

2015•2016
FACULTEIT BEDRIJFSECONOMISCHE WETENSCHAPPEN
master in de toegepaste economische wetenschappen

Masterproef

Een evaluatie van het Equilabel door middel van Appreciative Inquiry

Promotor :
Prof. dr. dr. Frank LAMBRECHTS

Saartje Lambregts

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

2015•2016
FACULTEIT BEDRIJFSECONOMISCHE
WETENSCHAPPEN
master in de toegepaste economische wetenschappen

Masterproef

Een evaluatie van het Equilabel door middel van
Appreciative Inquiry

Promotor :
Prof. dr. dr. Frank LAMBRECHTS

Saartje Lambregts

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

Woord vooraf

Met het schrijven van dit voorwoord leg ik de laatste hand aan deze eindverhandeling en sluit ik mijn opleiding Toegepaste Economische Wetenschappen aan de Universiteit Hasselt af. Beseffend dat ik straks niet meer dagelijks de trappen van de unief op moet, de immer gezellige agora zal doorkruisen om uiteindelijk mijn collega-studenten en vrienden te begroeten voor de aanvang van de les, kan ik een gevoel van tevredenheid, opluchting en melancholie niet onderdrukken. Tevredenheid, omdat de zware vijfjaar lange inspanning mij niet alleen een diploma TEW heeft opgeleverd, maar mij ook inzichten heeft gebracht in de werking van de mens, de wetenschap en de wereld. Opluchting, omdat die zware vijfjaar lange periode voorbij is en mij de mogelijkheid aandient om een nieuwe fase in mijn leven aan te vangen, wat deze ook moge inhouden. En melancholie omdat ik niet alleen de feestjes, de unief en mijn studentenleven zal missen, maar vooral de mensen die mijn studententijd vorm hebben gegeven: mijn vrienden, mijn collega-studenten, het cafetariapersoneel en zelfs sommige proffen.

Ik heb geleerd dat hetgeen wat je doet in je leven belangrijk is, maar niet zozeer als met wie je het doet. Tijd, is het meest kostbare geschenk dat iemand kan geven: het is immers onmogelijk terug te vorderen. Een dankwoord voor zij die mij het meest kostbare der geschenken hebben gegeven opdat deze thesis tot stand zou kunnen komen, is dus in dit woord vooraf op zijn plaats.

De persoon die naast mij het meeste werk heeft gehad aan deze eindverhandeling is professor dr. dr. Frank Lambrechts, mijn promotor. Bij elke vraag en bij elke twijfel stond hij klaar met constructief en energiegevend advies. Zelfs op momenten gekenmerkt door weinig of geen motivatie en persoonlijke ontevredenheid over mijn academische vaardigheden, slaagde hij erin mijn schrijven weer op het rechte pad te zetten. Een hartverwarmende dank u wel gaat dan ook naar hem uit, niet alleen voor zijn bijdrage aan mijn eindwerk, maar ook voor de lessen waar ik veel uit heb geleerd.

Een welgemeende dank u wel gaat verder uit naar Katrien Van Miert en Jan de Boitselier van het PaardenPunt Vlaanderen. Hun voorstel om stage te doen en idee om het Equilabel te evalueren, hebben de deuren naar deze thesis opengezet. Ook de evaluatoren van het Equilabel die aanwezig waren op de evaluatorenvergadering en de geïnterviewde bedrijven wil ik bedanken voor hun tijd en inspanningen die hebben geleid tot de waardevolle mogelijkheden voor een versterkt Equilabel en een kwalitatievere paardensector.

Tenslotte gaat een welgemeende en oprechte dank u wel uit naar mijn ouders, mijn zus Laura en mijn tante Lily voor de onvoorwaardelijke steun, de motivatiespeeches en het uitzonderlijke geloof in mijn kunnen om deze eindverhandeling en mijn opleiding tot een goed einde te brengen. Zij hebben deze eindverhandeling meegemaakt tot wat de lezer bij deze voorgeschoteld krijgt.

Saartje Lambregts

Folder 22 augustus 2016

Samenvatting

Appreciative Inquiry, kortweg AI, staat voornamelijk bekend als organisatieontwikkelingsmethode en wordt vooral gebruikt als gids in strategische en organisatiebrede vraagstukken. Over het gebruik van AI als evaluatiemethode, echter, is heel weinig bekend. Er bestaat dus een kloof in de wetenschappelijke literatuur over AI en deze thesis tracht daar verandering in te brengