces. Aan de hand van het werk van Tjepkema en Verheijen (2012) zal ik kort de vijf principes weergeven, die volgens velen belangrijk zijn omdat ze Appreciative Inquiry als basisfilosofie voor het leren en organiseren verwoorden.

Het eerste onderliggend principe van Appreciative Inquiry is het constructionistisch principe, wat wil zeggen dat niets in de sociale wereld als vaststaand geaccepteerd wordt maar ongekende mogelijkheden inhouden waarin de uitnodiging ligt om samen de zoektocht naar een gewenste toekomst aan te gaan (Zandee, 2013). Dit principe zegt in feite dat organisaties een product zijn van de menselijke interactie, door wat ze doen en hoe ze daar vervolgens samen over praten, creëren mensen met elkaar betekenis. Het tweede onderliggende principe is het poëtische principe, dit houdt in dat de ontwikkelingsrichting en de uitkomsten niet vooraf bepaald zijn of al verankerd zitten in beton. Het verwijst weliswaar naar het feit dat levende systemen als organisaties zich ontwikkelen in de richting van het onderwerp van de vraagstelling, daarom dat binnen Appreciative Inquiry wordt gefocust op toekomstdromen en datgene wat werkt. Vervolgens hebben we het simultaniteitsprincipe, waar het vertrekpunt is dat onderzoek en veranderen samenvallen. Door vragen te stellen ga je namelijk een beweging in gang zetten door een onderzoekend dialoog te houden. Dit brengt nieuwe inzichten aan het licht maar heeft tegelijkertijd ook een impact op de onderlinge relaties en samenwerking. Om dit richting de waardevolle kant te sturen is het cruciaal om de nodige aandacht te geven aan de vormgeving hierin, wie met wie praat, in welke vorm dit gebeurt of welke subgroepen je met elkaar in contact brengt. Het vierde principe is het anticipatorische principe waarin het idee is dat het verbeelden van een gewenste toekomst misschien wel het meeste krachtige hulpmiddel is om tot ontwikkeling te komen en dat men groeit naar datgene wat we ons voorhouden. Belangrijk is hierbij de urgentie tot, wat ontstaat bij het ervaren van een probleem maar ook als er een roeping gevoeld wordt om te veranderen en ontwikkelen. Het is net de onweerstaanbaarheid en aantrekkelijkheid van dat toekomstideaal binnen Appreciative Inquiry dat voor deze urgentie en energie zal zorgen en wat maakt dat men samen echt iets wil realiseren. Het laatste maar zeker niet onbelangrijk principe is het positieve principe, wat zegt dat gesprekken generatiever worden naarmate het meer over de positieve elementen gaan zoals hoop, succes, drive of visie. Dit staat in contrast met de meest gebruikte benaderingen in de praktijk waarin de fouten of vergissingen geanalyseerd worden, dan is het wel duidelijk waarom het niet werkt of wat beter kon maar dit betekent niet dat de energie er gaat zijn om de volgende stap te zetten. Daarom wordt er vanuit dit principe geredeneerd om te benadrukken van dat wat wel werkt, wat dan bijna als vanzelf de mensen in actie zet.

1. Het constructionistisch principe	"Hoe we praten, bepaalt wat we doen"
2. Het poëtisch principe	"Organisaties als een verhaal-in-wording"
3. Het simultaniteits principe	"Onderzoek is een interventie"

4. Het anticipatorische principe	"De verbeelde toekomst is een motor voor verandering"
5. Het positieve principe	"Praten over wat er is, stimuleert een generatieve" dialoog"

Tabel 1: De vijf onderliggende principes van Appreciative Inquiry

Het is wel van belang vooraleer we de fasen van het traject doorlopen dat men van Appreciative Inquiry geen zuiver methodische interpretatie mag hebben. Het denken blijft wel steeds gebeuren vanuit de vijf onderliggende principes die we bovenstaand samengevat hebben in tabel 1 maar er is geen 'one-size-fits-all benadering'. Zeker als de 4D cyclus ter sprake komt wordt deze benadering regelmatig benoemd als een methodiek maar men moet Appreciative Inquiry net niet gaan zien als een sterk planmatige strategie maar eerder als een ontwikkelgerichte strategie waarbij het proces bestaat uit gezamenlijk onderzoeken, leren en ontwikkelen. Dit laat zich goed vertalen in het volgende gezegde: 'De brug bouwen terwijl je erover loopt', want telkens zet je een stap, kijk je hoe die uitpakt en ontwerp je de volgende stap (Tjepkema & Verheijen, 2012). Het is deze groepswerking dat de benodigde verandering of vernieuwing vormgeeft en dit is net wat van Appreciative Inquiry een sterk participatieve manier van organiseren en veranderen maakt en geen hiërarchische. Het draait om de co-creatie van duurzame verandering en daarbij genereert het samen waarderend onderzoeken bij de betrokkenen partijen direct energie en zelfvertrouwen om stappen te zetten en tot actie over te gaan. Verder kan de benadering van Appreciative Inquiry breed toegepast worden: individuele coaching, teamwerk, organisatiebrede vraagstukken en samenwerking, netwerking, fusies, regio-ontwikkeling, etc. Dit wil zeggen dat Appreciative Inquiry en een meerdaagse summit dus niet altijd samen hoeven te gaan maar de meest spectaculaire resultaten en het grote potentieel van de benadering worden daar wel het meest duidelijk geïllustreerd (Lambrechts, 2015).

4.3 Het Appreciative Inquiry traject

Zoals we net vermeldt hebben bestaat er in de Appreciative Inquiry benadering geen "one-size-fits-all" oplossing, wat dus wil zeggen dat er veel variatie kan bestaan in deze benadering. Toch kunnen we, vertrekkende uit de vijf onderliggende principes, bijna in elk traject twee cruciale kernelementen vinden namelijk:

- 1. Het kiezen van het centrale thema – the affirmative topic**
- 2. De cyclus van het waarderend onderzoek – 4D cyclus**

Om het Appreciative Inquiry traject te laten beginnen is de allereerste stap het bepalen van de inhoud of onderwerp van je onderzoek. Omdat de benadering uitgaat van een positieve focus worden conflicten en problematieken binnen het traject van Appreciative Inquiry geherformuleerd, wat ook wel het 'reframen' genoemd wordt. Vanuit het constructionistisch principe en de uitspraak 'Words create worlds' wordt door middel van de juiste vocabulaire een gewenste toekomst geschetst met de bedoeling om dit thema, verder benoemd als 'het affirmative topic', in de organisatie te laten groeien en floreren. Het is van cruciaal belang dat dit niet benoemd wordt als een omgekeerd negatief doel, wat in andere klassieke benaderingen wel vaker gedaan wordt. Toekomstbeelden en overigens de gesprekken binnen de organisatie worden binnen deze

benadering zorgvuldig en op een kleurrijke manier aangepakt. Daarom speelt in dit herkaderingsproces positivisme een belangrijke rol want een positieve benaming van het thema draagt bij tot de stimulans van de sterktes van de betrokken partijen in het samenwerkingsproces (Zandee, 2013). Verder krijgen woorden de voorkeur die de ideale situatie bevestigen en de partijen prikkelen om anders te gaan kijken naar de huidige situatie want dit gaat ervoor zorgen dat de mogelijkheden er weer in zichtbaar worden. Deze strategie werkt volgens een geheel tegengestelde wijze in vergelijking met de eerder besproken 'common ground' methodiek, hoewel er nog sprake is van een gemeenschappelijkheid maar alleen ligt deze niet bij de problemen maar bij de gemeenschappelijke mogelijkheden. Deze benadering stelt dat het verbeelden een krachtige hulpmiddel is om tot die ontwikkeling te komen. In onderstaande figuur kan je de contrasten vinden van deze twee benaderingen. In het geval van de focus op problemen lijkt het bijna logisch om tot een omgekeerd negatief doel te komen doordat het proces hierrond draait. Je kan je ook voorstellen dat de sfeer totaal verschillend zal zijn voor de individu of partij die de 'ik' rol inneemt tijdens een samenwerkingsproces.



Figuur 1: Bouwen, G., (2010). *Leiden naar talent en bezieling*. Leuven, België: LannooCampus

Na het opzetten van de affirmative topic kan er begonnen worden aan het onderzoek en dialoog aan de hand van het 4D cyclus. Cooperrider ontwikkelde hiervoor een proces van vier fasen, de vier D's: : Discover, Dream, Design en Destiny. Opnieuw moet hierbij benadrukt worden dat het geen vaste stappenplan vormt maar eerder vier processen die een onderdeel zijn van elk

Appreciative Inquiry traject. De 4-D cyclus visualiseert het AI proces als een dynamische *leercyclus* die bestaat uit vier verzamelingen van taakgeoriënteerde samenwerkingsactiviteiten rondom een ontwerptaak (Lambrechts, 2015). Het is nogmaals niet de bedoeling om het als een 'one-size-fits-all' te zien maar eerder moet je het traject inrichten op een manier die bij de context of vraagstuk in kwestie past. Uit het werk van Tjepkema en Verheijen (2012), Lambrechts (2015) en die van Verleysen et al. (2015) volgt onderstaand een bondige beschrijving van deze vier processen.

1. Discovery (verwonderen):

In dit proces wordt er naar een positieve kern gezocht door de beste ervaringen, als in 'het beste van het verleden', op te halen rond het onderzoeksthema. De eerste stap hierin is meestal om individuen 1-op-1 gesprekken te laten voeren en hun positieve ervaringen met elkaar te laten delen. Deze succesverhalen worden dan nadien in kleine groepjes kenbaar gemaakt om zo de bouwstenen tot succes, die bestaan uit de 'life-giving' of de positieve succesfactoren, naar boven te halen en om de gemeenschappelijkheid te laten zien. Een concrete instructie kan bijvoorbeeld zijn: 'Denk terug aan een aantal piekervaringen of hoogtepunten van magnetische werkomgevingen, momenten die je energie gaven, wanneer je je op je best voelde, het meest levend, effectief, trots,... Vertel elkaar het verhaal/de verhalen. Wat gaf dan vooral energie'.

2. Dream (verbeelden):

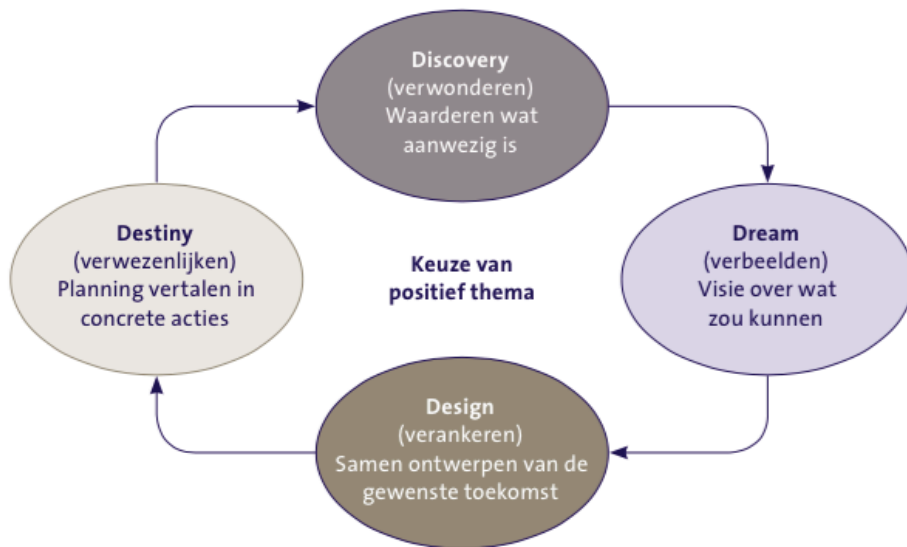
In deze fase draait het om het droomperspectief, als in het kijken van 'wat kan zijn'. Er wordt met andere woorden gezamenlijk naar de toekomst gekeken die gewenst is, om voor te stellen hoe de situatie dan zou uitzien. Hierin speelt de facilitator een belangrijke rol want binnen Appreciative Inquiry geldt het principe van dat de soort vragen die er gesteld worden, ook de richting bepaalt van wat je gaat vinden. Het gaat erom dat de vragen gesteld worden met de beoogde verandering in het achterhoofd. Dit gebeurt door bijvoorbeeld de vraag te stellen van: 'Stel je voor in 2018 dat je droom realiteit is geworden, wat is de situatie dan en hoe ziet de organisatie eruit?'

3. Design (vormgeven):

In deze fase wordt de focus verlegd van de 'life-giving' factoren en dromen naar concrete acties en activiteiten. Dit gebeurt vaak nog steeds in kleine groepjes waar door middel van co-creatie hun gemeenschappelijke toekomstbeeld wordt vormgegeven. Dit wordt ook wel het designteam genoemd, wat normaliter een representatieve groep is van de stakeholders. In deze fase worden voorstellen beoogd die het grensoverschrijdend denken stimuleren. Om de focus te doen ontstaan op het leerproces is het nodig dat er ambitie gecreëerd wordt. Mensen moeten zich bewust zijn van waar ze nu staan en wat ze binnen een bepaalde tijd willen realiseren gebaseerd op hun droom. Cooperrider geeft de term provocatieve propositie aan deze ambitiecreatie en stelt dat het best geformuleerd dient te worden in het heden om het de nodige trekkracht en spanning te geven.

4. *Destiny (verwezenlijken):*

Tijdens deze fase komen ze tot inzien welke concrete acties en projecten nodig zijn, waar ze moeten beginnen of welke andere partijen betrokken dienen te worden om de gewenste toekomstbeeld te realiseren. Ze gaan aan de slag door middel van improvisatie en resultaten uit het leerproces om hun ambitie waar te maken en starten met concrete activiteiten en experimenten.



Figuur 2. 4D-Cyclus. Uit "Canon van leren [Elektronische versie]," door S. Tjepkema en L. Verheijen, 2013, hoofdstuk 5

Opnieuw een kritische opmerking die Verheijen (2012) maakt rond de 4D cyclus is dat het absoluut niet geïnterpreteerd moet worden als een vaste methodiek. Deze benadering is geen wondermiddel dat alle problematieken zonder inspanningen verhelpt. Er dient goed begrepen te worden wat de essentie van Appreciative Inquiry is voordat organisaties dit met succes kunnen toepassen. Het risico dat hierbij ontstaat als deze cyclus zou worden ingezet als een stappenplan, dat men niet meer kan spreken van een lerend / waardierend onderzoek maar eerder als een "planned-change strategy". Terwijl AI net is ontstaan als kritiek op dergelijke planmatige veranderingen.

4.4 Rol van positivisme

Als we een blik werpen op een Appreciative Inquiry traject zien we dat er na de vorming van de 'affirmative topic' meestal gestart wordt door de mensen 1-op-1 gesprekken te laten voeren. Dit speelt zich af in de D van 'Discovery' en is zoals de term al zegt het ontdekken door middel van verhalen uit te wisselen. Deze verhalen zijn het sterkst wanneer ze gebaseerd zijn op positieve ervaringen, met als doel een gedeeld en begrepen begrip te krijgen van waartoe de partijen in staat zijn. De auteur Zandee (2013) stelt om deze reden dan ook dat zonder deze interviews een waarderende veranderaanpak ondenkbaar zou zijn. Dit zorgt er namelijk voor dat in deze fase heel wat zelfvertrouwen opgebouwd wordt bij de mensen om verder naar het doel te werken, zeker omdat er nadien gevraagd wordt om deze verhalen in groepjes nogmaals naar buiten te brengen zodat men een proces bekommt van grote verbinding en schoonheid. Het is een essentieel onderdeel

van wat Appreciative Inquiry onderzoekend maakt want deze inzichten uit de interviews, met de bijhorende verhalen en citaten, vormen de input voor het verbeelden van de toekomst.

Toch moeten we opletten want organisaties ontvangen maar al te graag de verandervisie van Appreciative Inquiry omdat het erg aantrekkelijk is om na al die tijd zich te richten op de problematieken en tekorten, te grijpen naar een aanpak met een positief kader. Het gevaar hierbij ligt volgens Bushe (2007) bij het feit dat mensen verblind worden door positivisme. Mensen moet in staat zijn om het geheel voor ogen te zien en dan kan positivisme uiteraard wel een grote rol spelen binnen Appreciative Inquiry. Dit vinden we verder onderzocht terug in het onderzoek van Bushe (2007) waarin hij drie waardevolle bijdragen weergeeft die positivisme kan leveren aan het samenwerkingsproces.

1. Focus op het positieve stimuleert generativiteit

De ervaring van positieve gevoelens zorgt er enerzijds voor dat mensen meer flexibel, creatief, integratief, meer open staan tegenover informatie en zelfs efficiënter zijn in hun denken (Isen, 2000, in Bushe, 2007). Bovendien tonen meerdere studies aan dat de ratio van positieve - negatieve gesprekken in een sociaal systeem positief gecorreleerd is met de kwaliteit van de relaties, cohesie, beslissingsproces, creativiteit en algemeen succes van het systeem (Fredrickson & Losada, 2005, in Bushe, 2007). Deze positieve gesprekken gaan gepaard met het ontstaan van *hoop*, als in een zekere oprechte verwachting dat hun toekomstige wens bereikt zal worden, door het ontdekken dat men een gemeenschappelijk doel, team, organisatie of wereld nastreeft. Dit geeft aan dat Appreciative Inquiry een geschikte benadering is die het vaak voorkomend cynisch denken kan vervangen door één met een generatief karakter.

2. Focus op het positieve ondersteunt verandering

Waarom Appreciative Inquiry bij organisatieveranderingen meer en meer ingelijfd wordt is het feit dat deze waardierend-onderzoekende benadering door zijn waarderende positieve aanpak in staat is om harmonieuze relaties en energie te doen ontstaan op relatief korte termijn. Dit is niet onbelangrijk omdat organisaties zich vandaag de dag bevinden in tijden van drukke schema's en communicatie die merendeel verloopt over technologische instrumenten. En het is dat luisteren naar elkaars verhalen, zeker bij de 1-op-1 gesprekken, wat voor humanisering zorgt en bruggen bouwt onderling. Mogelijke tegenstanders kunnen mogelijk waarde hechten aan gelijkaardige zaken en kunnen zich relateren aan elkaar.

3. Een cultuurverandering heb je niet in de hand maar het positieve geeft vertrouwen

Het is niet zo dat leiders zomaar cultuurveranderingen kunnen doorzetten, deze pogingen tot doorzetting veroorzaken vaak onbedoelde gevolgen en maken situaties als gevolg vaak nog erger (Kotter & Heskett, 1992; Ogbonna, 1993, in Bushe, 2007). Het is eerder een initiatie tot, die je dan moet loslaten in de hoop dat het in de richting evolueert die men wenst. Bushe (2007) stelt om deze reden dan ook om zich bij de initiatie van de cultuurverandering te focussen op wat je wil, dus het positieve toekomstbeeld, bestaande kennis en sterktes.

4.5 Omgang met diversiteit

De benadering van Appreciative Inquiry wordt ook gezien als een beloftevolle alternatieve strategie om diversiteit te implementeren en managen bij organisaties. De focus op verkenning en versterking van de kernwaarden van individuen en organisaties maakt het mogelijk om buiten de grenzen van de externe verschillen te kijken (Alston-Mills, 2011). De actie in de benadering van Appreciative Inquiry zit hem ook in de interactie. Het leren en ontwikkelen gebeurt tussen de mensen en is met andere woorden een sociaal proces. Dit maakt volgens de auteur Verheijen (2010) net de moeite waard om de condities om samen te leren te onderzoeken, te creëren en te onderhouden. Het is dit generatief contact, waar de betrokken partijen nieuwe dingen samen ontdekken en uitwerken, dat de kwaliteit van de onderlinge relaties versterkt. Uiteraard levert de positieve insteek van Appreciative Inquiry ook een waardevolle bijdrage want onderzoek van Frederickson en Losada (2005, in Verheijen, 2010) toont aan dat op het moment dat mensen positieve emoties beleven in gesprekken en interacties, ze tot meer in staat zijn zowel op vlak van creativiteit als op vlak van relatievorming.

Dit maakt dat de sterkte van deze Appreciative Inquiry benadering kan verwoord worden door het "meerdere wegen naar Rome-principe" die Verheijen (2010) gebruikt. Dit wil eigenlijk zeggen dat er niet uitgegaan wordt van dat er maar één manier is om dingen te doen. Binnen het Appreciative Inquiry traject wordt er net naar getracht om te onderzoeken welke weg zal werken in de gegeven context en voor de betrokken in kwestie. Dit wil concreet zeggen dat deze aanpak op zoek gaat naar de manier waarvan eenieder overtuigd is dat hij gaat werken en daarbij zin heeft om er een bijdrage aan te leveren. Er wordt gebruikt gemaakt van de veelheid aan perspectieven in die zin zoals Verheijen (2010) het opnieuw mooi verwoordt dat meerdere mensen of partijen "meeschrijven aan het organisatie boek". Het gaat er om dat het draait om een inclusief proces waarbij liefst alle betrokken, als "the whole system", vertegenwoordigd zijn. Op deze manier wordt de veelheid aan perspectieven ten volle benut, zodat het gevoel van samenhang ontstaat en het vermogen tot veranderen vergroot (Zandee, 2013).

Maar om niet in de valkuil van enkele het positieve te vallen dienen we ook het generatief karakter te verkrijgen, daarom is het in de context van Appreciative Inquiry erg belangrijk om de juiste vragen te stellen. Het is niet voldoende om mensen hun positieve ervaringen te laten delen alleen, het is belangrijk dat er informatie wordt gedeeld die relevant en generatief kunnen zijn. In dit onderdeel gaan we kijken hoe we aan de hand van Appreciative Inquiry, alle activiteiten dit generatief karakter kunnen geven. Bushe (2007) noemt hierbij belangrijke 3 elementen op die dit kunnen realiseren:

Generatieve vragen

Hij geeft uit zijn ervaring een aantal kwaliteiten waaraan deze generatieve vragen moeten voldoen:

1. Ze zijn verrassend.
2. Ze raken het hart en ziel van mensen.
3. Praten over en luisteren naar deze antwoorden vormt relaties.
4. Ze zorgen ervoor dat we een andere kijk op de realiteit hebben door middel van de

formulering of de persoon die het stelt.

Generatieve conversaties

Het komt vaak voor dat in leerprocessen bepaalde domeinen worden afgebakend. In het proces van AI waar positivisme een grote rol heeft moeten we er niet van uit gaan dat er niet gesproken mag worden over de negatieve elementen. Er moet ruimte gemaakt worden om deze zaken ook bespreekbaar te maken om de achterliggende gedachtegang gezamenlijk beter te begrijpen. Een andere stimulans die volgens Bushe (2007) kan leiden tot generatieve conversaties is de rol van synergie. Door in de "Discovery phase" een brainstormsessie te maken die de gedachten en ideeën weergeeft van de mensen die de verhalen aanhoren kan je relaties stimuleren door de gezamenlijke inzet en verhoogde vertrouwensband. In de "Dream phase" moet een generatief kader zitten die waarden en ambities ontdekken bij de mensen waarvan ze zelf geen bewust van hadden. Het "Design phase" moet een blauwdruk worden van de toekomst die mensen inspireren en stimuleren om dit te realiseren.

Generatieve actie

Bushe (2012) geeft uit zijn ervaring met casestudies het recept weer om de "Destiny Phase" in een generatief kader te plaatsen.

1. Als resultaat van de eerste drie fases een collectieve overeenkomst sluiten over wat willen bereiken.
2. Mensen tot inzien laten komen dat ze geen toestemming behoeven om actie te ondernemen in de richting van het "Design Phase".
3. Creatie van commitment om actie te ondernemen
4. Onder de leiderschapstaken behoren de activiteiten voorzien die de organisatie stuurt naar de gewenste richting, manieren zoeken die deze activiteiten ondersteunen en die inspanningen versterken. Het houdt absoluut geen plannende of controlerende taak in.

4.6 Succesfactoren van Appreciative Inquiry

Aan de hand van verschillende onderzoeken zal ik een overzicht weergeven van wat de kritische factoren zijn om een Appreciative Inquiry traject in goede banen te leiden.

Geschied leiderschap binnen een AI-traject

Allereerst spreekt Bushe (2007) over het cruciaal belang van het type leiderschap dat zich voordoet. Hij verwijst hierin vooral naar de kwaliteit van het leiderschap, als de omgang met de competenties, legitimiteit en passie van de betrokken mensen. Deze benadering vraagt bovendien om een leiderschap, dat in tegenstelling tot de klassieke top-down structuur, die eerder verspreid is over heel de organisatie of systeem. Bovendien moet er ruimte gelaten worden voor variatie zodat mensen hun weg kunnen vinden en kunnen bijdragen aan oplossingen die bij hun talenten passen (Verheijen, 2010). Dit wordt ons ook bevestigd uit onderzoek dat Appreciative Inquiry voor leiders die verandering willen initiëren, een effectieve manier is om zowel op psychologisch vlak als aan de basisbehoeften van de mensen een bijdrage te leveren (Verleysen et al. 2015). Dit zijn beide overigens condities van het co-creëren van nieuwe mogelijkheden en effectieve systeemveranderingen.

Rol van een facilitator

Net zoals ieder andere grote groepsbijeenkomst stelt Bushe (2007) dat er de nodige facilitator-skills aanwezig moeten zijn bij de Appreciative Inquiry momenten zoals bijvoorbeeld de summit. Omdat het een benadering is die zodanig verschilt in aanpak en focus ten opzichte van andere benaderingen komt het vaak voor dat de betrokken mensen of partijen geen houding weten aan te nemen. Het is daarom aan de facilitator om hierover te communiceren en mensen te engageren om betrokken te zijn bij de Appreciative Inquiry momenten. Het is het aandachtig luisteren naar de anderen en het bevorderen van vitaliteit wat daarbij uiteindelijk belangrijker is dan de onderzoekende nauwkeurigheid waarbij de auteur Zandee (2013) ook vooral stelt dat de facilitator ook zelf die houding uitstraalt.

Omgang met conflicten en negativiteit

Bovendien heeft de facilitator de belangrijke, maar als ook de moeilijkste taak, om om te gaan met conflicten, politieke bovenhand of tegengestelde agenda's. Door de manier van omgaan met de verschillende perspectieven binnen deze benadering is kans namelijk groot dat er mogelijk perspectieven bestaan die moeilijk verenigbaar zijn met elkaar. Dit houdt in dat er mogelijk conflicten kunnen ontstaan doorheen aan de start of doorheen het proces. De vraag is natuurlijk hoe je in de benadering van Appreciative Inquiry ermee moet omgaan of als je ruimte laat in het AI-traject ervoor. Bushe (2007) is zich hier van het gevaar bewust dat de focus op enkel het positieve een vorm van repressie kan worden. Hiermee wordt bedoeld dat de focusverschuiving gebruikt wordt uit angst om om te gaan met de echte bezorgdheden. Het vergt daarom van een facilitator veel skills om ook niet-positieve dingen zoals intergroepsconflicten bijvoorbeeld om te zetten naar generatieve resoluties.

Hoofdstuk 5 Empirisch onderzoek

5.1 Concrete aanpak

In een volwaardige masterproef kan een grondige empirische studie uiteraard niet ontbreken. Dit werk zal een kwalitatief onderzoek inhouden die volgens de redenering van Eisenhardt (1989) zal verlopen aan de hand van een case-studie aanpak. Dit is gekozen omdat er met dit onderzoek beoogd wordt om nieuwe theorieën te ontwikkelen omtrent het AI-gebeuren in multi-partij omgevingen. De steekproefsamenstelling bestaat uit een 14-tal bevoorrechte getuigen die met oog op theoretical sampling zorgvuldig gekozen zijn volgens hun kennis en ervaring over het onderzoeksveld. Er is gekozen om te werken met meerdere casestudies omdat dit volgens Yin (1994, in Eisenhardt & Graebner, 2007) een sterkere basis legt voor de theorievorming. Om toch de uniekheid van elke casestudie te behouden en om niet op willekeur af te gaan, is het empirisch onderzoek eerst van gestart gegaan door enkele initiatiefnemers van het AI Lerend Netwerk, een samenwerkingsverband en organisatie van De Werf, te contacteren voor een interview. Deze selectief gekozen experts brengen allereerst een aantal thema's naar voren rond de onderzoeksvragen maar zij hebben ook contactgegevens voorzien van deelnemende organisaties die volgens hun waardevol waren voor dit onderzoek. Deze manier van selectieve verwijzing wordt ook wel 'snowball sampling' genoemd, wat voor dit onderzoek noodzakelijk leek omwille van het gebrek aan netwerk op domein van het Appreciative Inquiry gebeuren. Opvallend was hier dat twee van de experts aanspoorde om zeker met een bepaalde respondent contact op te nemen omdat er waardevolle informatie te vinden was. Verder werden alle respondenten bevraagd aan de hand van diepte-interviews voor de dataverzameling. Een belangrijke opmerking is dat er expliciet gebruik werd gemaakt van perspectieftriangulatie bij het opstellen van de steekproef, dit om voldoende inzichten te verkrijgen maar ook omdat het toelaat om rijkere en meer valide conclusies te trekken. Op deze manier werden de succes- en misluktingsverhalen in kaart gebracht en werd hierop een grondige analyse gedaan.

Het eerste contactmoment met de bevoorrechte getuigen uit de steekproef is steeds verlopen via e-mail. Bij enkele gevallen werd er nadien overgeschakeld naar telefonisch contact om een afspraak met hun vast te leggen. Een voorbeeld van een eerste correspondentie via e-mail kan je terugvinden in bijlage drie van deze masterproef. Het interviewprotocol zelf bestond uit zestal open vragen die vooral peilen naar de persoonlijke ervaring van de respondent. Dit was voornamelijk het geval bij de bevoorrechte getuigen die deelgenomen hadden aan het Lerend Netwerk. De reden hiervoor is om te weten te komen aan de hand van hun concrete praktijkvoorbeelden wat ertoe geleid heeft om beroep te doen op Appreciative Inquiry en hoe dit hun vraagstuk vooruit (of achteruit) heeft geholpen. De vragen voor de initiatiefnemers waren lichtjes aangepast om de focus te verschuiven op de theorie achter de praktijkvoorbeelden. In bijlage één en twee van deze masterproef kan je beide versies van het interviewprotocol terugvinden ter inkijk. Deze gesprekken werden met toestemming van de respondent in kwestie opgenomen aan de hand van een geluidsrecorder om de latere uitschrijving van de interviews te vereenvoudigen. De volledige

uitschrijvingen van deze gesprekken zijn niet opgenomen als bijlage in deze masterproef maar zijn uiteraard wel op aanvraag verkrijgbaar.

5.2 Bespreking resultaten

De eerste stap was om de individuele casestudies te analyseren, wat Eisenhardt (1989) beschrijft als de within-case data analysis. Hiermee is de ontleding gebeurd van elk interview afzonderlijk om deze nadien onderling te kunnen vergelijken. Op deze manier komen er een aantal thema's aan het licht waar de respondenten elkaar op dat vlak mogelijk kunnen aanvullen of zelfs tegenspreken. De belangrijkste bevindingen hiervan werden gebundeld tot een aantal thema's die verbonden zullen worden met de literatuurstudie uit hoofdstuk twee en drie, telkens aangevuld met waardevolle quotes van de bevroagde bevoorrechte getuigen ter illustratie. Een overzicht van de steekproefsamenstelling, elk met hun bijhorende organisatie en functie, kan je onderstaand in tabel 2 terugvinden.

Specialisten AI Lerend Netwerk				
Naam	Functie	Datum	Locatie	Duur
Luc Verheijen	Initiatiefnemer AI Lerend Netwerk	17-07-15	Skype	30 min
Bert Verleysen	Initiatiefnemer AI Lerend Netwerk	23-07-15	Riemst	40 min
Wim Croonen	Initiatiefnemer AI Lerend Netwerk	29-07-15	Genk	50 min
Deelnemende organisaties				
Naam	Functie	Datum	Locatie	Duur
Béatrice Daniels	Experte organisatieontwikkeling VDAB	27-07-15	Hasselt	75 min
Raf Vangompel	Diensthofd Wijk & Bewonerszaken Nieuwdak	29-07-15	Genk	60 min
Johan Toebat	Coördinator Agentschap Natuur & Bos	30-07-15	Leuven	40 min
Goedroen Juchtmans	Onderzoekscoördinator IKKS & HIVA	30-07-15	Leuven	60 min
Jessica Bastiaenssens	HR-generalist UZ Gent	30-08-15	Gent	65 min
Ruben Callewaert	Kwaliteitscoördinator WZC Floordam	06-08-15	Melsbroek	60 min
Betty Herbots	Directeur bewonerszorg WZC Floordam	06-08-15	Melsbroek	60 min
Katrien Joosten	Medewerker bewonerszaken Cordium	06-08-15	Hasselt	90 min
Reinout van der Sijpe	Diensthofd bewonerszaken Cordium	06-08-15	Hasselt	90 min
Suzy Kimpen	Stafmedewerker Ontwikkeling & Opleiding ZOL	06-08-15	Hasselt	90 min
An Rubens	Organisatieadviseur & procesbegeleider TPF	06-08-15	Hasselt	90 min

Tabel 2: Overzicht van bevoorrechte getuigen

5.2.1 De aanleiding tot Appreciative Inquiry

Het eerste thema dat dit onderzoek aan het licht wil brengen aan de hand van de interviews is het soort problematiek of vraagstuk wat hen heeft doen grijpen naar een andere benadering. Dit is vooral bevroagd om de situatie van de respondent in kwestie in kaart te brengen maar ook om de

verschillende toepassingsvelden van Appreciative Inquiry in de praktijk weer te geven. Om te beginnen zijn respondenten gaan zoeken naar een andere benadering omdat ze ervaren dat de klassieke dominante benadering, die zich richt op de problematieken, vaak een ondermaats of zelfs een tegenstrijdig eindresultaat teweegbracht. Dit staat in tegenstelling met de literatuur want een multi-partij perspectief zou net wel een duurzame oplossing moeten brengen (Prins, 2007). Bovendien heeft de focus op de problematieken bij een respondent ook bepaalde defensieve mechanismen in gang gezet, wat aantoont dat inderdaad 'words create worlds' en men groeit naar hetgeen waarover men vooral praat.

Wim Croonen, initiatiefnemer AI Lerend Netwerk

"De grootste marges van groei dacht ik te vinden in het wegwerken van onze zwaktes. Dat is de dominante logica die we kennen, ook van de schoolbanken en dat is iets wat ingebakken is en natuurlijk voor rationele purposes is zoiets ook goed. Dat is een logica die werkt voor machines maar wat ik toen op dat moment nog niet doorhad was dat zoiets niet werkt voor menselijke complexe systemen. Dus wat gebeurt er eigenlijk, ik geef vanuit mijn dominante logica expliciet de opdracht om onze laagste scores van de great-place-to-work-survey te onderzoeken. Wat gebeurt er eigenlijk in dat focusteam, ze namen dit erg ernstig en gingen inzoomen op deze vijf laagste scores en dit had invloed op de taal die zo naar elkaar ontwikkelden. Door te praten over die negatieve dingen begonnen allemaal defensieve mechanismen op gang te komen en de achterban, als de organisatie werd ook negatief bevestigd. Dus met andere woorden wat eigenlijk als iets heel positief hoorde te zijn bleek na een aantal weken echt een negatieve buzz te krijgen."

Ruben Callewaert, kwaliteitscoördinator WZC Floordam

"Ik denk in 2012 waren we zoekende naar hoe we de verantwoordelijken op dezelfde lijn krijgen, op een manier die daarvoor zorgt dat je niet blijft hangen bij de problemen, meer oplossingsgericht. Hetgeen wat we ervoor merkte was dat er niet één grote eensgezindheid was. Iedereen deed wel ongeveer een beetje richting ons doel maar het resultaat strookte niet met de inzet."

Beatrice Daniels, experte organisatieontwikkeling VDAB

"Het is zo dat we vanaf een bepaald moment, toen ik nog werkte voor de regio Tongeren, dat we daar tot de vaststelling kwamen bij de twee-jaarlijkse tevredenheidsmeting van klanten, als in de werkgevers en werkzoekenden, dat deze tevredenheidsmeting langs beide kanten niet zo goed was. Zo zijn we eigenlijk bij Appreciative Inquiry gekomen, zo van om het eens op een andere manier aan te pakken. We waren op zoek naar hoe we eens iets anders kunnen doen en uiteindelijk zijn we bij Appreciative Inquiry gekomen omdat we veel voelden voor de positieve benadering en de talenten bovenhalen en dergelijke meer. We hadden ook het idee dat als mensen zich beter voelen en gestimuleerd worden dan gaan de klanten daar een positief effect van hebben."

Een tweede toepassingsveld van Appreciative Inquiry bij de respondenten was om vooruitgang te boeken in relaties en onderlinge betrokkenheid, met andere woorden dat ze de relationele praktijk

van Appreciative Inquiry gingen opzoeken om het samenwerken te stimuleren en verbeteren. Ook het onderzoekend en waarderend perspectief van Appreciative Inquiry viel erg in de smaak om mensen gemakkelijker te bereiken wanneer men onderzoek voerde in lagere sociale omgevingen. Het is alvast een geruststelling dat de respondenten niet enkel aangetrokken zijn tot deze benadering omwille van het positieve maar ook het relationeel aspect ervan inzien. Verder geeft merendeel van de respondenten aan Appreciative Inquiry te willen toepassen om voor een stuk tot een cultuurverandering te komen.

Jessica Bastiaenssens, HR-generalist UZ Gent,

“In 2013 kwam er toen eigenlijk een opmerking of vraag vanuit onze afgevaardigde bestuurder die eerder negatief geformuleerd was en ging over van dat er toch een bepaalde verzuring te merken was in de organisatie en dat er meer in ik-termen gedacht werd dan wij als UZ-eters. Ze merkten precies minder betrokkenheid bij ons personeel en wat we eraan konden doen. Toen zei ik met mijn collega Luc: ‘we kennen een methodiek van kijken om er mee aan de slag te gaan als het u zou interesseren’. Er zijn dan een aantal gesprekken gevolgd waarbij dat we eerst geprobeerd hebben om die brede vraag, die nogal negatief gekleurd was, te gaan herformuleren en te gaan kijken wat dat ze dan wel zouden willen. Toen kwamen we stukje uit tot een cultuurverandering die meer een beweging inhield naar het wij-gevoel, betrokkenheid, ondernemerschap en er samen het beste van maken. Eerder dan in het verleden van een perceptie die kritiek spuit, achteruit gaan en los het maar op. Dus daar wilden ze een beetje van weg bewegen.”

Raf Vangompel, diensthoofd Wijk & Bewonerszaken Nieuwdak

“Waar we de focus op leggen is niet de individuele dienstverlening maar eerder het collectieve. Het individuele hebben we zoiets van, er zijn heel wat andere organisaties die er beter voor geschikt zijn om huurders te begeleiden. Wij zetten vooral in op het samenleven, en de leefkwaliteit in de wijken en dat is met een groep van mensen. Dat is eigenlijk ook zo een beetje de prikkel geweest om aan het Lerend Netwerk mee te doen en Appreciative Inquiry te leren kennen.”

Goedroen Juchtmans, onderzoekskoördinator IKKS & HIVA

“AI bood zijn meerwaarde voor mij als onderzoekster omdat het participatief werkt. Het onderzoek wordt iets van de hele organisatie en je gaat eigenlijk samen aan de slag, je gaat samen op weg om bepaalde uitdaging of vraag om er mee om te gaan en op te lossen. Een tweede zaak, in HIVA is dat heel sterk, dat men heel sterk negatief kijkt bijvoorbeeld nu onderzoek naar kinderarmoede en de opvoeding. En de vragenlijsten zijn heel vaak negatief, die proberen vaak te polsen naar waar het misgaat. Dan zie je ook dat die mensen afhaken.”

Betty Herbots, directrice bewonerszorg WZC Floordam

“Het was vooral onze opzet om daar een cultuur van te krijgen hé. We wouden weg van dat gezeur, van dat negatieve. Als we eens opzoek konden gaan naar wat wij willen, waar kunnen we ons nog in verbeteren. Dan vertrekken we altijd vanuit het idee van heel hard

dromen en hoe zou het zou kunnen dat het hier binnen x tijd is. Dan is er veel meer dynamiek, veel meer enthousiasme binnen het team om daar te werken.”

Reinout van der Sijpe, diensthoofd bewonerszaken Cordium

“We waren als organisatie in 2013 vijftig jaar geworden en we hadden eigenlijk op dat moment het gevoel van we hebben een hele historiek gehad daarvoor met andere directeur die ook een heel andere insteek had dan onze nieuwe directeur. En de benadering naar onze huurders toe was eigenlijk van boven naar beneden en we hadden nu zoiets van we willen daar komaf mee maken. Met vijftig jaar Cordium wilden we daar dan een serieuze breuk mee maken. En zijn we gaan zoeken naar een manier van hoe kunnen we dat meer op hetzelfde niveau vanuit de huurders en niet vanuit top-down positie maar een gelijkwaardige positie.”

5.2.2 Toepasbaarheid van Appreciative Inquiry

De volgende stap is de bevraging van de respondenten waarom zij het geschikt vonden om Appreciative Inquiry toe te passen binnen hun vraagstuk. Dit is gedaan met de intentie om de kenmerken van de situatie in kwestie aan het licht te brengen zonder expliciet te verwijzen naar de kenmerken van multi-partij samenwerkingen uit de literatuur. Op deze manier kan er aangetoond worden dat deze respondenten inderdaad te maken hebben met dezelfde multi-partij omgevingen uit onze literatuur. Als eerste kan je van een aantal experts in het veld een beschrijving van multi-partij samenwerkingen vinden en waarom ze dit nodig vinden.

Bert Verleysen, initiatiefnemer AI Lerend Netwerk

“Als we spreken van multi-partij samenwerking dan spreken we van samenwerkingen waarin je mensen hebt vanuit de natuur beweging, mensen uit ondernemingen, sociale wereld. Die eigenlijk alle drie een heel aparte logica hebben, industrie is $1+1 = \text{winst}$ maken, in sociale wereld komt winst zo nou niet. Dat zijn totaal verschillende logica's en wanneer slaagt dit denk ik, als men aanvaardt dat mijn waarheid niet DE waarheid en mijn waarheid niet jou waarheid is.

Luc Verheijen, initiatiefnemer AI Lerend Netwerk

“Je zou kunnen zeggen dat veel vraagstukken waar we organisaties en samenlevingen mee te maken krijgen, zijn complexe vraagstukken. Een eigenschap van complexe vraagstukken is dat ze niet meer vanuit één standpunt, expertise of logica opgelost kunnen worden maar dat ze net een combinatie van expertise, standpunten en logica vraagt. Dit betekent dat het werken rond vraagstukken in organisaties en samenleving meer en meer de noodzaak hebben dat ze een multi-partij / actoren aanpak vragen.”

Een verdere analyse van de interviews brengt vervolgens een veelheid van actoren aan het licht, hoe verschillend de betrokkenen onderling zijn en het doel dat zij voor ogen hebben. Niet verrassend is dat er een grote mate van diversiteit aanwezig is bij het vraagstuk van de respondenten, als in een veelheid van perspectieven, functie, opleiding, sector, machtsposities en etc. Gelukkig volgt uit het onderzoek ook dat er steeds een gemeenschappelijk belang bestaat

onder de betrokken partijen.

Raf Vangompel, diensthoofd Wijk & Bewonerszaken Nieuwdak

“We werken met heel wat partners samen, als je in één wijk al de samenstelling bekijkt, wijkmanager, buurtwerker, jongerenwerkers, buurtwerkplaats, stadswachters en noem maar op want iedereen is daar vertegenwoordigd. Deze werken heel vaak op eilandjes van elkaar maar wel meestal met hetzelfde doel, we willen namelijk dat de wijk hetzelfde doel heeft. Iedereen wil gewoon dat iedereen daar fijn kan samenleven maar iedereen heeft toch zijn eigen insteek en gaat er vaak op los. En dat was zo hetgeen wat me prikkelde in de uitnodiging die ik zag van hoe ga je zo met stakeholders aan de slag om rond een gemeenschappelijk gezamenlijk doel om daar vooruit te werken. Zeker omdat we in het verleden eerder langs elkaar werkten, dat was wel vaak een bilateraal werkmethode en dat was voor mij niet voldoende.”

Johan Toebat, coördinator Agentschap Natuur & Bos

“In die functie is het mijn taak om te zorgen voor aantal speciale beschermingszones en dat er voor deze gebieden managementplannen worden opgesteld. Ik doe dit samen met een klein team van collega's en voor elk van die gebieden maken wij een management plan op genaamd Natura2000, dit is een gebiedsgericht plan waarin het doel staat qua natuur in dat gebied, wat de nodige acties zijn om tot die doelen te komen en nog een hele reeks onderbouwingen daarvan. Die managementplannen worden in verschillende stappen opgesteld, in nauw overleg met de betrokken sectoren in het buitengebied waaronder: natuurverenigingen, jagers, landbouwers, economische bedrijvigheid, gemeenten, lokale besturen en zo verder. Per speciale beschermingszone hebben we een overlegplatform opgericht waarin verschillende vertegenwoordigers van die sectoren komen voor te vergaderen. Dus de bedoeling is om door middel van een participatief proces te komen tot die managementplannen.”

Ruben Callewaert, kwaliteitscoördinator WZC Floordam

“We hebben een sociale huisvestingsmaatschappij die bestaat uit drie groepen, enerzijds heb je een sociaal luik met dan ook nog de inschrijvingen en alles wat daarrond zit rond het sociale gebeuren. Dan heb je het technisch luik want we bouwen huizen, doen onderhoud, laten dingen herstellen en het ander stuk is het bouwen zelf. We hebben werfleiders hier zitten, architecten, mensen die gronden aankopen dus ook wel een heel technisch verhaal. Dan heb je daarnaast natuurlijk het financieel luik, onze boekhouder die bezig is met de corebusiness van ons bedrijf gewoon. We moeten kunnen overleven want anders gaat ge failliet, daarnaast ook de personen van de financiële dienst die bezig zijn rond huurders, huurprijsaanpassingen, huurachterstallen dus dat is het financieel luik met een licht sociale tint.”

Jessica Bastiaenssens, HR-generalist UZ Gent,

“Eigenlijk als je kijkt gaat het om iedere medewerker van het ziekenhuis. Je moet zien dat is heel multidisciplinair hier, bijvoorbeeld als je kijkt naar de core-business als de medische

sector dan hebben we: artsen, student-artsen, verpleegkundigen, administratief medewerkers, leidinggevenden, paramedici, psychologen, kinesisten maar ook in de bedrijfsondersteunende sector nog vele mensen zoals: financiële dienst, HR zoals ik, schilders, architecten, heel divers eigenlijk. Dan ook de vakorganisaties natuurlijk nog, in de zin van sociale partners.”

Beatrice Daniels, experte organisatieontwikkeling VDAB

“Samenwerken is bij ons sowieso belangrijk maar nu zitten we beetje met dat tussenschot tussen het competentiecentra en arbeidsbemiddeling, wat eigenlijk geen tussenschot is maar wel wat we vaak ervaren in de praktijk. Dat is zeker een item dat we willen bestendigen wat goed gaat en stimuleren om te groeien waar nog ruimte is. Dus dat is zeker één ding. In het team zelf ook is samenwerking heel belangrijk hé want we zitten met heel wat functies van mensen. Nu iedereen heeft wel een gezamenlijke functie hé wat maakt dat die samenwerking zeer belangrijk is, zeker met die ingewikkelde constructie binnen onze organisatie. Dus dat is absoluut belangrijk, op sommige terreinen loopt dat al zeer goed, bij andere is daar nog werk aan. Dus de reden waarom we AI toepassen is dat we iedereen beter willen laten samenwerken om zich achter nieuwe initiatieven te zetten.”

Om dan even stil te staan bij de meerwaarde die de benadering van Appreciative Inquiry biedt binnen hun (multi-partij) omgeving is de bevraging gebeurd van wat er anders was volgens hun ten opzichte van andere benaderingen. Zo kwam duidelijk aan het licht dat de benadering van Appreciative Inquiry de relationele kant aanzienlijk wist te verbeteren bij het samenwerkingsproces, wat niet onbelangrijk is gezien dit één van de eerder besproken uitdagingen vormt bij multi-partij samenwerkingen. De benadering levert een waardevolle bijdrage aan zaken zoals bijvoorbeeld het organiseren van bijeenkomsten, het overleggen met verschillende partijen tot in het omgaan met de veelheid van perspectieven enzoverder.

Luc Verheijen, initiatiefnemer AI Lerend Netwerk,

“Er zijn tiental brainstorm manieren maar het punt is niet zo zeer dat we een aanpak nodig hebben voor nieuwe ideeën te generen maar het punt is of we een aanpak kunnen ontwerpen die leidt tot nieuwe ideeën en tot de collectieve wil van minstens een aantal stakeholders bereiken om ervoor te zorgen dat die nieuwe ideeën ook werkelijkheid wordt. Dat is wat Appreciative Inquiry toevoegt op vele verander- en innovatiestrategieën. Werkt niet op inhoudelijke kant maar ook op die relationele kant. Die brug loopt via de relaties (idee-praktijk).”

Johan Toebat, coördinator Agentschap Natuur & Bos

“Wij hebben van in het Agentschap Natuur en Bos niet echt een traditie van veel overleg dus dat gebeurde allemaal beetje ad-hoc. Als we iets georganiseerd moesten hebben waren wij daar ook niet echt voor opgeleid om zo dingen te doen. Dat is ook een reden waarom we steun hebben gezocht bij de procesbegeleiders die daar wel meer in ervaring in hebben. Ik ben zelf bio-ingenieur en de meeste mensen van mijn collega's zijn biologen, ecologen enzoverder. Dus we hebben daarvoor nooit echt opleiding gehad om met mensen te

overleggen en onderhandelen. Voor ons is dat iets nieuw, uiteraard sommige doen dat spontaan, de ene is daar beter in als de andere. Maar we hadden niet echt een cultuur voor overleg en dus in dat opzicht was ik wel opzoek naar beetje houvast.”

Katrien Joosten, medewerker bewonerszaken Cordium

“Ik denk vooral als je ergens vast komt te zitten in een situatie dan kan het wel een methodiek zijn die er terug ruimte maakt.”

Wim Croonen, initiatiefnemer AI Lerend Netwerk

“Ik denk dat dat heel erg toepasbaar is omdat dat is net waar MP-samenwerkingen, activiteiten en initiatieven op spaak lopen hé. Dat is omdat mensen nog altijd vanuit de dominante logica zich richten op de tekorten en gaps van de andere partijen.”

5.2.3 Appreciative Inquiry als methodiek of filosofie

Omdat de literatuur meermaals benadrukt dat men Appreciative Inquiry niet moet zien als een methodische benadering is er een bevraging gedaan naar hoe de respondenten dit ervaren. Dit heeft geleid tot de ontdekking van welke gedachtegang ervoor zorgt dat mensen deze benadering opnemen als een filosofie. Het onderzoek toont aan dat het draait om het begrijpen en het doorleven van de vijf onderliggende principes van deze benadering, op deze manier kan Appreciative Inquiry gebruikt worden in tal van handelingen en zijn de mogelijkheden immens. Het is net door de benadering te gaan vernoemen als een methodiek dat het net de indruk gaat wekken van een planmatige aanpak, terwijl Appreciative Inquiry net ontstaan is als kritiek op dergelijke planmatige modellen.

Wim Croonen, initiatiefnemer AI Lerend Netwerk

“Het gaat niet om Appreciative Inquiry maar vooral om de denkvormen en om het groter denkkader, de onderliggende principes dat je die eigenlijk inbouwt. Aan de slag gaan met de oefeningen / vragen en conversaties laten organiseren. Ik heb geleerd van hoe meer je van tevoren die denkwijze gaat overtuigen toepassen. Hoe meer miserie je krijgt en discussie je krijgt. Dus Appreciative Inquiry is maar een middel om iets in beweging te zetten, dat moet niet op zichzelf bestaan. Daar moet niet teveel over gedoceed worden of zo want dan krijg je veel verzet. Dan krijg je allerlei semantische en filosofische discussies over allerlei dingen en heb ik veel liever dat ze het ervaren en zien in door hun groep. Hun gesprekken stroomt misschien niet zo fel maar ze zien wel als ze in een grote ruimte zit met heel wat mensen, dan voel je ook echt die vibe erin. Dat trekt iemand mee hé.”

An Rubens, organisatieadviseur & procesbegeleider TPF

“Meestal wordt ik voor een probleem gevraagd hé. Je zegt het beter niet want het is geen methodiek maar een filosofie. Een bedrijf kan dat percipiëren als een methodiek, maar daar zit de kracht in hé, als mensen het doen als echt een filosofie.”

Suzy Kimpen, stafmedewerker Ontwikkeling & Opleiding ZOL

“Appreciative Inquiry is geen methodiek maar een filosofie. En als je zover bent dat je weet dat het een filosofie is dan kan je dat overal insteken hé. Je moet dat aanpassen, de taal aanpassen en zorgen dat het niet als Appreciative Inquiry overkomt.”

Katrien Joosten, medewerker bewonerszaken Cordium

“We nemen gevoelsmatig AI op in verschillende domeinen tegelijkertijd maar niet bewust onder de noemer AI. Bijvoorbeeld uit die aan-tafel-momenten is dan weer het buurtcomité gegroeid dat nu weer om de twee maanden samenkomt en eigenlijk de pijnpunten in de wijk daar worden aangepakt. Nu proberen we vanuit die aan tafel momenten in de verschillende wijken zo van die buurtcomités te krijgen die eerst draaien met veel hulp van ons om dan geleidelijk aan zelfstandig te gaan draaien.”

Jessica Bastiaenssens, HR-generalist UZ Gent

“Dat was zo fijn om te zien omdat je merkt dat mensen spontaan eigenlijk, wat impliciet onze bedoeling ook wel is, die manier van in gesprek te gaan beginnen over te nemen, daar dan ook positieve resultaten mee boeken en dit ook op andere situaties gaan proberen.”

Wim Croonen, initiatiefnemer AI Lerend Netwerk

“Dat was zo een impactvolle ervaring dat ik dat eigenlijk ben beginnen doortrekken in heel veel elementen van het personeelsbeleid waaronder functioneringsgesprekken, talentgesprekken en zelfs selectie-interviews. Dus we kregen eigenlijk veel meer toepassingen en niet dat we dat met de grote fanfare hebben aangekondigd maar door gewoon aan de slag te gaan. We kregen een heel andere dynamiek en kregen heel andere voorstellen. We hebben dit op full-staff meetings laten terugkoppelen en mensen voelden zich veel meer betrokken omdat ze voelden dat ze op een positieve bevraagd werden. Dit op een manier zodat ze zelf eigen dingen gingen doen, om initiatieven / projecten oppakken in dat verbeter programma gebaseerd op sterktes om sterker te maken.”

Ruben Callewaert, kwaliteitscoördinator WZC Floordam

“Hetgeen wat we bij AI gevonden hebben is eigenlijk een manier om in feite de dingen aan te pakken. We hebben de structuren helemaal geïntegreerd in dienstvergaderingen en het dagdagelijkse doen. Je merkt dat het leeft nu en het verschil met vroeger was dat het enkel wakker was rond de momenten dat zo een dienstvergadering plaatsvond.”

Betty Herbots, directrice bewonerszorg WZC Floordam

“Nu merk je van het is van hun en daar zijn ze nu echt wel bedreven mee bezig en gaan dat soms ook symboliseren. Ik denk ook niet dat mensen het zouden kunnen voorstellen dat het op een andere manier kan. Ze zijn dat zodanig gewoon. Ook als ze binnen de teams op de werkvloer beginnen te discussiëren dan is er, zeker die woningverantwoordelijke maar hier en daar toch ook al een aantal teamleden die zeiden van amai toen we hier nog iets goed om dat toch wel te keren wat er aan de hand was. Ik had gedacht dat het moeilijker ging zijn om die cultuur er zo te krijgen. Ik zeg niet dat die

er volledig is hé. ”

Toch geven respondenten soms nog aan de benadering van Appreciative Inquiry te zien als een methodiek maar het is mogelijk niet slecht voor de partijen om deze kleine houvast te. Deze houvast kan wellicht helpen in de overtuiging om de benadering Appreciative Inquiry een kans te geven. Het is pas immers door de stap te zetten en de waarderende manier te ervaren, dat deze benadering naar een filosofie kan groeien bij de betrokken partijen.

Johan Toebat, coördinator Agentschap Natuur & Bos

“Ik denk zeker wel, als het in kleine groepjes is dan valt het nog wel mee denk ik, dan kunnen de meeste mensen nog wel aan. Maar als het in grotere groepen is dan heb ik het gevoel dat je meer nood hebt aan een bepaalde methodiek, al is het heel simpel met post-its waar iedereen zijn ideeën op schrijft of dergelijke maar dat soort dingen helpt enorm om tot conclusies te komen, om mensen te doen nadenken op een meer gestructureerde manier. Anders wordt het al snel een soort discussie of heen en weer gepraat zonder echt een duidelijke focus. Dus ik denk dat die situaties zeker wel ontstaan zouden zijn als we zonder professionele begeleiding en zonder bepaalde methodieken te gebruiken daarmee begonnen waren.

Jessica Bastiaenssens, HR-generalist UZ Gent

“Ik denk ook wel dat onze directiecomité in eerste instantie vooral, met het vooruitzicht van die grote groepsbijeenkomst waar ze zich al voor geëngageerd hadden, de methodische kant van AI interessant vonden omdat ze wisten via de informatie die we gegeven hadden dat je daar effectief grootschalige bijeenkomsten mee kon faciliteren op een gestructureerde methodische manier. Dit interesseerde hun eerder denk ik dan de houding die Appreciative Inquiry toch ook wel een stukje vergt.”

5.2.4 Bepaling van de affirmative topic

Het traject van Appreciative Inquiry begint bijna in alle gevallen met het bepalen van het onderzoeksthema. In de context van multi-partij omgevingen leek het voor dit onderzoek aangewezen om de wijze van bepaling aan het licht te brengen omwille om de contrasterende focus t.o.v. de “common ground” methodiek. De eerste cruciale bevinding is dat het onderzoeksthema moet aanvoelen als een collectief gewenst iets. Dat maakt dat het onderzoeksthema best bepaald wordt door een representatief groepje van de samenwerkende partijen, het groter systeem.

Wim Croonen, initiatiefnemer AI Lerend Netwerk

“Eigenlijk door het herframen, door vragen te stellen waardoor de andere persoon eigenlijk het probleem of topic eerder een affirmative topic van maakt, zonder het zo te noemen. Als je in het gesprek de negativiteit terug weert door vragen te stellen, te laten herframen of door te vragen en op die manier dat ze eigenlijk naar een verfijnder beeld komen over naar waar ze toe willen gaan of wat daar nodig voor is.”

Bert Verleysen, initiatiefnemer AI Lerend Netwerk

"De affirmative topic is iets waar je allemaal samen door geboeid bent en het is belangrijk om een topic te zoeken waar je allemaal warm van loopt, waar je allemaal buiten de cirkel gaat kijken in de zin van "stretchen". De affirmative topic is iets waar een uitdaging aan zit om te laten groeien en verbeteren om aangenaam te zijn. Het is van belang dat het iets is zodat iedereen ervan groeit en voor iedereen aangenaam is, waar we allemaal van groeien, zowel klanten, leveranciers enzoverder. Het zoeken naar een affirmative topic kan ook met enkele deelnemers maar ja dat is niet persé nodig. Het is interessanter denk ik in concrete situaties.

Luc Verheijen, initiatiefnemer AI Lerend Netwerk

"Als in een MP-veld, betrokken partijen het gevoel hebben dat het affirmative topic eigenlijk gedefinieerd is door 1 partij of dominante actor, dan zal dit niet werken. Dan hebben mensen het gevoel van 'Het voelt niet als een thema dat niet van mij is of dat het teveel vanuit 1 invalshoek gedefinieerd is.' Dit betekent dat in de designfase waarin je je affirmative topic maakt, van belang wie we rond de tafel nodig die kunnen helpen om het affirmative topic te definiëren. Dat maakt dat het affirmative topic wat we daar bepaald hebben, eigenlijk gedefinieerd was door een designgroep dat een representatie was van het groter systeem.

Ruben Callewaert, kwaliteitscoördinator WZC Floordam

"Dat is echt vanuit hun uit gekomen en daar is die AI methode heel dankbaar voor geweest. Daar zijn we vertrokken van wat hebben we nu en waar willen we naar toe gaan. Dus hun droom is bij wijze van het beleidsplan, deze hebben zij benoemd zeg maar."

Bert Verleysen, initiatiefnemer AI Lerend Netwerk

Welke criteria belangrijk is is de betrokkenheid bij elkaar. Dit geeft een meerwaarde aan het geheel, waar je zelf deel van maakt hé. Waarom zou iemand zich anders inzetten voor iets om het te laten bloeien. Ze moeten aanvoelen dat het ook hun zaak is, niet persé financieel of dergelijke . Ze voelen zich fier om er te mogen werken. Geen spelletje of spelerei. Het is zo beetje waar mensen warm van worden en wat hun verbindt erin.

Nadat de bevraging concreter ingaat op de vragen die gesteld worden komt vooral aan het licht dat de vragen verbredend moet werken, moet aanzetten tot generatief werken. Maar niet onbelangrijk is volgens de respondenten om het praktisch te benoemen, dat ze het beter kunnen vatten waarover het werkelijk gaat.

Luc Verheijen, initiatiefnemer AI Lerend Netwerk

"Je maakt een uitnodiging en motiveert dit kernthema en natuurlijk weet je dan dat je mensen hebt die zeggen 'wat is dat voor zever' maar dat heb je nu eenmaal in zo'n groot systeem, dit valt niet te vermijden. Maar de vraag is of we een kernthema hebben die een voldoende grote groep aantrekt van "daar willen we meer over weten, dat is de strategie. Iedereen over gaat juichen en dit is het, hebben we iets dat onze representatieve

kerngroep het gevoel heeft van nagel op de kop. Als we mensen daarover uitnodigen, hebben we dan een voldoende grote groep die daarover wil ingaan op gesprek.”

Bert Verleysen, initiatiefnemer AI Lerend Netwerk

“Het moet ook positief zijn maar soms kunnen negatieve ervaringen ook, het is eerder van belang dat het stretchend moet werken. Verbreidend, verdiepende. Het uitdagende aspect is belangrijk bij de affirmative topic maar ook het generatieve namelijk voorbij het status quo gaan. Dit onderzoek gaat niet in op naar wat hier is maar meer wat wordt hier mogelijk. Het Appreciative Inquiry gebeuren en de positieve topic choice is het stretchende om dieper gaande mogelijkheden te ontdekken.”

Ruben Callewaert, kwaliteitscoördinator WZC Floordam

“Ik was net aan denken, zo een droge vraag dat werkt niet. Dan kan je nog zo goed als je wilt de vraag voorbereiden en je geeft dat onvoorbereid aan iemand van hier beantwoord dat een keer dat werkt niet. Ik denk in de voorbereiding van uw interview moet ge altijd hun in feite een voorbeeld geven van een mogelijk antwoord. Je bent eigenlijk altijd op zoek naar ervaringen die zij gehad hebben rond een bepaald vraag of thema en wat zijn de goede ervaringen, wat leer je daar uit en wat wil je zeker meenemen. Als je dat hebt dan kan je aan de volgende vraag beginnen. Je moet dat in de juiste mindset zetten en dat doe je door het verhaal te vertellen. ”

Betty Herbots, directrice bewonerszorg WZC Floordam

“Dat hebben we in het begin veel gedaan hé met voorbeelden werken om het hun beter te laten bevatten. Dat vinden we achteraf gezien wel essentieel. Ook niet altijd met dezelfde vraag komen en dat is soms moeilijk. Alé we doen het niet en willen het niet dus daardoor steken we er heel veel tijd in om tot de juiste vraag te komen. Toch wel regelmatig dat we zeggen van oh nee dat is mis want doen we dat en dan terug. Dat vraagt voor ons nog, door gebrek aan ervaring, om heel veel energie omdat op een goede manier te doen.”

Uit de interviews blijkt dat het geen gemakkelijke taak is om deze themabepaling te doen, daarom wordt door de experts en eveneens de respondenten aangeraden om eerst eens het gekozen thema te testen. Dit maakt het mogelijk om bij te sturen waar nodig zodat er tot een thema gekomen kan worden die de juiste verhalen opwekt. Opvallend is dat een respondent aangeeft ook het verleden erbij te betrekken, dit lijkt in eerste instantie een manier om het onderzoeksthema beter te vatten in realiteit.

Luc Verheijen, initiatiefnemer AI Lerend Netwerk

“Het designteam kan ook bij de eerste formulering van het kernthema, 2 of 3 vragen bijmaken. Ga die vragen eens uittesten, kijken welke interessante of nieuwe verhalen waarmee iets nieuws mee te ontdekken valt? Ik stimuleer vaak designteams om eerst deze test te doen. En vaak als ze dan terugkomen gaan ze hun kernthema nog wat bijschaven, dus echt na het bewust uittesten van het kernthema.”

Ruben Callewaert, kwaliteitscoördinator WZC Floordam

“De vraag die je stelt en de inleiding van die vraag bepaalt je antwoord dat je gaat hebben. Dat is soort knutselen. Ik denk dat het heel belangrijk is dat uw vraag simpel en duidelijk is omdat we zowel de poetsvrouw als verpleegkundige moeten meekrijgen en dat in je vraag alles moet zitten wat je wilt. Het zijn ook zo die bijvragen die goed mee kunnen sturen, dus je hebt de inleiding van uw vraag, vraag zelf en dan nog wat bijvragen die maken dat het duidelijk voor iedereen.”

Raf Vangompel, diensthoofd Wijk & Bewonerszaken Nieuwdak

“Ik merk vooral dat ik de vragen heel veel keer heb gesteld, het is heel moeilijk om de juiste vraag te vinden. Het soort van vragen dat er bij mij uitspringt is een vraag die zoekt naar iets wat mensen hebben meegemaakt die met het onderwerp te maken hebben, die vooral terug gaan in de tijd, dat zijn de vragen waaraan ik merk die gemakkelijk zijn voor de mensen. De vragen om tot een topic te komen die je ook nodig hebt om mee vooruit te denken van stel 2020. Dan merk ik wel dat mensen daar soms wel vastdrijven, dat ze niet weten hoe ze moeten antwoorden. Een beetje te moeilijk tenzij je hun daarop voorbereidt maar dat is niet zo spontaan. Dus vooral vragen over het verleden wat werkten, wat ze goed vonden. Toch probeer ik te vragen naar de toekomst maar ik probeer hen iets meer dichterbij te zetten. Ik probeer ze nog naar de toekomst te vragen maar uit ervaring weet ik het dat moeilijk is. Het zoekproces ligt hem of één de vraag te moeilijk is oftewel verkeerd gesteld misschien. Een aantal testcases zijn daarom toch belangrijk voordat je echt naar je eerste interviews gaat.”

Het is ook van belang om het samenwerkingsverband niet zomaar de vrije loop te laten. Er moet vooraf gekeken worden naar de mogelijkheden en dat de bekomen resultaten ook effectief gerealiseerd kunnen worden. Het onderzoeksthema trekt hier in feite bepaalde lijnen voor het pad die het samenwerkingsverband moet belopen.

Beatrice Daniels, experte organisatieontwikkeling VDAB

“Zij zeiden ook dat die grenzen voor mensen heel duidelijk moeten zijn, het is niet zomaar freewheelen dus je moet je grenzen bepalen, het kader. Het is een rivier met een duidelijke aflijning want als die niet duidelijk is dan krijg je modderstromen. Dat is belangrijk want dat kader is bij ons zo strikt vaak dus dat moet heel duidelijk zijn. Ik heb dat gemerkt in Tongeren ook als je mensen zomaar op laat doen dan krijg je soms resultaten waarvan je dan achteraf moet gaan zeggen dat het niet kan. En dat is heel deprimerend voor de mensen. Dus je moet heel duidelijk zeggen wat de marge is en waartussen ze kunnen werken en zomaar kunnen opdoen. Het is inderdaad afhankelijk van het vooraf bepaalde thema maar die grenzen verschillen uiteraard heel vaak per thema. Dus dat moet bij elk item bepaald worden.”

Betty Herbots, directrice bewonerszorg WZC Floordam

“Dat doen wij niet die echte vrijheid geven. Wij geven echt duidelijk de lijnen maar ik wil niet dat iedereen op één lijn gaat lopen. Want dan wordt iedereen klonen van elkaar en dan

komt het ook niet goed. Maar er moeten lijnen zijn en dat is moeilijk voor mensen want iedereen vertrekt vanuit zijn lijn en verwacht dat zijn collega in dezelfde lijn loopt. Mensen moeten weten van ik mag me hier bewegen tussen twee lijnen maar ik moet niet links of rechts van die lijn lopen. En als ik daar toch loop dan is er een team om te zorgen dat ik terug in tussen mijn lijnen kom. Zo hebben we dat gesymboliseerd naar hun want dat vind ik heel belangrijk want als je mensen zomaar zegt van doe maar op, dat is chaos dan hé. Dat is een cowboy verhaal denk ik dan en dat werkt niet. Mensen hebben lijnen nodig, maar hoe breed je die lijnen legt.”

5.2.5 Appreciative Inquiry en de omgang met diversiteit

Tot zover toont het onderzoek aan waarom de respondenten de benadering van Appreciative Inquiry gekozen hebben en aan welke kenmerken de vraagstukken in kwestie voldoen. Eén van deze kenmerken is de veelheid aan perspectieven, wat ook een multi-partij samenwerking typeert. De volgende stap in dit onderzoek is de bevraging over hoe de respondenten ervaren dat Appreciative Inquiry diversiteit heeft benut. Er kan tot de conclusie gekomen worden dat deze benadering goed met de verschillen kan omgaan omwille van het gezamenlijk werken op een waarderende en onderzoekende manier. De respondenten geven aan door middel van de benadering van Appreciative Inquiry een andere kijk te hebben naar de verschillen. Door elkaars belangen te ontdekken wordt diversiteit langs elkaar gezet en maakt mogelijk de weg vrij om er met een clevere manier mee om te gaan.

Luc Verheijen, initiatiefnemer AI Lerend Netwerk

“Wat Appreciative Inquiry doet i.p.v. het zoeken naar waar de partijen verschillen in mening of waar hun eigen belang vooropstaat, is net de partijen helpen onderzoeken wat ze van elkaar van belang vinden, samen van belang vinden, wat de doelstelling of resultaat is die we beide van belang vinden of waar de belangen elkaar raken. Met andere woorden is een het aanpak of strategie die vooral zoekt naar wat vinden we samen van belang van het vraagstuk dat hier op tafel ligt.”

Wim Croonen, initiatiefnemer AI Lerend Netwerk

“Eigenlijk is het de sterkten van de mensen herkennen en erkennen die ze hebben. Dat is een fundamentele zienswijze, een fundamentele andere lens om te kijken naar andere mensen, omgaan met de verschillende meningen, opinies, visies en wereldbeelden zodat men die verschillen kan kapitaliseren en niet mee in strijd gaan. Het niet zien als een bedreiging of als iets wat niet oké is. Het is wel oké en je moet het kunnen accepteren. Vooral misschien nog straffer om er eigenlijk op een clevere manier mee om te gaan om het geheel te dienen. Als je conversaties terug kunt hebben rond gemeenschappelijke waarden en doelen, met andere woorden je terug mensen kan laten converseren rond sterktes en wat bijdraagt aan het geheel of gemeenschappelijke doelstelling en ze kunnen dat van elkaar horen, dan kunt ge denk ik wel meer bereid zijn om compromis te sluiten en wel meer bereid zijn andere zienswijzen ook een plaats geven. Als je bepaalde attributen bij andere partijen als een sterkte zou kunnen zien en niet als een bedreiging dan gaat ge daar ook heel anders naar kijken en dit minder als bedreigend ervaren.”

Bert Verleysen, initiatiefnemer AI Lerend Netwerk

“Het is de gezamenlijke waarheid waar we iets mee kunnen. Omgaan met perspectieven, het nieuwsgierig zijn naar elkaars verhaal. Daarmee komt wat het ander is wat ik zie bij MP-samenwerkingen en ook sterk terugzie in Appreciative Inquiry is het idee van partnerships, het samenwerken van een traject. Iets wat ons gezamenlijk project wordt, ons topic waar we aan willen werken, waar we op willen focussen.”

An Rubens, organisatieadviseur & procesbegeleider TPF

“Zeker in de context van multi-partij is het met Appreciative Inquiry kijken van waar gelijken we nu heel erg op elkaar, succesfactoren, waarom verschillen we heel erg, kunnen we die vastpakken, wat zit er onder en kunnen we dat ook laten, waarderen en misschien wel van leren.”

Jessica Bastiaenssens, HR-generalist UZ Gent,

“De vraagstelling is natuurlijk al heel appreciërend en waardierend dus ik denk dat dat al faciliteert. Ander element is omdat het een appèl doet op individuele verhalen en beleving eerder dan algemeenheden, daarom zit je daar ook van mens tot mens en valt toch een beetje de functie of wat dan ook meer weg. Dat werkt daarin ook wel faciliterend denk ik. Ik vind ook echt dat het de mensen echt naast elkaar plaatst. In latere fasen ook, zelfs bij de droombeelden gaat het niet over de grootst gemene deler te nemen maar echt om de diversiteit langs elkaar te laten bestaan. Dat wordt enorm benadrukt door de facilitator waardoor elke stem een stuk bestaansrecht heeft.”

Raf Vangompel, diensthoofd Wijk & Bewonerszaken Nieuwdak

“Ik ben er wel van overtuigd omdat je ziet dat mensen gaan openbloeien vanaf het moment dat er een aantal successen zijn, dat ze zien dat dingen lukken. Vaak zitten we vast in een bepaald patroon en is het heel moeilijk om daar uit te geraken. Ik vind de waarderende benadering daarin een ideale instrument om mensen eens out of the box te laten denken en mee te groeien in een bepaald project waar dat op voorhand al een aantal successen verteld zijn. Dat moet niet altijd gaan over hetgene waar dat je mee bezig bent hé.”

Reinout van der Sijpe, diensthoofd bewonerszaken Cordium

“Het is een manier om bijvoorbeeld eens vanuit een ander perspectief met mensen in contact te komen om misschien als je eens vast zit in je eigen methodieken, eens met een andere insteek proberen een opening te krijgen.”

5.2.6 Vorming van vertrouwensrelaties

Het volgend thema handelt over de bijdrage die Appreciative Inquiry levert op relationeel vlak. Dit start met de verklaring van hoe vertrouwen opgebouwd kan worden doorheen het traject. Het is belangrijk om te begrijpen dat vertrouwen niet iets is dat zomaar ontstaat, de respondenten geven aan dat het een gevolg is van ervaringen die de partijen met elkaar hebben. Dat doet een soort

verbinding ontstaan tussen de partijen, een rode draad doorheen de verhalen die verteld worden.

Beatrice Daniels, experte organisatieontwikkeling VDAB

Maar vertrouwen. dat is mijn stokpaardje. Middel en doen, vertrouwen is een resultaat van iets. Je kan niet zeggen van nu gaan we eens aan vertrouwen werken, dat gaat zo niet. Het is resultaat en een gevolg van een iets langere relatie waarbij je kan zeggen dat het wel klikt, dat die wel doet wat die zegt enzoverder. En dan groeit dat, je beoogt eigenlijk effect want samenwerking is waar vertrouwen een voorwaarde is, als een kritische succesfactor als je het zo kan noemen. Je kan niet zomaar zeggen vanaf morgen gaan we allemaal beter samenwerken. Je moet een aantal dingen toelaten, ruimte geven, mensen confronteren misschien ook wel soms, zodanig dat dit kan groeien.

Bert Verleysen

“Vertrouwen is een heel heel moeilijk iets, indertijd dat Ron Fry altijd sprak van rapid design maar eigenlijk is het belangrijkste rapid trust, namelijk heel snel vertrouwen bouwen. En dit verkrijg je door het gevoel te hebben dat mijn verhaal evenveel waard is als jouw verhaal. Het is niet één verhaal maar jouw verhaal is ook belangrijk. Ik heb er vertrouwen in dat jouw verhaal ook kan werken, dat je elkaars verhaal kan verbeteren en het durven verbeteren dat het wel goed komt. Mijn wereld, ervaring, visie is van mij, het is niet het enige echte en ik moet erop vertrouwen dat die van jou ook goed is.”

Luc Verheijen, initiatiefnemer AI Lerend Netwerk

“Door zijn methodologie levert Appreciative Inquiry de betrokkenen ook een ervaring op van gesprekken die meer verbindend werken dan verdelend of scheidend. Met andere woorden door het toepassen van AI krijgen deelnemers vaak voor het eerst de ervaring van, ‘als we op die manier met elkaar in gesprek zijn, dan liggen onze ideeën eigenlijk kort bij elkaar. Eigenlijk snap ik wat voor u als andere actor van belang is. En ik heb de ervaring dat je echt nieuwsgierig bent naar wat ik van belang vind.’ Het levert een gespreksstrategie op die deelnemers voor het eerst de ervaring geeft om in verbinding te zijn.”

Reinout van der Sijpe, diensthoofd bewonerszaken Cordium

“AI heeft vooral de binding gemaakt, laten we zo zeggen. Dat ons geholpen heeft om met de mensen op een andere manier in contact te komen. Het andere ding is inderdaad het terugkoppelen, dat heeft vooral te maken met het feit van als je iets communiceert en je zegt dat je iets laat weten, dat je dat ook gaat doen. alé dat is ook beetje de insteek van AI want je kan ook zeggen dat het je gewoon laat hé.”

Johan Toebat, coördinator Agentschap Natuur & Bos

“Wat ik merk is als er op plaatselijk niveau met landbouwers of evengoed andere mensen, kan gepraat en samengewerkt worden in kleine projectjes, dan ontstaat er al snel een vertrouwen. Het feit dat mensen elkaar dan leren kennen en dan spreek ik niet alleen van het agentschap met de boeren maar ook de partners onderling bijvoorbeeld, helpt daar ook aan natuurlijk. Ik heb zo een voorbeeld van een gebied, bos van A waar landbouwers nu

samen met Natuurpunt aan het werken zijn aan een visie voor het gebied. Dat gebeurt op initiatief van die mensen van Natuurpunt en die van landbouw. Vijf jaar geleden stonden ze bij wijze van met getrokken messen tegenover elkaar maar nu door het feit dat ze moeten samenwerken vanwege het Vlaams kader maar ook dat ze vanaf een bepaald moment elkaar beter leerden kennen en op speaking terms kwamen.”

Het onderzoek toont met andere woorden aan dat de benadering van Appreciative Inquiry de partijen toelaten om zich op een veilige manier kwetsbaar op te stellen. Het is door het blootgeven van eenieder waardoor er echt geluisterd kan worden naar elkaar waardoor 'het waarderen van' bevordert wordt. Het is vaak zo dat mensen zelf waardering willen voor hun bijdrage maar niet weten hoe ze dit zelf ook kunnen geven. Uit het onderzoek blijkt dat de werkwijze van Appreciative Inquiry dit in de hand werkt.

An Rubens, organisatieadviseur & procesbegeleider TPF

“Lancione zegt heel duidelijk, vertrouwen in een team groeit maar in een mate dat je je kwetsbaar opstelt naar elkaar toe. Tegelijkertijd zet je je poort zo open dat ze je op je achillespees kunnen trappen hé. Daarom houden heel veel mensen zich in in teams en komen ze vaak nooit tot een goed stuk van vertrouwen.”

Luc Verheijen, initiatiefnemer AI Lerend Netwerk

“Appreciative Inquiry is bedoeld om mensen die je betreft in het gesprek zoveel mogelijk het gevoel te geven dat hun stem er mag zijn maar ook dat je hun kennis & stem nodig hebt om oplossingen te bedenken voor het thema of vraagstuk. Vaak is het zo dat het voor het eerst het gevoel hebben dat er naar mijn stem geluisterd wordt of dat 'mijn idee mag er helemaal zijn, ik mag meedenken over dat vraagstuk'. In het opbouwen van vertrouwen zijn het net die ervaringen die maken dat het vertrouwen wordt opgebouwd.”

Johan Toebat, coördinator Agentschap Natuur & Bos

“Je merkt van mensen worden eigenlijk in een positie geplaatst waarin ze zichzelf een beetje moeten blootgeven. Dat is iets wat niet echt in onze organisatiecultuur zit, mensen geven zich niet echt bloot hier, we zijn beetje wetenschappers en wel bezig met de natuur maar onszelf bloot geven doen we in onze vrijetijd of ergens anders. Dus dat was toch een beetje confronterend bij de toepassing ervan. Dat is het voornaamste wat ik ervan onthouden heb eigenlijk.”

Beatrice Daniels, experte organisatieontwikkeling VDAB

“Waar ik ook heel hard aan gewerkt heb is oké, mensen willen waardering maar wanneer geef je zelf waardering want dat is veel moeilijker. Daar is heel wat werk rond verricht en uiteindelijk hebben wij een fantastisch resultaat geboekt want een jaar later was de tevredenheidsmeting ongelofelijk de hoogte in gegaan en ook die van de klanten. Dat is nu enkele jaren geleden al maar het heeft dus wel duidelijk effect gehad en nog steeds merken teamleiders het verschil van de mensen die toen in dat bad zijn ingetrokken waren. Van directie uit ook want wat hebben we veel meer gedaan: kijken naar de talenten die we

hebben en hoe kunnen we die zo goed mogelijk inzetten. En dat was toch een heel andere benadering als ervoor.”

Uit de resultaten van het onderzoek kan er zeker gezegd worden dat er op relationeel vlak vooruitgang geboekt wordt maar het geeft ook weer dat het geen wondermiddel is die zomaar duurzame relaties vormt. Wat het wel doet is een andere soort van gesprekken stimuleren, die het toelaten om over de eerste indrukken te kijken.

Luc Verheijen, initiatiefnemer AI Lerend Netwerk

In mijn ervaring wel, ik heb het al toegepast in settingen waarbij ik dacht dat op voorhand dat het hopeloos was. Eigenlijk heb ik op het moment zelf altijd vooruitgang gezien. Of dat dit betekent dat je per definitie altijd duurzame vooruitgang hebt, m.a.w. dat je een verandering gecreëerd hebt die onomkeerbaar is nee dat is niet waar. Het is geen magic box die je kan inzetten en alles gaat werken. Maar het creëert wel minstens een tijdelijke ervaring van een gesprek dat meer verbindend is dan de gesprekken dat het systeem ervoor had. In dat opzicht creëert het bijna altijd een ervaring waarop achteraf mensen op kunnen terugkijken ook wanneer het lastig gaat.

Wim Croonen, initiatiefnemer AI Lerend Netwerk

“Maar dat gebeurt bij AI bijna automatisch, je richt de aandacht ook op andere dingen. Je richt het op idee op een gedeelde toekomst, gemeenschappelijke beelden die je kunt hebben, gemeenschappelijke waarden, gemeenschappelijke doelen, succeservaringen en ook daar weer opnieuw ‘andere aandacht, andere gesprekken en andere uitkomsten, andere vragen om daar in dialoog te treden’.”

Bert Verleysen, initiatiefnemer AI Lerend Netwerk

“Relaties groeien er altijd uit, deze worden sterker. Ik denk hierbij aan de omschrijving van Gervase Bushe en overigens de studies over high quality relations. Op dat punt groeit er iets en van daaruit voelt ge meer en meer aan dat er meer goesting is om nog meer zulke dingen te doen. Je hebt vb. een samenwerking i.v.m. het affirmative topic choice, dit is morgen gerealiseerd en gedaan maar vaak ervaar je daarna een gevoel voor ook iets anders samen te doen. ”

Raf Vangompel, diensthoofd Wijk & Bewonerszaken Nieuwdak

“Absoluut, binnen ons eigen team is daar heel veel vooruitgang in geboekt. Het is nog geen zelfsturend team maar het begint er toch wel op te lijken. Helemaal zelfsturend zijn ze nu niet maar ze nemen zelf veel initiatief en zijn veel bezig met het klantgericht werken maar ook heel veel bezig met waar kan ik iets betekenen in dit verhaal, waar heb ik andere voor nodig en hoe breng ik dit nu. Daar zijn ze enorm in gegroeid. Dus intern wordt er heel veel geleerd en naar de andere diensten wordt er op een heel andere manier overlegd en gecommuniceerd. Wat ik eruit geleerd heb is om te vertellen vanuit uw gevoel of verhaal. Want niemand kan zeggen van dat je gevoel niet klopt want dat is altijd waar hé. Die beleving, dat verhaal beeldend brengen dat maakt.”

Beatrice Daniels, experte organisatieontwikkeling VDAB

“Het is zo als je het intern bekijkt. Goh, de meeste mensen kennen elkaar wel. Niet persé goed kennen maar wel altijd al een keer gezien hebben. Een aantal kennen elkaar goed. Dus daar heb je al een stapje voor want ze zijn geen vreemden meer voor elkaar maar dat heeft natuurlijk ook het gevolg dat je niet onbevangen bent en indrukken hebt van elkaar. En dat is iets wat door AI denk ik wel kan omgebogen worden en ik geloof daar ook echt in. Want als je vertrekt vanuit succesverhalen, dan zeg ik het met een groot woord, dan ga je iets tonen aan iemand waar je fier op bent en gaat die andere ook zeggen van ‘verdorje dat is ook wel echt knap’. Op deze manier zie je meer van die mens dan alleen je indruk en dat delen van verhalen was echt prachtig om te zien. Het is ook een heel traject hé, gaan samenzitten met mensen die je minder kent, die je beter kent. en werd ook voorgesteld in groep. De sfeer was fantastisch maar dat vasthouden is ook echt belangrijk. Mensen gaan vaak in moeilijke tijden en veel veranderingen focussen op de minder leuke dingen.”

Bij de verdere bevraging is het onderzoek uitgekomen tot een moment van het AI-traject, die volgens de respondenten een kantelmoment vormt waarin het vertrouwen ontstaat. Het blijkt bij de 1-op-1 gesprekken te zijn die dit mogelijk maakt, waar vooral ook de appreciatie naar elkaar toe duidelijk wordt voor de partijen. Het is in deze fase dat partijen zichzelf kunnen blootgeven, vooral het feit dat het op een interpersoonlijk niveau gebeurt maakt dat de betrokken partijen dit sneller doen. Op deze manier wordt de omgeving in eerste instantie kleiner maar geeft tegelijkertijd ook het gevoel van veiligheid waardoor ze zich kwetsbaar durven op te stellen.

Luc Verheijen, initiatiefnemer AI Lerend Netwerk

Het start vaak, wat Appreciative Inquiry daarin anders doet in aanpak, is dat op moment dat je actoren bij elkaar brengt, dat kunnen er 50 zijn of evengoed 1000, één van de allereerste stap die heel snel in het AI-proces gezet wordt is om in tweetal elkaar te interviewen en te bevragen. Dat maakt een heel andere dynamiek dan aan een tafel van 20 zitten waar het al spannend is om het woord te nemen. Feit dat je in dit geval per 2 gaat bevragen, dus iedereen heeft bij begin aanvang, het gevoel dat mijn idee, visie, kennis, verhaal mag er zijn. Dat vind ik in de aanpak van waarderend onderzoek één van de elementen die vertrouwen opbouwt. Mensen hebben het gevoel dat hun verhaal er mag zijn.”

Bert Verleysen, initiatiefnemer AI Lerend Netwerk

“Door het toepassen van deze techniek van mekaar te bevragen in Appreciative Inquiry, ga je naar elkaar luisteren en ga je je eigen idee evalueren of het verbinden met het idee van de andere. Dan ga je zien, dan verwijs ik naar Schein’s werk van ‘Humble inquiry’, het vragende, het nieuwsgierig zijn naar elkaars verhaal en open staan voor elkaars verhaal. Daarin beseffen dat mijn waarheid mijn waarheid is maar niet DE waarheid is. De kennis zit tussen de neuzen en niet tussen de oren.”

Wim Croonen, initiatiefnemer AI Lerend Netwerk

“Ik vind het frappant als we wat opstartoefeningen of interventiegesprekken doen, wat dikwijls duo gesprekken zijn waar we ons focussen op successen op verleden, hoe snel dan mensen geneigd zijn om verhalen te vertellen en dingen prijs te geven over zichzelf aan de hand van een verhaal. En ze zijn daar heel enthousiast over! Dit integendeel als ik in een gesprek relatief koud mensen moet gaan bevragen naar dingen die zijn fout gelopen, zwaktes en pijn die ze hebben dan gaan ze dat heel oppervlakkig in containervorm naar mij gooien en zeker niet met die diepgang. Dat werkt ook niet uitnodigend om het proces vertrouwen te geven.”

Jessica Bastiaenssens, HR-generalist UZ Gent

“Voor de kennismakingsronde merkte we toch wel beetje sceptische houdingen. Dat is doorheen de workshops wel gegroeid want je merkt wel heel snel. Na de kennismakingsgesprekken in groepjes zijn we overgestapt naar duo interviews. Daarna dan in twee groepjes samengebracht en je merkt daar heel veel diversiteit maar tegelijk ook wel dat daar aantal thema's naar boven komen die gedeeld worden waardoor er een gevoel van gedeeldheid naar boven is gekomen. Ik denk dat dat ook wel geholpen heeft om aan dat vertrouwen te werken. Wat ik zelf ook wel merk is eigenlijk iedere keer dat ik AI gebruik, dat de eerste stap die je neemt in de vorm van duo interviews er ook wel voor zorgt dat mensen sneller praten, zowel de format als inhoud maar vooral omdat het zo kleinschalig is. Zeker voor de mensen die wat meer introverter zijn maakt dat gemakkelijk om toch met hun verhaal te komen dan wanneer je dezelfde oefening zou doen in groep en ze voor 15 mensen direct het woord moeten nemen.”

Beatrice Daniels, experte organisatieontwikkeling VDAB

En in de morgen had ik toch wel wat schrik, de mensen zaten er heel afwachtend, niet-verbale communicatie die niet zo positief overkwam. Maar bij de eerste oefening draaiden het helemaal om, het was echt mooi om te zien. De eerste oefening ging over het nadenken over iets waar je trots op was. Waar je eigenlijk toch wel fier op was en vertel dit tegen je buurman en dit wederzijds uiteraard. We zagen de energie komen en de glimlach op de gezichten verschijnen en ik dacht yes, we zijn vertrokken en dat was ook zo.

An Rubens, organisatieadviseur & procesbegeleider TPF

“Er was connectie, mensen verbinden zich terug met elkaar, je voelt energie stromen, de communicatie stroomt terug. Dat vind ik zo sterk bij Appreciative, het onvoorwaardelijk aandacht aan iemand geven. Meer moet dat niet zijn en dat is een vorm van vertrouwen opbouwen. Ik heb je een uur gehoord en vanaf dan zit je in mijn hart en vanaf dan is het vertrouwen dan gemaakt hé.”

Het is die vorm van appreciatie die de partijen ook stimuleren om de verschillen op een andere manier te gaan zien, wat diversiteit met andere woorden op een menselijk niveau brengt. Dit kan in de benadering van Appreciative Inquiry ook uiterst benut worden door de 1-op-1 gesprekken zodanig te organiseren in orde van diversiteit.

Wim Croonen, initiatiefnemer AI Lerend Netwerk

“In die methodologie sowieso, de kern blijft als je mekaar zo gaat bevragen op sterktes en op wat ze kunnen bijdragen aan de multi-partij samenwerking. Dat is eigenlijk al een heel grote uitdrukking van appreciatie en van respect want als ik fundamenteel geïnteresseerd ben in de andere partij zijn sterktes, aanpak of successen uit het verleden, dan zeg ik tussen de regels door ik apprecieer je als persoon, je rol en wat je gedaan hebt waardoor dat vertrouwen er is om inderdaad wel misschien tot een werkbaar compromis te komen of werkbare volgende stappen die voor alle partijen respectvol zijn.”

Luc Verheijen, initiatiefnemer AI Lerend Netwerk

“Meer zelfs wat we doen in settingen waarbij we meerdere partijen bij elkaar brengen, wanneer we duo gesprekken starten, wat we stimuleren is om daarin een zo groot mogelijke mix te maken. Met andere woorden, laat mensen elkaar in duo bevragen die elkaar normaal in het vraagstuk elkaar minder tegenkomen. Vb. milieu en bos → Wat ze zullen doen is tegen een boer te zeggen, i.p.v. een andere boer te gaan interviewen, ga iemand van de milieuvereniging te interviewen. Iemand van de milieuvereniging, ga iemand van de gemeente interviewen. Dit noemen we de maximum-mix, vanaf start AI proces stimuleer je de maximale mix, mensen uitnodigen om net diversiteit op te zoeken. Wat daarin vaak mooi is om te zien, door dit te doen gaan mensen zich echt het verschil beter begrijpen, nieuwsgierig bevragen zonder vooroordelen maar niet alleen het verschil beter begrijpen maar ook waar de gemeenschappelijkheid ontdekken. We denken allebei wel vanuit een verschillende invalshoek of achtergrond maar dit vinden samen van belang in het vraagstuk.”

Jessica Bastiaenssens, HR-generalist UZ Gent,

“Ik heb die indruk wel want dat is echt laagdrempelig en dat die echt ervoor zorgen, zeker in onze organisatie want hier heerst een soort van hiërarchische organisatie hé: dokter, professor en sommige staan nogal op titels en sommige niet maar ik vind wel dat de format ervoor zorgt dat je daar zit als twee mensen. Dat werkt toch wel enorm en neemt een aantal drempels weg die er anders wel zouden zijn. Die indruk heb ik als ik andere bijeenkomsten zie dat AI daarin wel een verschil maakt.”

5.2.7 Rol van de initiator - facilitator

Het volgend thema is verdeeld in twee aspecten, enerzijds wordt de rol onderzocht van de initiator die de samenwerking initieert en anderzijds de rol van de facilitator die het traject begeleidt. Hier is het onderzoek tot de bevinding gekomen dat het niet persé één of andere instantie moet zijn die het initieert, afhankelijk van de situatie kan het individu of de partij het initiatief nemen om de samenwerking te starten als deze de opportuniteit ertoe ziet.

Bert Verleysen, initiatiefnemer AI Lerend Netwerk

“Men kan natuurlijk op een bepaald moment zeggen vanuit een extern perspectief van dat jullie moeten samenwerken maar je kan ook een behoefte kweken aan samenwerking. Als we kijken naar de klassieke voorbeelden dan merk je op een bepaald moment dat je een

issue hebt, maar wie ze samenbrengt, dit kan extern verhaald worden maar dit kan verder iedereen zijn die een mogelijkheid ziet en mensen hiervoor gaat uitnodigen. Er is hierover geen eenduidig antwoord, als er brand is dan moet die geblust worden. Als er opportuniteiten zijn en je ziet het, dan moet je ingrijpen. Je kan het ook zien als een spelletje hé, van mensen een beetje te gaan waarderen maar ik denk niet dat dit dan werkt want op lange termijn moet het echt vanbinnen komen. En met vanbinnen bedoel ik bij de persoon zelf, het moet echt oprecht en gemeend zijn dat je samen iets moois wilt maken. Het moet echt doorleefd zijn en dat vind ik wel echt een voorwaarde. Je moet het zelf zien en een uitnodiging zijn die je stuurt. Niemand kan uiteindelijk je dwingen om mee te doen.”

Luc Verheijen, initiatiefnemer AI Lerend Netwerk

“De eerste vraag is natuurlijk in bepaalde settings of context, wie de initiatiefnemer is om de partijen rond de tafel te brengen. Wie dat samenbrengt zal in elke lokale context afhangen van het daarbij horend vraagstuk. Het kan een leiding zijn van organisatie die actoren rond een thema wil brengen, het kan een middenveld zijn of het kan uit een burgerbeweging komen.”

Raf Vangompel, diensthoofd Wijk & Bewonerszaken Nieuwdak

“Ergens is dat in aanleiding van het Lerend netwerk dat ik het geïnitieerd heb, maar voor mij is het vooral ontstaan door het observeren. Er kwamen heel wat verhalen bij mij terecht als diensthoofd, wat er niet goed liep en dergelijke en ze vertelden mij als ze dat zouden vertellen tegen de afdeling zelf dan zouden ze hen doodschietsen bij wijze van. Eigenlijk stelde ik me de vraag dan waar we mee bezig waren sinds we allemaal in het zelfde schuitje zitten. In eerste instanties met beide partijen besproken van ik hoor dit van hun en dit van hun en we kwamen dus tot een hele lijstje. Toen stelde ik me dus de vraag of we er niet iets mee zouden doen en hoe we dit anders konden doen en samenwerken. Daar heb ik op een bepaald moment ook die interne afhankelijkheid gebruikt. Wij kunnen niet zonder elkaar dat resultaat bereiken hé en al die mensen die daarrond hangen. Dat heeft voor hem op een bepaald moment toen ook een klik gemaakt van, misschien wel.”

Reinout van der Sijpe, diensthoofd bewonerszaken Cordium

“Als initiator zijnde, we hebben die methodiek hé, de huurders hebben die methodiek van AI niet dus ja. Aangezien wij dat ook zo leiden, zijn wij natuurlijk ook de initiator hé. Ook de actoren die komen kennen die methodiek ook niet. We hebben bijvoorbeeld bij de expertisevergadering die we in Munsterbilzen georganiseerd hebben, de mensen komen er naar toe en denken van ja wat gaat hier gebeuren, mensen weten het concept niet direct en gaandeweg merken ze van is het toch wel anders. Als je dan achteraf de bevraging houdt, is dat toch wel alé mensen hadden niet verwacht dat het die richting ging uitgaan. Sommige mensen hebben daar een goed gevoel aan overgehouden maar sommige hadden zoiets van, mijn honger is niet kwijt want ik was met een andere insteek binnenkomen. Het proces was wel goed maar ik had liever iets anders gehoord bij wijze van spreken. Goedgezind buiten laten komen dat wel, gaat iedereen zijn antwoord hebben dat weer niet 100% maar er is samen over nagedacht en gebrainstormd en we kunnen weer verder om

bepaalde stukken aan te pakken.”

Beatrice Daniels, experte organisatieontwikkeling VDAB

“Dat is heel simpel he, onze directie stond erachter en stonden erop dat de betrokken partijen die dagen vrij gingen houden en komen. Alhoewel het geen gemakkelijke tijden zijn nu bij ons want er verandert heel veel binnen onze organisatie en er wordt nogal wat georganiseerd bij ons. Wat vaak wel nuttig is hoor maar de mensen worden op een gegeven moment verandering moe en dat zorgde ook volgens mij voor die afwachtende houding van de mensen. Ik kan me voorstellen dat er een aantal zoiets hadden van wat er vandaag weer ging zijn. Ik had vooraf wel een mail gemaakt om de mensen proberen te triggeren, deze heb ik ook afgecheckt met de focusgroep. Dit diende om nieuwsgierigheid te wekken dus dat was wel oké denk ik. Maar het blijft dat mensen die dag hun werk niet kunnen doen dus er moet iets tegenover staan.”

Bert Verleysen, initiatiefnemer AI Lerend Netwerk

“Opnieuw is dit erg dynamisch en divers. Het type leiderschap is afhankelijk van de uitdaging die voorligt, maar het ideale leiderschapsbeeld wat erbij is dan denk ik aan iemand die uitnodigend staat en faciliterend staat. Die zijn bezieling van het geloof dat iets mogelijk wordt gaat overbrengen. Meestal is het toch iemand intern, iemand die betrokken is bij het verhaal. Het is iemand die ervoor zorgt dat niemand uitgesloten wordt, het betrekken van.”

De initiatie van het samenwerkingsproces is uiteraard maar het begin, door de respondenten wordt ook aangegeven dat de rol van facilitator gedurende het traject erg belangrijk is en zelfs bepalend is voor het succes. Tegelijkertijd geven ze ook aan dat het erg moeilijk is om deze facilitator rol goed uit te voeren. Zeker in het verdere verloop van het traject ook wanneer de benadering in contact komt met oude structuren. Uit het onderzoek kan er geconcludeerd worden dat het essentieel is voor de facilitator om goed op de hoogte te zijn van de benaderingswijze en het traject zelf maar ook dat het succes van begeleiden deels uit ervaring voortkomt.

Wim Croonen, initiatiefnemer AI Lerend Netwerk

“Ze zijn dat niet gewoon om te praten over sterktes en succeservaringen, zeker de Vlamingen willen dan heel modest blijven, precies alsof je als je iets vertelt wat je hebt waargemaakt uit het verleden, dat het meteen stoefrig is en dat dat niet oké is. Of mensen redeneren van: “Ah ik mag hier niet kritisch zijn of wat?”, daar denk ik dan dat je als procesbegeleider, zaakvoerder of CEO goed mee moet omgaan. Je moet dat sceptisch denken ook erkennen, in het begin was ik heel fel in het verwerpen, wou ik mijn gelijk halen en zeggen van “Dat is niet zo” maar je moet het eigenlijk gewoon erkennen. Het is een fair statement, het is een gezonde bezorgdheid en we gaan die inkaderen in deze specifieke oefening.”

Betty Herbots, directrice bewonerszorg WZC Floordam

“In AI heb je twee dingen hé, één; het systeem op zich is het gemakkelijkste denk ik, want

ja kan ik me erin vinden om op een andere manier te denken maar dan twee: Het uitvoerende en dan komt ge tot die vraagstellingen en dat is het moeilijkste en daar kunnen ze u ook niet zo heel veel in opleiden, begeleiden. Dat is al doende leren.”

Suzy Kimpen, stafmedewerker Ontwikkeling & Opleiding ZOL

“Ik denk dat dat opnieuw, als ik kijk naar de dingen die ik gedaan heb, dat het afhankelijk is van de trainers rond uw tafel. Voor mij in een later proces staat of valt het met uw begeleiders. Als we aan ons gemeenschappelijk traject denken dan zijn wij ook die die mindset bepalen en terug de koppeling maken. Maar ook daar heb ik geleerd om ook los te laten, als mensen niet overtuigd zijn moet ik ze niet overtuigen want als ze het niet zelf willen doen dan heeft het geen zin.”

An Rubens, organisatieadviseur & procesbegeleider TPF:

“Sommige waren mee maar sommige waren er zo bitter en in hun hoedanigheid en laten dat het met die mensen, eigenlijk als we iets opgebouwd hadden dat die dat terug onderuit trokken. Dat probeerde we weer om te polen maar dat was heel hardnekkig. Het was een goed leertraject hoor.”

Jessica Bastiaenssens, HR-generalist UZ Gent

“Wat dat we ook gemerkt hebben is in het moment dat je uit de summit met die subthema’s gaat naar de destiny-fase, middelen een belangrijk element is maar op dat moment ga je heel sterk contact maken met de heersende structuur hé. Dat gaat soms voor een stukje ook botsingen geven en is op zich ook niet erg als je dat op meta-niveau kan bekijken en zeggen dat het normaal is in een veranderingsproces. En ook eventuele conflictjes ook kunt benaderen, herkaderen en eventueel bemiddelen als het nodig is. Dat is voor een stukje het een plaats geven en ik denk dat zoiets ook heel cruciaal is in die fase. Het is ook een belangrijk element om als organisatie dat in de juiste context te kunnen plaatsen. Ik denk dat onze directiecomité er iets te weinig in geschoold was en ook een stukje te ver van gingen staan om die reflex meteen te maken. Wat heb je dan met misverstanden, met heel veel ruis komt dat aan bij verschillende personen en dan is het niet altijd even gemakkelijk om het nog in goede banen te leiden.”

Om maar aan te tonen waarmee een facilitator aan de slag moet gaan wordt onderstaand enkele zaken aangehaald ter illustratie. Allereerst is het een taak om goed met diversiteit om te gaan, wat in de praktijk zeker geen gemakkelijke is volgens experts. Daarnaast bestaat de rol van de facilitator erin om een veilige omgeving te creëren en om te gaan met de informatie die hierin gedeeld wordt. Een andere taak, wat in de literatuur minder beschreven wordt, is het omgaan met conflicten. Zeker op systeemniveau wijst het onderzoek uit dat een facilitator, die voldoende geschoold is in Appreciative Inquiry, met deze benadering mooie resultaten kan behalen Maar zeker belangrijk is dat de facilitator Appreciative Inquiry ook moet voorleven op deze manier andere partijen kan meetrekken in deze benadering.

Wim Croonen, initiatiefnemer AI Lerend Netwerk

"Iedereen weet rationeel 'mijn beste team is het meest multidisciplinaire samengesteld team', rationeel gezien dan. Als je zou vragen aan iedereen welke criteria je zou gebruiken om je team samen te stellen antwoordt 100 op 100 mij met 'diversiteit'. Maar om dat in de realiteit vorm te geven, dat vraagt heel veel persoonlijke maturiteit om zo in het leven te staan en vraagt eigenlijk al een soort van doorontwikkeling van wie dat je bent als persoon om dat eigenlijk goed te kunnen."

Suzy Kimpen, stafmedewerker Ontwikkeling & Opleiding ZOL

"Ik denk dat stukje als facilitator, dat je dat met heel uw wezen moet menen dat je er echt naar luistert. Zeker als ze spreken over moeilijke zaken, ik heb dat dan ook benoemd dat die persoon dat kon zeggen. Op dat moment zijn zij eigenaar van hun informatie en jij als facilitator moet ervoor zorgen dat dat veilig wordt. Dat je ook mensen ervoor bedankt en daar is die veilige cultuur creëren een belangrijkheid."

Wim Croonen, initiatiefnemer AI Lerend Netwerk

"Een 1-op-1 interventie in een transactionele relatie moet je dingen gaan afstemmen op elkaar en dat gaat nog wel 1 op 1. Maar als mensen systemisch moeten gaan kijken en ze moeten daar iets oppakken of als er spanningen of dreigende conflicten zijn, dan moet je eens opletten hoe weinig mensen van de leidinggevenden de ervaring en durf hebben om die dingen aan te pakken. Daar is nog heel veel werk maar ik ben ervan overtuigd de mensen die dat kunnen, vormen de meest succesvolle teams. Ik denk dat AI daar veel in kan betekenen en het is niet de methodiek in zich maar meer de onderliggende principes. Dan heb ik het over het waarderende maar niet in de zin van complimentjes geven want dat is beetje superficial maar eerder om het onderzoekend perspectief, het vragende, waarderende perspectief pakken. Het is een ander soort dialoog en relatie die je ermee opbouwt en dat betekent dat je heel vaak vertrekt vanuit de behoefte van andere partijen. Dan krijg je andere conversaties zodat andere gesprekken ontstaan en er een andere realiteit gemaakt kan worden, dat is eigenlijk de essentie."

Beatrice Daniels, experte organisatieontwikkeling VDAB

"Ik geloof ook op alle terreinen, ook in opvoeding en dergelijke dat je dingen moet voorleven. En hierin heb je als leidinggevende wel belangrijke rol. Je moet een voorbeeldfunctie hebben anders vergeet het maar want als je honderd keer tegen je kinderen zegt dat ze eerlijk moeten zijn en je bent het zelf niet, vergeet het dan maar. Dit verwijst ook terug naar het feit dat het directieteam er zeker achter moet staan, daar moet het zeker al zichtbaar zijn en dan kan je pas vragen aan de mensen om iets te doen."

5.2.8 De algemene leiderschapsrol binnen Appreciative Inquiry

De volgende stap was het onderzoeken van wat voor soort algemeen leiderschap zij ervoeren in hun vraagstuk. Het is hierbij niet verassend dat de respondenten bijna allemaal een collectief gedragen leiderschap aangeven en bijvoorbeeld niet een dominant leiderschapsmodel. Dit staan in lijn met de waarderende benadering van Appreciative Inquiry dat diversiteit langs elkaar kan bestaan en men toch een gemeenschappelijk belang voor ogen kan hebben, als het collectief

gedragen idee. Het is binnen deze benadering net het gezamenlijk werken en ontdekken waar de nadruk op ligt, dat betekent bijgevolg dat de partijen ook gezamenlijk het eigenaarschap moeten opnemen.

Wim Croonen, initiatiefnemer AI Lerend Netwerk

“Bij AI zou ik eerder spreken van een co-actief leiderschap, gedeeld leiderschap. Waar iedereen een stuk leiderschap is voor zijn eigen rol hé.”

Bert Verleysen, initiatiefnemer AI Lerend Netwerk

“Het is gedeeld leiderschap zeker omdat je ervan overtuigd bent dat mijn idee ook mijn idee is en jouw idee jouw idee is want elk is waardevol. Een dominant leiderschap gaat eerder een idee of kennis doordrukken en dan begrijpen mensen het idee of visie op zich wel maar op die manier werkt het dus niet.”

Raf Vangompel, diensthoofd Wijk & Bewonerszaken Nieuwdak

“Het is gedeeld geweest, vooral omdat een dominant leiderschap dat gaat niet werken. Voor mezelf is het een oefening geweest om het rustig aan te doen en heb ik hier geleerd om op het tempo van andere mensen te werken, dat is wat me vooral is bijgebleven en proberen andere vragen te stellen, onderzoekende vragen te stellen.”

Reinout van der Sijpe, diensthoofd bewonerszaken Cordium

“Wij organiseren het wel dus natuurlijk huurder en actoren gaan altijd, omdat we het initiëren, soms een stuk kijken naar ons maar het resultaat dat uit zo een vergadering komt, dat is wel een gedragen resultaat. Dat is waar iedere actor die daaraan deelneemt zijn verantwoordelijkheid in heeft. Uiteindelijk de stappen die dan ondernomen moeten worden dat is voor iedereen hé.”

An Rubens, organisatieadviseur & procesbegeleider TPF

“Ja een gedeeld leiderschap hé, rollen zijn duidelijk verdeeld, leiderschap is duidelijk verdeeld. Als jij het fout doet dan ondersteunen wij je allemaal. De taken zijn ook heel duidelijk hé, de rollen en dergelijke. Heel transparant en allemaal leiders, ze weten van elkaar op welk gebied. Er is niet echt een top maar eerder in de cirkel. Heeft het door om te slagen, dat iedereen hier slaagt daarin. De afhankelijkheid van elkaar moet je goed doorhebben.”

Beatrice Daniels, experte organisatieontwikkeling VDAB

Het is zeker en vast gedeeld leiderschap, de teamleiders die verantwoordelijk zijn voor hun team hebben een heel belangrijke rol om dat te faciliteren. Je moet het leren loslaten en niet alles controleren hé. Dat is iets waar ze mee bezig zijn maar dat is niet gemakkelijk want je zit enerzijds met een minister die bepaalde resultaten wil en dat maakt dat het een evenwicht vinden is van mensen eventjes met ideeën laten komen en anderzijds toch wel bewaken dat resultaten behaald worden. Ze zijn er wel mee bezig, ze denken er over na maar boven die teamleiders staan managers en die moeten evenzeer ruimte laten aan

die teamleiders en daarboven staat de directie en daar boven staat onze Fons Leroy (gedelegeerd bestuurder) die moeten ook ruimte geven.

5.2.9 Aanzetten tot Appreciative Inquiry

Het is vaak niet vanzelfsprekend voor de achterban om meteen in deze benadering te gaan geloven omdat het geheel volgens een manier werkt die mensen niet gewoon zijn. Uit de verhalen van de respondenten kan er gezegd worden dat mensen het gemakkelijkst overtuigd geraken door het al doende te ervaren. Wel wordt aangeraden om alvorens niet teveel de theoretische kant te kaderen zodat de toepassing van de benadering spontaan blijft aanvoelen. Op deze manier kunnen ze voelen waar het verschil ligt en wat deze alternatieve benadering kan betekenen voor hen. Het moet ook niet persé grootschalig aangepakt worden in het begin want zelfs de kleinste zaken kunnen op termijn een grote impact hebben.

Raf Vangompel, diensthoofd Wijk & Bewonerszaken Nieuwdak

“Wat ik daarin vooral geleerd en wat me vooral is bijgebleven is de term pivotteren, dit is een basketbal term waar dat je eigenlijk 1 voet blijft staan en met de andere voet moogt bewegen om te passen of te shotten. Dit waren ze op een bepaald moment aan het vergelijken met AI. Wat heel veel mensen ook denken dat AI iets is van we gaan een keer dromen en alles veranderen, dat is hetgene wat me is bijgebleven, zorg eerst dat je als organisatie weet wat moet blijven, wat goed is nu en dat is een keer kijken naar het verleden met andere woorden het been wat vaststaat, dit is wat nodig is om te verschuiven naar iets nieuws. Dan ben ik ermee aan de slag gegaan hier, nog niet met anderen partners maar vooral hier intern, heel kleinschalig. Ik vond het veel belangrijker om hier eerst te laten zien dat het wel kan werken om er dan naar buiten te treden, zodat ik ook wat steun had.”

Johan Toebat, coördinator Agentschap Natuur & Bos:

“Ik denk dat ik de methodiek nooit genoemd heb, het is misschien anders als je de hele cyclus doorloopt. Maar zoals bij het terreinbezoek gebruik je bepaalde technieken om de verhalen boven te laten komen maar je vernoemt niet dat je AI toepast. Dat is wat de mensen gewoon ervaren maar je kan misschien nadien zeggen van: “dit is nu eigenlijk de AI methodiek” en dan zouden ze misschien zoiets hebben van van “ah ja dat is wel leuk en het werkt wel.” Maar als je van tevoren ermee afkomt dan voelt het niet zo spontaan aan. Wat we dan wel intern binnen de organisatie gedaan hebben, ik heb samen met Maarten om onze plaatselijke directeur mee te krijgen in het verhaal, met haar een AI interview gedaan en ook met een paar andere collega’s hebben we dat zo gedaan. En dat was dan zo goed bevallen dat ze zei dat het leuk was en we er mee verder moesten gaan. Dat was ons plaatselijk draagvlak om het toe te passen maar dat is dan op een ander niveau eigenlijk gestopt. Maar je merkt door de mensen het eens te laten ervaren, dat je daarna pas erover kan spreken.”

Betty Herbots, directrice bewonerszorg WZC Floordam

“We hebben dat niet benoemd naar medewerkers toe, gewoon het feit van het voelen dit is

toch wel veel fijner werken dan we anders werkten. Die stellen zich daar ook geen vragen bij. Het voelt helemaal niet kunstmatig aan om zo te werken, zelfs niet de eerste keer. Terwijl ik zeker van ben, moest je op hetzelfde moment zou kunnen doen waar je het ene wel gaat benoemen en bij een andere niet. Dat het ene resultaat geeft en bij het andere waar je het vernoemt zo iets zeggen van manneke kom eens met uw voeten aan de grond. Dat is gek, heel gek. "

Jessica Bastiaenssens, HR-generalist UZ Gent

"Eigenlijk hebben we in onderling overleg met Luc Verheijen vanaf de fase van designgroep heel bewust gekozen om in begin heel kort AI te kaderen, dat gaat dan over 20 min bij de designgroep en 5 min bij de summit. Om een stuk te kaderen dat dit anders dan je gewend bent werkt maar zodat ze eigenlijk voor een stukje weten wat het gaat zijn. Verder hadden we besloten om er niet teveel aandacht aan te schenken want anders gaat de focus te veel liggen op AI als methodiek terwijl het eigenlijk gaat om het proces dat zich ontvouwd dan eerder de methodische kant. Dat heeft voor en nadelen denk ik, als je dat meer zou doen dan gaan potentieel mensen veel meer handvaten gaan vinden van "ah ja das waar" en veel meer op dat element van begrijpen van oké het is niet alleen inhoudelijk maar ook aan die manier van omgang zijn we aan het werken. Anderzijds in deze organisatie zijn het grotendeel professoren en alles moet evidence-based zijn voor de meeste dus vanaf het moment dat je daarover begint zit het risico erin dat je een methodische discussie krijgt."

Reinout van der Sijpe, diensthoofd bewonerszaken Cordium

"Niet. Met een flyertje bij de vergaderingen maar voor de rest puur al doende. We willen ook niet te theoretisch gaan want het moet ervaringsgericht zijn. Anders gaan je gesprekken een soort van luisterend gesprek zijn. Eigenlijk is de bedoeling om er gewoon direct aan te beginnen."

Johan Toebat, coördinator Agentschap Natuur & Bos

"Wat ik wel zie bijvoorbeeld in het bos van Aa, dat is een klein gebiedje in zo'n speciale beschermingszone, dat het daar wel al toegepast kan worden denk ik. Dat je zegt van dat je een bepaald bos of natuurgebied hebt en de partners of sectoren die daar actief zijn gaat betrekken om daar eens rond de tafel te zitten wetende wat het Vlaams kader / globaal kader is. Dan kan er samen mee aan de slag gaan worden en kijken hoe aan te pakken. Als er al ervaringen zijn van samenwerkingen, de één al beter als de andere, dan kan je daarop verder bouwen. Dat lijkt me de manier, a.d.h.v. pilootprojectjes om plaatselijk met liefst niet een te grote groep."

Suzy Kimpen, stafmedewerker Ontwikkeling & Opleiding ZOL

"Wat ik de afgelopen twee jaar geleerd heb is om dat eerst op heel kleine schaal te doen. Het is stuk blijven volhouden voor die verandering door te zetten, dat is niet wat iets verandert op een jaar of twee jaar."

Wat volgens de respondenten ook helpt om de waarderende benadering aan te zetten is om een

draagvlak te hebben van individuen die ook oprecht geloven en achter de benadering van Appreciative Inquiry staan. Door het feit dat de initiator op deze manier zich gaat omringen met meer mensen die dit willen toepassen, wordt het in het verdere traject ook gemakkelijker om Appreciative Inquiry in leven te houden.

Wim Croonen, initiatiefnemer AI Lerend Netwerk

Je hebt ook een kleine groep van mensen nodig die zich van begin af aan engageren om dat op te pakken en het verder zuurstof te geven hé. Want op het moment dat de begeleider wegvalt, die er maar enkele dagen is tijdens de summit, heb je nazorg nodig hé maar dat wordt niet altijd goed opgevolgd.

Jessica Bastiaenssens, HR-generalist UZ Gent

“Wat dat we eigenlijk hebben gedaan is in eerste instantie een mandaat opzoeken die we nodig hadden van directie om te vragen of ze op die manier verder wilden. Dan hebben we eigenlijk gewerkt met een designgroep en gekeken welke functiegroepen we eigenlijk hebben en wat betekent het dan als we een afspiegeling zoveel als mogelijk van de whole system wilden hebben. Dit was heel divers opnieuw en voor een stukje hebben die vertegenwoordigers van elke functiegroep de mensen meegetrokken naar de summit. Een ander element is ook wel dat onze afgevaardigde bestuurder al een belofte had gedaan naar het raad van bestuur en de vakorganisaties om een grootschalige bijeenkomst te organiseren nog los van dat hij gehoord had van AI dus dat heeft ook wel gemaakt dat we dat op heel korte termijn in elkaar moesten steken en organiseren.”

Beatrice Daniels, experte organisatieontwikkeling VDAB

Maar nogmaals het belangrijkste van onze job is om het op te volgen, je moet het warmhouden want anders gaat het uitdoven. Dus je moet proberen altijd de mensen stimuleren van hoe zit het nu, waar staat het nu, waar is het gelukt, waar is het niet gelukt enzoverder. Dat zijn dingen die wij regelmatig moeten bevragen om het in leven te houden. Heel belangrijk ook, wat ik bijna vergeten was, is voordat we de sessie met die 90 mensen hebben gedaan dat we ook dezelfde AI sessie gedaan hadden met alle teamleiders. Dat was ook voorbereid door de focusgroep maar we wilden dat deze teamleiders eerst in het bad getrokken werden, zij moeten eerst het idee meehebben en het ervaren van hoe het proces precies verloopt.

Uit het onderzoek wordt ook duidelijk dat binnen dat draagvlak het directieteam zeker en vast een grote rol speelt. Allereerst is het cruciaal dat ze ook oprecht in de benadering van Appreciative Inquiry geloven, dat er mogelijk mooie resultaten mee behaald kunnen worden. Op welke manier ze dit doen hebben ze nog te kiezen, het gaat erom dat ze hierover een keuze om oftewel actief te zijn daarin en hun steentje bijdragen oftewel het voor een stuk los te laten en het proces vertrouwen dat het iets zal opleveren.

Wim Croonen, initiatiefnemer AI Lerend Netwerk

“Als het gaat over leiderschap denk ik wel als je een organisatie hebt die fundamenteel met

AI aan de slag wil gaan, dan moet je denk ik wel als CEO of directieteam toch echt wel voor een stuk overtuigd zijn dat het kijken naar sterktes, het sterktedenken, een rode draad moet zijn in al uw interventies die je gaat doen, zowel op niveau van strategie bepalen, HR-programma ontwikkelen en etc. Er moet wel een soort van basic belief zijn dat wanneer je inzoomt op individuele, team of organisationele sterktes en er actief mee aan de slag gaat, dat het inderdaad bottemline iets gaat opleveren.”

Raf Vangompel, diensthoofd Wijk & Bewonerszaken Nieuwdak

“Het allergrootste kantelmoment is eigenlijk geweest op het moment dat de directeur heeft gezegd dat ik mocht deelnemen. Gezien het een vrij dure opleiding was en het voor haar niet relevant leek maar ik heel graag wou doen. Achteraf had ze dan ook wel wat verwachtingen daarvan. Ze gaf aan dat ze er nog niet echt in geloofde maar ze wou het wel een kans geven.”

Betty Herbots, directrice bewonerszorg WZC Floordam

“Op zich liggen we daar niet zo erg van wakker als ze er niet mee weg zijn. Ze laten ons vrij daarin ook hé, dat is een voorwaarde hé, ofwel moet je mee ofwel hou je uw handen er vanaf en laat je ons doen. Hij vertrouwt ons daar op, we hebben daar wel carte blanche.”

Jessica Bastiaenssens, HR-generalist UZ Gent

“Een belangrijk element was bijvoorbeeld toen we de grote summit hadden gedaan, dat was maar iets heel klein maar in mijn perceptie heel belangrijk, dat onze afgevaardigde bestuurder de sessie had geopend en aangekondigd van “ik zou heel graag willen voor de tijd dat we vandaag met elkaar doorbrengen, dat ik binnen 5 min geen afgevaardigde bestuurder meer ben en ik wil voorstellen dat iemand die kliniekhoofd is dat ook niet meer is. Wij zijn collega’s van elkaar en gaan vandaag samenwerken”. Dat is voor iemand met autoriteit toch een belangrijke statement geweest en dat name de sfeer heeft bepaald van het evenement en de zaken die daar uit voortgevloeid zijn.”

Reinout van der Sijpe, diensthoofd bewonerszaken Cordium

“Onze directeur is een maatschappelijke assistent dus dat was enerzijds al ons voordeel, ik denk dat het vooral belangrijk is dat de directie daar voor open moet staan. Dat is belangrijk in zo’n dingen, als je daar niet voor open staat dan ga je dat niet kunnen meekrijgen. Sowieso eigenlijk dat je daar voor open moet staan en dat is ook wel één van de grootste factoren geweest dat we dit hebben kunnen doen. Stel je voor deze vraag in oude regime, dan zou dat nooit geweest zijn want je moet er wel beetje in geloven. Niet zozeer in AI maar wel in het feit van we zijn niet de enige die beslissen over het wonen, we zijn daar nog met andere mensen die even verantwoordelijk zijn in dat verhaal.”

Ruben Callewaert, kwaliteitscoördinator WZC Floordam

“Mensen moeten er klaar voor zijn en open voor staan en afhankelijk van hoe mensen vastzitten of niet vastzitten in hun manier van denken. En dan denk ik wel van dat het nodig is, als je toch over posities of verantwoordelijkheden wilt spreken, dat als je hoger

staat dan moet je luisteren hé. Maar als je allemaal gelijkgestemd bent. maar toch je hebt toch altijd wel een voorzitter. Het speelt wel altijd een rol denk ik dan het leiderschap. Feitelijk moet je diegene die het leidt mee hebben. Als je die niet mee hebt dan moet je ofwel gelijk ons carte blanche krijgen als ze je in die mate vertrouwen. Als je er maar in een werkgroep of stuurgroep als deelnemer zit, dan is het moeilijk om het te zeggen om het op deze manier te doen. Terwijl als ze vragen aan u om dat te leiden dan kan je gemakkelijker die elementen erin te krijgen. Dan heb je ook wel snel resultaat denk ik.”

Johan Toebat, coördinator Agentschap Natuur & Bos

“Je hebt wel gemerkt uit mijn verhaal dat ik de volledige cyclus van AI nog maar zelden heb doorlopen, het zijn wel steeds maar stukjes maar intern hebben we ook eens geprobeerd om zo een AI-procesje op te starten. Nu daar was eigenlijk het probleem dat het hoger management niet mee was in dat verhaal en daar hebben we ook wel van geleerd als die niet mee zijn dan is het veel moeilijker. Dus dat is dan ook stilgevallen. Iedereen moet er in geloven en zeker die uiteindelijk het voor het zeggen hebben, die zijn best mee in het verhaal. Op dat moment, het middenmanagement was wel mee, dus we dachten dat we goed zaten maar het hoger management was niet mee en dat werd nog eens doorkruist door een reorganisatie van het hele agentschap dus dat is uiteindelijk ook compleet stilgevallen.”

5.2.10 Kritische succesfactoren

Uit het onderzoek komen er een aantal zaken naar boven die voornamelijk het succes bepalen bij de benadering van Appreciative Inquiry. Deze analyse is essentieel geweest om te weten te komen aan welke factoren voldoen moeten worden om de eerder besproken ‘messy system problems’ met succes aan te pakken.

5.2.10.1 De betrokken partijen

Aan de hand van de verzamelde data van de respondenten kan er gezegd worden dat allereerst afhankelijk is van de partijen die je erin betreft en niet zozeer de omvang of complexiteit van het vraagstuk. Dit is een belangrijke bevinding die de toepasbaarheid bevestigt van Appreciative Inquiry binnen multi-partij omgevingen.

Betty Herbots, directrice bewonerszorg WZC Floordam

“Ik denk eerder hoe dat de partijen erin staan want je kan iets heel kleins hebben maar als er op zo een manier samen gezeten wordt dan geraak je zelfs aan dat kleine ding nog niet uit. Ik denk niet dat het daarmee te maken heeft.”

Ruben Callewaert, kwaliteitscoördinator WZC Floordam

“Het is inderdaad niet het soort probleem, de aard, grootte of complexiteit van het vraagstuk maar het is hoe dat je er zit, hoe dat je aanwezig bent en hoe je er rond wilt meewerken. Dan heb je natuurlijk wel je vraagstelling zelf, je voorbereiding om het zo maar te zeggen dat bepaalt hoe vlot / snel dat dat gaat en hoe snel je iedereen meekrijgt. Maar natuurlijk als je daar zit als persoon en je weigert van op die manier te werken. Dan

is het van slechte wil zijn hé, niet kunnen of niet willen. "

Reinout van der Sijpe, diensthoofd bewonerszaken Cordium

"Ik denk dat het vraagstuk belangrijk is hé maar het proces zelf misschien belangrijker als het vraagstuk want dat zorgt ervoor dat mensen elkaar anders gaan bezien, de cohesie veel sterker gaat worden tussen de mensen."

Jessica Bastiaenssens, HR-generalist UZ Gent (mail)

"Toen je buiten ging dacht ik nog even terug rond je vraag wat bepalend is voor succes, nl. de personen of de inhoud. Ik denk in de eerste plaats de relatie die ontstaat tussen de personen, doch het thema moet wel relevant zijn of energie op zitten, anders is het gewoon een oefening die niet echt leeft en ook geen 'vleugels kan krijgen'."

Beatrice Daniels, experte organisatieontwikkeling VDAB

"Het heeft altijd te maken met de partijen, altijd. Want als je zegt dat niet meedoet dan is het verhaal afgelopen. Hoewel de methodiek je bijna verplicht om mee te doen dus dat heeft meestal wel effect en dat maakt meestal de meest sceptische heel enthousiast. Het hangt zeker en vast af van je persoonlijk engagement, je kan ook zeggen dat je meedoet maar nadien niks meer mee doen. Dus het is voor een stuk je eigen verantwoordelijkheid. Uiteraard voor het vraagstuk ook, je moet geen onrealistische dingen op tafel gooien. Ik denk nu aan iets heel extreem, je kan niet vragen iemand dubbel werk te doen door samenwerking. Je moet rekening houden met een aantal vaststaande gegevens."

Bij de verdere bevraging waar het succes afhankelijk van is benadrukken de respondenten opnieuw dat in ieder samenwerkingsproces het van belang is dat de partijen oprecht aan de samenwerking beginnen, dus zonder verborgen agenda's of dergelijke. Het gaat vooral om de ingesteldheid waarmee de betrokken individuen of groepen naar het samenwerkingsproces toe stappen die bepalen hoe het verder zal verlopen.

Luc Verheijen, initiatiefnemer AI Lerend Netwerk

"Op het moment dat er partijen rond tafel zitten die er belang bij hebben dat iets mislukt, een bewuste insteek van dat ze belang hebben als dit hier niet lukt. Dan is het onmogelijk natuurlijk. Of als de facilitator of initiatiefnemer zegt "ik wil participatie en betrokkenheid maar in zijn achterhoofd eigenlijk zegt dat hij een oplossing wil doorduwen, mijn strategie tot nu toe om de strategie door te duwen heeft niet gewerkt, dus ik probeer het langs de weg van participatie, maar dit is schijnparticipatie. Dus het moment dat de initiatief nemende partij zegt dat het slechts fungeert als window dressing om hun idee door te duwen dan werkt het ook niet."

Wim Croonen, initiatiefnemer AI Lerend Netwerk

"Als je niet gelooft dat wanneer mensen conversaties hebben over wat hun samen verbind of over gemeenschappelijke beelden van hoe de toekomst eruit zou kunnen zien, dat dit wezenlijk iets zal opleveren om ze enthousiast en betrokken te krijgen. Dan denk ik dat je

best AI niet verder zet. Ook als de directie dat niet gelooft dan zullen ze dat ook nooit accommoderen. Dan is het een trucje, is het niet authentiek en dan wordt het snel niks buiten een leuke dag maar verder gebeurt er niks mee.”

Raf Vangompel, diensthoofd Wijk & Bewonerszaken Nieuwdak

“Maar ik denk dat het belangrijk is met welke mensen je rond de tafel zit, dat is volgens mij een belangrijk gegeven. Om het te doen slagen is het belangrijk dat mensen daar constructief mee in kunnen denken. En als dat niet zo het geval is dan is het heel moeilijk. Je moet volgens mij ook wel een gemeenschappelijk belang hebben, er moet win-win mogelijk zijn voor alle partijen en je moet eigenaarschap kunnen opnemen in het verhaal. En de partijen hebben daar uiteraard een heel belangrijke rol in dat succes.”

Jessica Bastiaenssens, HR-generalist UZ Gent

“Ik denk wel dat dat belangrijk is want ik denk dat je geen vertrouwen kunt creëren als je een verborgen agenda hebt. Ik kan me ook inbeelden dat er situaties kunnen zijn waar er hyperconflicten zijn tussen groepen of individuen, heb zelf niet zoveel ervaring daarmee maar ik kan me inbeelden dat er bij sommige groepen of individuen mogelijks eerst wat voorbereidend werk nodig is voordat je kan starten met AI. Wat niet wil zeggen dat dat voorbereidend werk niet een aantal principes in zich kunnen hebben van AI.

Betty Herbots, directrice bewonerszorg WZC Floordam

“Dus ik merk toch dat de mensen met een andere manier naar de vergadering komen en dat dat ook het succes bepaalt en niet zozeer de complexiteit van het thema maar eerder de ingesteldheid van de mensen die er zijn. Dat is ook wat het zo moeilijk maakt om dat extern dan te bekijken, hier hebben we daar wel rond gewerkt maar eerst kleinschalig mensen laten voelen en ervaren wat het verschil is tussen zo of zo werken. Daar ook wel heel veel gemaakt heeft dat ze die draai hebben gemaakt hé.”

Luc Verheijen, initiatiefnemer AI Lerend Netwerk

“Ja en of de betrokkene actoren het gevoel hebben dat ze ruimte hebben om die ideeën uit te werken. Dat ze om meer vragen dan enkel gedachte vandaag, zelf dingen mee uit te werken? Uitgenodigd om zelf dingen mee uit te werken, als mensen die ruimte voelen en die ruimte krijgen dan is de kans dat er iets mee gebeurt, alleszins groter.”

5.2.10.2 Structuur

Om nog mogelijk andere factoren aan het licht te brengen is een directe bevraging gebeurd naar welke omgevingen de respondenten niet meteen de benadering van Appreciative Inquiry zouden gebruiken. Er kan tot de vaststelling gekomen worden dat er alvorens een basisstructuur moet bestaan, een respondent gaf hierbij de nood aan van een basiskader van veiligheid binnen de samenwerking die de partijen toelaat om informatie met elkaar te delen. Er wordt ook aangehaald dat de aanwezige structuur moet willen en toelaten dat er groei mogelijk is door het samenwerkingsproces. Verder zijn ze wel van mening zijn dat het in iedere situatie mogelijk is om

toe te passen maar dat de weg naar het resultaat zwaar(der) kan zijn in moeilijke gevallen. De bevroegde respondenten waren overigens ook goed bewust van het feit dat Appreciative Inquiry niet de oplossing biedt voor alle vraagstukken maar dat het optie blijft om voor deze benadering te kiezen.

Bert Verleysen, initiatiefnemer AI Lerend Netwerk

Eén van de moeilijke cases is het verhaal van Meulenberg (Houthalen), dit is gekend om een verloederde wijk met veel Turken en Marokkanen. Er zijn veel drugsproblematieken, vechtpartijen en bedreigingen. Op dat moment moeten mensen zich eerst veilig voelen, er moet eerst de basis van veiligheid gecreëerd worden. Daar leef je op het randje van illegaliteit, de hele wijk. De politie durfde er bij wijze van niet te komen s 'avonds. Op dat ogenblik zou ik niet weten hoe je partijen zou moeten samenbrengen voor vb. een affirmative topic choice want daar waren een hele hoop mensen die het niet interesseren, vb. drugsdealers wouden er geen verandering in zien en wouden daar hun status quo houden. Dat gevoel moet eerst doorbroken worden want anders moet je in die situaties niet beginnen met Appreciative Inquiry, sinds dat het veiligheidsgevoel gewaarborgd moet worden. In deze gevalstudie zie je heel duidelijk het probleem van dubbele agenda's. Deze drugsdealers hadden een heel andere agenda dan de meerderheid. Door een bepaalde macht die ze over deze wijk hadden maakt het erg moeilijk om de kracht van Appreciative Inquiry uit te putten.

Wim Croonen, initiatiefnemer AI Lerend Netwerk

"Waarom ligt dat, dat is een stukje de historiek die heeft gemaakt dat een bedrijf een bepaalde cultuur heeft. Ik zeg niet dat het onmogelijk is hé, integendeel zelfs. Het kan allemaal maar de inspanning die je moet doen om daar de weg mogelijk te maken is heftig. En dat heeft te maken met een aantal actoren die heel cruciale rollen oppakken en zich in dat gedachtegoed zich niet kunnen verplaatsen.

Jessica Bastiaenssens, HR-generalist UZ Gent

"Ik kan mij inbeelden bij organisaties waarin de cultuur en de processen zo in elkaar zitten dat men eigenlijk geen participatie wenst, denk ik dat het mogelijk nog meer schade kan toebrengen dan goed doen. Als eigenlijk de uitnodiging tot participatie, niet alleen participatie als je mening mogen geven maar effectief iets mee mogen creëren, als dat niet authentiek is, dan denk ik dat je met zo een AI schijninspraak geeft en dat op het moment dat mensen dat voelen tijdens of achteraf het proces dat het niet authentiek, dan denk ik dat mensen zich potentieel gebruikt of bedrogen kunnen voelen. Dit kan dan een negatieve impact hebben op dat vertrouwen en motivatie."

Raf Vangompel, diensthoofd Wijk & Bewonerszaken Nieuwdak

"Waar geen groei meer in mogelijk is moet je dit soort gesprekken niet doen want dan zijn er andere gesprekken nodig. En moet er ook duidelijkheid zijn van dat anders het misschien wel het einde van de samenwerking betekent. Het is geen wondermiddel hé want iedereen weet dat je niet altijd deze methodiek moet toepassen, het is eerder nadenken

over welke methodiek het meest geschikte is in welke situatie.

Beatrice Daniels, experte organisatieontwikkeling VDAB

“Ik denk niet dat Appreciative Inquiry het enige is want er zullen vast nog methoden zijn die mensen kunnen inspireren. Je moet soms binnen de groepen afwisselen van methoden, standaardvragen of manieren.”

Het onderzoek toont verder aan dat een basisstructuur alleen niet voldoende is want op een gegeven moment in het traject komt de nieuwe manier van werken in aanraking met de oude manier. Er dient voldoende voorbereidingen getroffen te worden die de overgang kan helpen maken. Het is in feite deze structuur die moet toelaten om de initiatieven uit het samenwerkingsproces tot realiteit te maken. In deze fase wordt het belang van de facilitator rol opnieuw aangehaald sinds dat deze met mogelijke botsingen tussen de oude en nieuwe structuren moet kunnen omgaan. Een respondent geeft bijvoorbeeld de moeilijkheid aan van de werknemers die er al lang werken, om deze te laten functioneren in de nieuwe structuur. Daarom is het van belang dat de benadering van Appreciative Inquiry spontaan wordt toegepast en niet als een puur methodologische benadering.

Wim Croonen, initiatiefnemer AI Lerend Netwerk

“Dat is in praktijk ook een heel moeilijk punt en daar loopt het dikwijls nog wel fout. Men heeft wel dikwijls een goeie tweedaagse summit gehad en daar leg je een goeie basis maar dan begint het pas hé, mensen gaan hervallen. Je creëert een serieuze interessante context / dynamiek op die AI dagen maar mensen gaan daarna terug in hun systeem en nadien kunnen ze zo terug in hun oude positie vallen. Als bij de bliksem. Wij proberen wel hé met een aantal mogelijkheden om dit te levendig te houden door daar een focusteam op te zetten en daar heel sensitief te zijn. Op directieniveau proberen we dingen op de pols te houden, af te toetsen of te bevragen hoe het daar zit. Je moet ervoor zorgen dat je dat echt embraced als directie ook hé die beweging. Dat zijn allemaal zaken die heel vaak niet gebeuren, mensen denken van “oh we zijn er en nu kunnen we.” maar dan wordt het pas een verandermethode hé. De laatste fase van AI is net zoals eender welke verandermethode, dat betekent dat er structureel dingen worden afgesproken en opgevolgd moeten worden. De organisatie moet met andere woorden ook klaar zijn ervoor.”

Reinout van der Sijpe, diensthoofd bewonerszaken Cordium

“Om die beleving te kunnen meedelen dus het heeft inderdaad te maken met of je organisatie daar gebruik van wilt maken of niet. Als dat niet zo is en de organisatie is er niet klaar voor dan moet je er ook uitblijven. Hier ga je heel dicht met mensen samenwerken en ook in uw deel uw verhaal doen. Dat kunt ge niet als ge er niet klaar voor zijt. Je kan niet alleen maar verwachten dat mensen alleen hun deel doen.”

Johan Toebat, coördinator Agentschap Natuur & Bos

“Zoals het nu is op dit moment, de managementplannen zijn nog niet goedgekeurd. Ik zou

nu teruggefloten worden als ik nu op lokaal niveau AI volop zou gaan toepassen en we tot zaken zouden komen die tegenstrijdig zijn met de wel of niet goedgekeurde managementplannen. Dan zitten we met een probleem natuurlijk hé want als we het willen of niet, we moeten binnen dat kader blijven. Als we daarvan afwijken op plaatselijk niveau en iedereen is akkoord dan zit je plaatselijk met een heel goed verhaal maar als dat botst met het Vlaamse verhaal dan stopt het daar dan hé. En verslechter je mogelijk de situatie na de teleurstelling bij de betrokken partijen.”

Jessica Bastiaenssens, HR-generalist UZ Gent

“Ik denk alles tot aan de summits ging wel maar wat we dan wel hebben gemerkt is dat er een reflex was om terug met de output terug op de oude manier te werk te gaan. Wat heeft daar ook denk ik een rol gespeeld, we waren zo gepakt in tijd en hadden zo weinig in resources om die voorbereiding te doen dat we eigenlijk naar mijn gevoel als ik terugkijk veel meer gesprekken hadden moeten hebben op voorhand rond wat gaan we doen met output, hoe gaat dat dienstig zijn aan die cultuurwijziging of hoe we daarmee omgaan. Ik denk dat we daar onvoldoende voorbereid waren vooral, niet zozeer inhoudelijk maar eerder hoe we er mee verder moesten gaan, welke resources we ter beschikking stellen of wat we moeten organiseren daarvoor.”

Raf Vangompel, diensthoofd Wijk & Bewonerszaken Nieuwdak

“De moeilijkheid voor mezelf was om eigenlijk ja. Ik had eigenlijk ook nog de opdracht om dat binnen heel de staf binnen te brengen zodat ze er ook mee aan de slag konden gaan maar ik merkte daar dat niet iedereen er klaar voor was. Dat was toen nog gas geven en remmen tegelijkertijd, ik moest oppassen dat ik het niet verbrand. Dat was nog een moeilijk evenwicht waar ik toen nog over moest waken. Dat zijn eigenlijk de eerste kantelmomenten. En tussenin vooral de verhalen, de gesprekken. Wat het vooral heeft doen omslaan is de tijd en het herhalen, erover vertellen. Dat heeft volgens mij het doen overkantelen.”

Reinout van der Sijpe, diensthoofd bewonerszaken Cordium

“We willen uit die klant-relatie gaan en naar een samenwerking gaan. Dat was eigenlijk nieuw zeker voor diegene die hier het langste werken, sommige zeker al 30-35 jaar. Mensen die in dat oud gedachtegoed zaten dus dat is heel moeilijk voor de mensen voor iets dat structureel ingebakken zit, op een bepaalde manier om daar uit te geraken. Het is eigenlijk vooral de nieuwe aanwervingen van personeel waar het veel gemakkelijker ging want die komen met een vrijere blik naar binnen. Dat hebben we wel gemerkt in de overgang van 2013 naar heel dat proces dat we inderdaad met de oude garde om het zo te zeggen dat die veel moeilijker uit hun gekend patroon konden stappen.”

Katrien Joosten, medewerker bewonerszaken Cordium

“Ik ben het niet anders gewoon, dus dat was gemakkelijker. Ik ben nog niet heel lang afgestudeerd dus maar tuurlijk je hebt je eigen waarden en principes en wijze van aanpakken. Maar gelijk het hier is, heel menselijk en het samen met dus het is erg

aangenaam en het voelt niet aan echt als een methodiek.”

Wat hierbij kan helpen volgens de respondenten is om een grondige voorbereiding te treffen die deze overgang in goede banen kan leiden. Dit houdt het nadenken in over de structuren die nadien aanwezig moeten zijn om de initiatieven uit het samenwerkingsproces tot stand te brengen en vooral ook voor de achterban om de veranderingen te kunnen vatten. Het is duidelijk dat er ook nagedacht moet worden over wat gebeurt na het relationeel aspect van Appreciative Inquiry om inhoudelijke vooruitgang te kunnen maken.

Luc Verheijen, initiatiefnemer AI Lerend Netwerk

“Die kans heeft het alleszins wel, maar de vraag is organiseren de betrokken partijen zich daar ook op? Grote groepsbijeenkomsten leiden tot een relationele ontmoeting en vaak ook tot ideeën. Aan ideeën is er geen gebrek maar het enige punt is natuurlijk wat voor soort processen organiseer je vervolgens om ervoor te zorgen zodat minstens een aantal van die ideeën ook uitgewerkt kunnen worden? Als dit niet mee georganiseerd wordt, dus m.a.w. als er geen infrastructuur & architectuur is voor het vervolg. Dus dan is de kans zeer zeer groot, dat mensen in die tijdelijke setting een jaar laten zeggen van ja het was een fijne dag maar eigenlijk niks mee gebeurt. Dus het is m.a.w. van belang dat de architectuur mee gefaciliteerd worden zodat die ideeën die er wel zijn ook tot leven kunnen komen. Zodat mensen de mogelijkheid krijgen om dat idee verder uit te werken, dat is van belang.”

Jessica Bastiaenssens, HR-generalist UZ Gent

ik denk als je kiest om daarmee verder te gaan dat je ook ten volle bewust moet zijn van die implicaties, voorbeeld het gedrag dat dat met zich mee zou moeten brengen. Het typische aan AI is ook het organische maar toch ergens in grote lijnen moet kunnen gepland worden in de zin van wat hebben we nodig van resources, welke structuren moeten we opzetten, hoe kunnen we heel wendbaar zijn in wat zich aandient of eruit komt. Dat zijn ook wel dingen waar dat je eventuele scenario's op voorhand procesmatig over kunt denken van wat het teweeg zou brengen, wat gaat er nodig zijn.

Reinout van der Sijpe, diensthoofd bewonerszaken Cordium

“Als we kijken naar onze huurders, daar is een heel groot verschil geweest dat mensen ook veel vlotter hier binnenwandelen gewoon. Mensen hadden vroeger veel schrik van ga ik dat krijgen, mag ik dat vragen. En eigenlijk nu komen ze veel vlotter binnen. Dat is ook een aanpassing geweest voor onze collega's intern want als mensen vlotter binnekomen betekent ook inderdaad dat we onze openingsmomenten moesten wijzigen, vroeger 2 en nu hebben we er structureel 4. In Hasselt, Hoeselt, Bilzen, heel veel meer open waardoor dat contact ook wel meer komt maar voor de huurder is dat natuurlijk leuk dat ze ons sneller kunnen vinden maar onze collega's hadden in begin zoiets van, wat gebeurt er hier, we moeten meer met de mensen gaan spreken en dat waren ze niet gewend.”

Wim Croonen, initiatiefnemer AI Lerend Netwerk

Wat mensen heel vaak vergeten is dat een summit één van de meest voorbereide vergadering is die je kunt inbeelden. De protocol en de vragen die je gaat ontwerpen met het designteam, die tevens wel wat dieper geïntroduceerd worden tot AI. Dat proces ontwikkelen en ook de verschillende fasen en verschillende vragen die gesteld moeten worden, die worden heel vaak vooraf heel scherp gesteld. De mensen in de voorfront voelen dat zo niet aan en dat is net de kunst om daar enorm goed op voor te bereiden met een aantal mensen binnen die organisatie die een actieve rol gaan oppakken. Ze fungeren weliswaar beetje als ambassadeur om dat verandertraject eigenlijk vorm te geven. Als dat goed zit, dan kun je zeg maar als begeleider de observator rol opnemen ja om het zo te zeggen. Je hebt de taal en de woorden al van de organisatie mee hé en je weet wat gevoelig is, wat het onderwerp is en je hebt de context mee. Maar vooral ook, je hebt dat nodig om straks in de organisatie snelheid te pakken hé.

5.2.10.3 Omgang met negativiteit

Omdat de benadering van Appreciative Inquiry de nadruk verschuift van de problemen naar de mogelijkheden, wekt dit vaak de indruk dat het alleen maar draait om het positieve. Uit dit onderzoek kunnen vaststellen dat het zeker en vast ook belangrijk is om aandacht te wijten aan de negatieve zaken. Dit is volgens de respondenten, zeker vanuit de Vlaamse mentaliteit en de manier van performance-management door het directieteam, nodig om dit niet achterwege te laten. Het is niet de bedoeling om net zoals de 'common ground' methodiek te gaan werken met deze zaken maar wel het erkennen van het bestaan is belangrijk. In feite kan al aan het begin van het traject mogelijke negatieve zaken erkent en herkadert worden tot de affirmative topic maar doorheen het traject komen er mogelijk nog zaken aan het licht waarmee de facilitator moet omgaan.

Jessica Bastiaenssens, HR-generalist UZ Gent

"Ik merk dat AI soms wordt vereenzelvigd met "positief gaan doen" en dat dat sowieso in Vlaanderen al wat lastiger ligt als in Nederland of Amerika bijvoorbeeld. Mijn bezorgdheid was dat de mensen het gevoel konden hebben dat we over hun lijden stapten door te gaan naar het waarderende. In moeilijke situaties kunnen stilstaan en waardierend kijken is ook een skill waar dat niet iedereen even in getraind is maar sommige situaties zijn ook gewoon shit en klote en ik denk dat dat ook aan bod moet kunnen komen. Wat ik wel merk is dat er meer en meer gepubliceerd wordt over hoe je van AI kan vertrekken vanuit dat negatieve."

Johan Toebat, coördinator Agentschap Natuur & Bos,

"Intern heb ik wel gemerkt van, opnieuw ik moet nogmaals zeggen dat we zaten in een fase van reorganisatie, dat er weinig vertrouwen was of is in de organisatie omwille van die constante veranderingen. Door AI te willen gebruiken en te focussen op de positieve dingen hadden mensen eerst ook wel de behoefte om ook eens de problemen te benoemen. Op een bepaald moment hadden ze de indruk door die focus op het positieve zoiets van: "mogen we niet spreken over de knelpunten en problemen?" Dat was een beetje beperkend dus ik denk dat het ook wel belangrijk is om de negatieve dingen ook wel te benoemen en erkennen, niet persé mee verder gaan hé. Misschien ergens ook olijsten zodat er ook

oplossingen voor gevonden kunnen worden. Maar dat neemt niet weg dat die focus op goede ervaringen of eventuele slechte ervaringen die dan gebruikt kunnen worden voor het om te draaien, dat het een heel sterke kracht blijft. Daar geloof ik wel in. "

Suzy Kimpen, stafmedewerker Ontwikkeling & Opleiding ZOL

"Het is opnieuw de kracht van de vragen hé. Dit zit ik ook weer terug in Appreciative Coaching. Daar wordt evenzeer ruimte gegeven om te ventileren over de dingen die niet goed gaan. Maar tegelijkertijd op waarderende manier van hoe kunnen we dat kantelen en wat leer je daar nu uit. Als je dat daar kunt uithalen dan ben je terug met iets positiefs bezig hé."

Ruben Callewaert, kwaliteitscoördinator WZC Floordam

"Het is die manier van vraagstelling wat maakt dat wat niet goed is wel besproken is maar op een goede manier eruit komt. Dus we laten zeker wel ruimte laten voor die minpunten."

Wim Croonen, initiatiefnemer AI Lerend Netwerk

"Dan is de vraag of je dat doet vanuit een gap-perspectief of eerder vanuit het sterkte-denken, misschien van de twee misschien? Want ik denk dat dat het beste manier is. Ik ben geen fundi hé, ik zeg niet dat we niet moeten kijken naar de zwaktes of ontwikkelingspunten maar misschien moeten we het niet als een eerste agendapunt pakken, dat is wat ik wel zeg. Ik zeg niet nooit maar af en toe moet dat ook, ook als dat soms over mensen gaat moet je soms heel duidelijk zijn van cut the crap, aantal zaken benomen want men mag niet verglijden in alleen maar positief zijn, lief zijn voor elkaar en elkaar wat complimentjes geven. Nee, het gaat het om diep contact willen hebben, goeie conversaties ontwikkelen, goeie vragen stellen, onderzoeken, waarderen, begrijpen."

An Rubens, organisatieadviseur & procesbegeleider TPF

"Ik heb daar met die world cafés ook erg gevoeld van het gaat niet alleen om succesverhalen en men moet ook kunnen vertellen wat moeilijk was maar dat kan ook op een waarderende manier. Daar was mijn valkuil in de begin jaren hé, dat was zo shit op in een organisatie een hele dag AI summit te doen en dat sloeg nergens op. De pijn en ellende kon nergens verteld worden en ik ging dan alleen maar waarderend kijken. Dus je moet toch ruimte laten voor de negatieve dingen ook maar dan op een waarderende manier ermee omgaan."

Raf Vangompel, diensthoofd Wijk & Bewonerszaken Nieuwdak

"Daar hebben we vooral willen benadrukken wat wel goed loopt en dat aandacht geven. We hebben toen ook heel bewust gezegd van dat we geen klachten meer willen horen, zorg gewoon dat je weet wat het resultaat moet zijn en voor u denkt wat belangrijk is om het mogelijk te maken. We hebben dat losgelaten en we luisteren niet meer naar uw negatieve verhalen, we hebben dat niet nodig. Dat was moeilijk hoor voor ons maar ook voor hun want ze konden bij niemand met hun verhalen terecht. We wouden alleen horen wat goed was want daar luisterden we vroeger nooit naar hé."

Betty Herbots, directrice bewonerszorg WZC Floordam

“Dat was ook heel belangrijk, dat hebben we ook bij raad van bestuur duidelijk gemaakt van het gaat er niet over dat we vandaag geen werkpunten willen zien maar op andere manier op tafel krijgen. Als je mensen laat dromen van waar ze willen uitkomen dan zitten automatisch die werkpunten erin, die komen op die manier naar boven maar heel enthousiast naar boven en de mensen willen graag iets mee doen. Dit als we tegenover elkaar moeten zitten en kijken wat niet functioneert, dat is niet zo geweldig en dan stopt het eigenlijk en het andere geeft vooruitzicht.”

Een ander conflict waarmee partijen van het samenwerkingsproces kan zitten is het feit dat de manier van samenwerking meer tijd vergt dan de klassieke benadering. Dit komt zeker tot uiting wanneer externe factoren invloed hebben op mogelijke beslissingen tijdens het samenwerkingsproces.

Jessica Bastiaenssens, HR-generalist UZ Gent

“De perceptie is toch wel ontstaan dat als je zo wilt werken, dat alles toch trager gaat. Dus als je werkt via de waarderende benadering dat door die grote participatie en dergelijke meer, het toch vertragend werkt en dat de output / product er sneller had kunnen zijn als op de klassieke manier zou gewerkt worden. Die perceptie is eigenlijk nog een stukje versterkt jammer genoeg, op het moment dat we eigenlijk met een aantal thema’s die uit de summit zijn gekomen verder zijn gegaan aan de hand van opnieuw een breed participatief proces waar dan ook andere mensen konden instromen die niet aanwezig waren op de summit. Want net toen het ontwerp eigenlijk klaar was, viel dat moment net samen met een zware besparingsronde van de overheid in de gezondheidssector waardoor eigenlijk plotseling de beloofde financiering om de ontwerpen te realiseren niet waargemaakt kon worden. Dit betekende dat we eigenlijk eerst een aantal andere zaken moesten gaan organiseren om financiering te genereren. Dat heeft ook dan weer bijgedragen, stukje naar mijn gevoel onterecht, tot de perceptie die er nu wel een beetje heerst van “goh, het is veel gebabbel maar komt er wel effectief iets uit.”

Jessica Bastiaenssens, HR-generalist UZ Gent

“Wat we wel merken is vanaf het moment dat je een aantal interventies doet vanuit een bepaalde beweging, tegelijkertijd ook een aantal context elementen gebeuren zoals besparingen wat ook concreet heeft betekend dat we personeel moesten afbouwen en dat zijn toch ook wel zaken, zeker op economische klimaat, die ervoor zorgen dat mensen op een andere manier in hun leven komen en werken. Dat zijn toch wel tegengestelde krachten die daar wel een impact op hebben, waar dat mijn persoonlijke perceptie door die context, van het beheer ook vereist dat ze veel meer bezig zijn met acute KT oplossingsgerichte interventies en waar wij mee bezig zijn is eigenlijk lange termijn werk.”

Hoofdstuk 6 Conclusie

6.1 Antwoord op de centrale onderzoeksvraag

Allereerst kan er tot de conclusie gekomen worden dat beide benaderingen, de klassieke 'common ground' methodiek en de benadering van Appreciative Inquiry, zich beide bevinden in multi-partij omgevingen. Dit zijn situaties die complexe vraagstukken inhouden en die te maken hebben met een veelheid aan partijen, perspectieven en een mate van interafhankelijkheid. Het grootste verschil tussen deze benaderingen is naar welke gemeenschappelijkheid er gezocht wordt. Waar de klassieke 'common ground' methodiek in het samenwerkingsproces gaat zoeken naar gemeenschappelijkheid in problemen, gaat de benadering van Appreciative Inquiry op zoek naar een gemeenschappelijkheid van mogelijkheden. De redenering hier is dat men de richting uitgaat waar men de nadruk op legt. Daarom worden deze mogelijkheden ook verwoord als de 'affirmative topic', wat het onderzoeksthema en de richting vormt van Appreciative Inquiry. De essentie van deze benadering bestaat uit het uitnodigen van mensen om elkaars verhalen te ontdekken en waarderen. De bedoeling van dit proces is om te komen tot de energie gevende en levende krachten, zodat deze nadien gebruikt kunnen worden om gezamenlijk een toekomstbeeld vorm te geven. Deze benadering kent in de literatuur en praktijk dan ook tal van toepassingen maar de vraag van dit onderzoek handelt over of deze benadering geschikt is om multi-partij samenwerkingen in goede banen te leiden.

Na de verdieping op de kenmerken van multi-partij samenwerkingen kan er gezegd worden dat het omgaan met diversiteit erg belangrijk is want dit is immers de reden waarom een multi-partij samenwerking erin zou moeten slagen om een complex vraagstuk op te lossen. Uit dit onderzoek kan er geconcludeerd worden dat de benadering van Appreciative Inquiry niet alleen beloftevol is maar ook effectief in staat is om om te gaan met een veelheid van perspectieven. Door de waarderende en onderzoekende manier van werken laat het toe om diversiteit langs elkaar te laten bestaan. Dat draagt bij tot het feit dat deze benadering zelfs op moeilijke momenten waar deze verschillende perspectieven mogelijk met elkaar botsen, zoals bij multi-partij samenwerkingen wel vaker het geval is, ruimte geeft om even voorbij deze moeilijkheden te gaan kijken. Door het feit dat diversiteit binnen de samenwerking ten volle benut wordt door het gezamenlijk proces van ontdekken en ontwikkelen, kan men tot een duurzame oplossing komen die collectief gedragen wordt door de betrokken partijen.

Om uit te zoeken waar de benadering van Appreciative Inquiry nog een meerwaarde moet gaan bieden is er beroep gedaan op literatuur over multi-partij samenwerkingen. Hieruit is aan het licht gekomen dat er de noodzaak bestaat van een benadering die vooral op relationeel vlak vooruitgang kan bieden en niet een benadering die zorgt voor ideeën. Opnieuw is hiervoor de benadering van Appreciative Inquiry erg geschikt, zeker en vast omdat een AI-traject veel werkt op interpersoonlijk niveau, maakt dat deze benadering individuen en partijen toelaat om zich op een veilige manier kwetsbaar op te stellen. Dit werkt enerzijds het vertrouwen in de hand omdat er op deze manier oprecht in conversatie getreden kan worden en anderzijds ontstaat hier het

gunstige gevolg uit dat er onderlinge vertrouwensrelaties ontstaan tussen de individuen. Dit speelt zich hoofdzakelijk af in de 'Discovery-fase' van Appreciative Inquiry, waar er een positieve (gemeenschappelijke) kern wordt gezocht door de beste verhalen te delen met elkaar. Op deze manier komen de energie-gevende en succesfactoren naar boven die men kan gebruiken in het verdere samenwerkingstraject.

Hoewel het tot zover erg gunstige resultaten oplevert moet er ook tot het besef gekomen worden dat er de nodige inspanningen voor nodig zijn om dit te realiseren. Net zoals de klassieke benadering vraagt Appreciative Inquiry ook voor een goede facilitator die doorheen het traject de samenwerking zal begeleiden en in zal springen waar nodig is. Omdat het binnen deze benadering draait om het gezamenlijk werken, wordt een dominant leiderschapsmodel uiterst afgeraden. Zoals eerder aangehaald moet het eerder een collectief gebeuren zijn, waar iedereen instaat voor zijn deel van het eigenaarschap. Om dit te realiseren gaat het vooral om de benadering van Appreciative Inquiry te zien als een filosofie. Door de vijf onderliggende principes van Appreciative Inquiry goed te vatten en te integreren bij de betrokken partijen voelt deze benadering aan als een spontane aanpak van zaken. Het is niet de bedoeling om Appreciative Inquiry te gaan zien als een planmatige aanpak maar eerder een filosofie die leeft doorheen het samenwerkingsproces.

Verder wordt uit dit onderzoek ook duidelijk dat er zeer grondig voorbereidingen dienen getroffen te worden om de benadering van Appreciative Inquiry met succes te gebruiken. Enerzijds handelt dit over de kunde van de facilitator om bijvoorbeeld om te gaan met conflicten of met onvoorziene omstandigheden maar anderzijds moet er ook nagedacht worden over de nieuwe structuur die ontstaat. Deze moet toelaten om de initiatieven die vloeien uit het samenwerkingsproces ook effectief tot werkelijkheid te laten komen. Anders brengt mogelijk de benadering van Appreciative Inquiry een negatieve impact met zich mee sinds dat op deze manier de geloofwaardigheid van de 'filosofie' in twijfel wordt genomen. Maar de grootste factor die het succes bepaalt van deze benadering is het feit dat de betrokken individuen of partijen echt oprecht in het samenwerkingsproces staat. Enkel met die ingesteldheid, wanneer er slecht één gemeenschappelijke agenda bestaat, kan de benadering van Appreciative Inquiry rekening houdend met bovenstaande factoren een multi-partij samenwerking in goede banen leiden.

6.2 Beperkingen van dit onderzoek

Inhoudelijk is de term multi-partij erg ruim definieerbaar, wat ook bleek bij de bevraging van de respondenten. Dat heeft mogelijk geleid tot een onder- of overschatting bij de beantwoording van vraag of ze vonden dat Appreciative Inquiry toepasbaar was in multi-partij omgevingen.

Als we kritisch stilstaan bij de methodologische benadering van dit onderzoek is het ontbreken van een academisch perspectief zeker en vast een beperking bij de perspectieftriangulatie. De heer prof. dr. René Bouwen, die tevens ook een initiatiefnemer is van het AI Lerend Netwerk, was in de tijdspanne van dit onderzoek niet bereikbaar om deel te nemen. Een andere beperking vormt zich door het gebruik van de casestudie benadering, het is namelijk niet mogelijk bij deze aanpak om tot een statistische generalisatie te komen. Hoewel we gebruik hebben gemaakt van meerdere casestudies, wat de validiteit en betrouwbaarheid van de onderzoeksresultaten ten goede komt, is

verder kwantitatief onderzoek nodig om de gevormde theorie statistisch te kunnen generaliseren. Ook bij de steekproefsamenstelling, waar we gebruik hebben gemaakt van 'snowbal' sampling', kan er gezegd worden dat er mogelijk te gericht bevraagd is geweest. Hoewel dit het voordeel vormt van deze samplingsmethode, kan er tegelijkertijd kritiek geuit worden omdat de steekproef niet op willekeur samengesteld is. Dit zou ruimere data opleveren dan nu het geval is rond het onderzoeksthema maar dit zou mogelijk nog meer verrassende resultaten aan het licht brengen. Aan de andere kant is de steekproefsamenstelling wel gebeurd zonder rekening te houden met de sectoren waarin de respondenten zich in bevinden. Dit brengt mogelijk het nadeel met zich mee, sinds de respondenten behoren tot verschillende grootordes en sectoren, dat verborgen omvangs- en sectorale effecten niet werden meegenomen in dit onderzoek.

6.3 Aanbevelingen voor verder onderzoek

Na afloop van het empirisch onderzoek zijn er een aantal thema's aan het licht gekomen waar verdere aandacht aan besteed moet worden wegens het gebrek aan beschikbare literatuur. Een allereerste aandachtspunt is het toepassen van een Amerikaanse benadering in een Belgische bedrijfscultuur. Er vormt zich mogelijk een verschil in de houding die individuen in Belgische / Vlaamse sferen aannemen bij het spreken over het positieve en de succesverhalen ten opzichte van Amerikaanse (of andere buitenlandse) sferen. Uit de bevraging komt namelijk aan het licht dat er degelijk nood is om ook negatieve zaken aan bod te laten komen. Verder onderzoek kan zich gaan richten op hoe initiators en facilitators constructief moeten omgaan met dit soort negatieve praktijken, wat in de Belgische / Vlaamse sferen zeker niet onbelangrijk is.

Uit de bevraging valt af te leiden dat de voorbereidingen bepalend zijn voor het succes van deze benadering, het lijkt daarom van belang om verder onderzoek te voeren naar een specifiek opleidingstraject van de facilitator. Er wordt meermaals aangehaald dat de tafelbegeleiders tijdens de summits of interviews vaak niet voldoende opgeleid zijn om dit in goede banen te leiden. Zeker en vast als er conflicten opdagen of andere onvoorziene omstandigheden, gaat een ongeschikte aanpak zorgen voor een blijvende (negatieve) impact in het verdere verloop van het traject.

Als er gekeken wordt naar de externe omgevingsfactoren, zeker in het geval van overheidsinstanties, lijken de resultaten te indruk te wekken dat er binnen deze sector wel verborgen effecten zijn. Hier is sprake van politieke invloeden of zelfs invloeden van mandaten die invloed kunnen hebben op de realisatie van de initiatieven die komen uit het samenwerkingsproces. Het is vooral ter sprake gekomen dat deze mandaten en functies binnen de overheidsinstanties, periodiek herverkozen worden waardoor dit mogelijk invloed heeft of de focus gelegd wordt op enerzijds korte of anderzijds lange termijn doelstellingen. De benadering van Appreciative Inquiry botst hier dan ook mogelijk wanneer er inderdaad eerder op korte termijn doelstellingen wordt gefocust.

Een andere thema dat aanbod komt uit de resultaten is de tijdsinvestering die organisaties bereid zijn te doen. Respondenten hebben de indruk dat de waarderende benadering van Appreciative Inquiry meer tijd in beslag neemt dan een klassiek probleemgerichte benadering. Hoewel ze bewust zijn van het feit dat dit een betere oplossing genereert geven ze aan dat deze tijd er niet

altijd voor gemaakt kan worden. Verder onderzoek kan hierop ingaan door mogelijk verkorte AI-trajecten voor te stellen of om een bepaald proces van de 4D-cyclus op te zoeken die het meeste impact geeft. Een aantal respondenten geven aan om het 'discovery-proces' zo goed mogelijk te benutten wanneer er slechts een korte tijdsperiode is, in dat geval zou dit proces het meeste resultaat opleveren.

Om af te ronden geven enkele respondenten aan dat het momenteel lastig is om literatuur of goede ervaringen terug te vinden waarin de benadering van Appreciative Inquiry wordt toegepast in multi-partij omgevingen. Dit is niet verrassend sinds dat de aanleiding geweest is van dit onderzoek. Het bevestigt echter wel het vermoeden dat de vraag er naar is, ze geven verder aan dat het lezen van de succeservaringen hun mogelijk zou helpen om enerzijds het directieteam te overtuigen maar anderzijds ook om sneller tot een draagvlak te komen van individuen die dit mee naar de achterban kan brengen. Een mogelijk kritiek hierop is dat er nauwlettend moet toegezien worden dat er geen kopieergedrag uit zal vloeien want dan gaat men weer Appreciative Inquiry toepassen als een methodische benadering, wat in geen geval zal leiden tot het resultaat dat men met deze benadering beoogt.

Lijst van geraadpleegde werken

- Alston-Mills, B. (2011). Using Appreciative Inquiry To Promote Diversity In Higher Education [Elektronische versie]. *Journal of Diversity Management*, 6 (3).
- Bouwen, G. (2010). *Leiden naar talent en bezieling*. Leuven: LannooCampus.
- Bouwen, R., & Taillieu, T. (2004). Multi-party Collaboration as Social Learning for Interdependence: Developing Relational Knowing for Sustainable Natural Resource Management [Elektronische versie]. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 14, 137-153.
- Bushe, G. R. (2007). Appreciative Inquiry Is Not (Just) About The Positive [Elektronische versie]. *OD Practitioner*, 39 (4), 30-35.
- Dewulf, A. (2007). An introduction to multi-actor processes [Elektronische versie].
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case studie research [Elektronische versie]. *Academy of Management Review*, 14 (4), 532 – 550.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: opportunities and challenges [Elektronische versie]. *Academy of Management Journal*, 50 (1), 25-32.
- Huxham, C. (1996). *Creating Collaborative Advantage*. London: Sage.
- Lambrechts, F. (2015). Appreciative Inquiry als veranderingsbenadering: Hefboom van vitaliteit en ontwikkeling van menselijk potentieel. *People Sphere* , 96 (6), 55-57.
- Lambrechts, F., & Grieten, S. (2009). Building Generative Theory from Participatory Action-Oriented Research: The Organization as Co-Researcher in Organizational Change [Elektronische versie].
- Lambrechts, F., Taillieu, T., & Sips, K. (2010). Learning to work with interdependencies effectively: the case of the HRM forum of the suppliers teams at Volvo Cars Gent [Elektronische versie]. *Supply Chain Management: An International Journal*, 15 (2), 95-100.
- Lambrechts, F., Taillieu, T., Grieten, S., & Poisquet, J. (2012). In-depth joint supply chain learning: towards a framework [Elektronische versie]. *Supply Chain Management: An International Journal*, 17 (6), 627-637.
- Pahl-Wostl, C., Tàbara, D., Bouwen, R., Craps, M., Dewulf, A., Mostert, E., et al. (2007). The importance of social learning and culture for sustainable water management [Elektronische versie]. *Ecological Economics*.

- Prins, S. (2007). Samenwerken met de verschillen: dynamieken in het sturen van multipartij samenwerking [Elektronische versie].
- Taillieu, T. (2001). De dynamiek van multipartij-samenwerking.
- Taillieu, T., & Vansina, L. (1996). *Organisaties als netwerk: multi - partij management*. Leuven: Garant.
- Tjepkema, S., & Verheijen, L. (2012). Canon van het leren [Elektronische versie]. H5.
- Tossavainen, P. J. (2013). Beyond sporadic actions: How to approach multi-party stakeholder collaboration in service development [Elektronische versie]. *Journal of Business Market Management*, 6 (4), 171-191.
- Unizo en NSZ veroordelen 'staking die economie verlamt' . (2014). *De Standaard* .
- Vansina, L., & Taillieu, T. (1997). Diversity in Collaborative Task-systems [Elektronische versie]. *European Journal of work and organizational psychology*, 6 (2), 183-199.
- Verbeke, A.-L. (2011). Onderhandelen van contracten [Elektronische versie]. 8, 1-32.
- Verleysen, B., Lambrechts, F., & Van Acker, F. (2015). Building Psychological Capital With Appreciative Inquiry: Investigating the Mediating Role of Basic Psychological Need Satisfaction [Elektronische versie]. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 1-26.
- Zandee, D. P. (2013). Appreciative Inquiry als Generatieve Onderzoeksbenadering [Elektronische versie].

Bijlage 1: voorbeeldmail

Onderwerp: Verwijzing *initiatiefnemer HLN* - Bijdrage masterproef toepassing Appreciative Inquiry in MP-omgevingen - promotor dr. Frank Lambrechts

Boodschap:

Geachte heer, mevrouw *respondent*

Mijn naam is Ming Wai Leung, masterstudent aan de Universiteit Hasselt en momenteel voer ik onderzoek naar de toepassing van Appreciative Inquiry in multi-partij samenwerkingen.

Via de heer *initiatiefnemer* uit het Lerend Netwerk heb ik uw mailadres verkregen omwille van uw ervaring rond dit onderwerp met de organisatie *respondent*

Ik had graag daarom eens geïnformeerd naar de mogelijkheden om misschien een moment in te plannen waarin ik u enkele vragen zou mogen stellen, ik ben ervan overtuigd dat de analyse van uw ervaring een grote meerwaarde zal geven aan mijn master-onderzoek. Dit zal niet veel tijd in beslag nemen, ik verwacht dat het interview een kleine 30 tot 60 minuten zal duren.

Ik ben alvast erg geïnspireerd over de werkwijze van Appreciative Inquiry en daarvoor ook erg benieuwd naar de praktijktoepassing in multi-partij omgevingen.

Alvast bedankt voor uw tijd!

Met vriendelijke groeten,

Ming Wai Leung

GSM: 0475 311 852

Masterstudent TEW - Innovatie en ondernemerschap aan de Universiteit Hasselt

Bijlage 2: interviewprotocol

Interview respondent

Voor deze masterproef dien ik, als student Toegepaste Economische Wetenschappen aan de Universiteit Hasselt, te onderzoeken hoe de verandermethodiek Appreciative Inquiry ingezet kan worden bij multi-partij problematieken. De uitkomsten van dit interview zullen worden verwerkt en worden opgenomen in de masterproef. Indien bepaalde informatie liever niet gedeeld wordt, kan ervoor worden geopteerd dit niet mede te delen of kan een regeling tot confidentialiteit van de gegevens worden getroffen

Ik dank u, *respondent*, bij voorbaat voor de welwillendheid deel te nemen aan dit onderzoek.

- Kan je mij uw verhaal vertellen hoe je bij het Lerend netwerk terecht bent gekomen en vanwaar uw interesse is ontstaan naar Appreciative Inquiry?
- Kijkende naar het project van je eigen organisatie in kader van het Lerend Netwerk, hoe heb je Appreciative Inquiry concreet toegepast op een multi-partij vraagstuk?

Checklist

- o Wat was de problematiek waarmee je te maken had?
 - o Wie waren de belangrijkste partijen?
 - o Wie heeft de partijen samengebracht?
 - o Hoe werd vertrouwen opgebouwd bij de partijen?
 - o Hoe werd er met diversiteit omgegaan?
 - o Hoe zag het leiderschap er uit?
 - o Wat was de affirmative topic in het project en hoe was je tot het thema gekomen? (werking design team + welke vragen heb je gesteld)
- Wat waren de kritische momenten in het proces, zowel in de positieve als in negatieve zin?
 - Was er vooruitgang te zien in de manier waarop de partijen samenwerkten (relationeel)?
 - En inhoudelijk, was er vooruitgang te zien rond het multi-partij vraagstuk?
 - Zijn er multi-partij omgevingen volgens u waarin Appreciative Inquiry geen geschikte strategie voor is?

Ik bedank u vriendelijk voor de samenwerking.

Ming Wai Leung

Bijlage 3: interviewprotocol initiatiefnemers

Interview respondent

Voor deze masterproef dien ik, als student Toegepaste Economische Wetenschappen aan de Universiteit Hasselt, te onderzoeken hoe de verandermethodiek Appreciative Inquiry ingezet kan worden bij multi-partij problematieken. De uitkomsten van dit interview zullen worden verwerkt en worden opgenomen in de masterproef. Indien bepaalde informatie liever niet gedeeld wordt, kan ervoor worden geopteerd dit niet mede te delen of kan een regeling tot confidentialiteit van de gegevens worden getroffen

Ik dank u, *respondent*, bij voorbaat voor de welwillendheid deel te nemen aan dit onderzoek.

- Kan je mij uw verhaal vertellen hoe je bij het Lerend netwerk terecht bent gekomen en vanwaar uw interesse is ontstaan?
- Kijkende naar uw ervaring uit het Lerend Netwerk, zou u kunnen beschrijven waarom men Appreciative Inquiry zou moeten toepassen op multi-partij vraagstukken?

Checklist

- o Hebben de problematieken bepaalde kenmerken?
- o Wie brengt de partijen meestal samen?
- o Hoe wordt vertrouwen opgebouwd bij de partijen?
- o Hoe wordt er met diversiteit omgegaan?
- o Wat voor leiderschap komt meestal voor / raad je aan?
- Concreet over het 4D cyclus, hoe bekomt men tot de affirmative topic in het project?
 - o Werking design team
 - o Welke vragen heb je gesteld?
- Is er altijd vooruitgang te zien in de manier waarop partijen samenwerken (relationeel)?
- En inhoudelijk, is er altijd vooruitgang te zien rond het MP-vraagstuk?
- Zijn er situaties volgens u waarin Appreciative Inquiry geen geschikte strategie voor is?

Ik bedank u vriendelijk voor de samenwerking.

Ming Wai Leung

Auteursrechtelijke overeenkomst

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

Multi-actor en multi-stakeholder samenwerking

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

Jaar: **2015**

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,

Leung, Ming Wai

Datum: **24/08/2015**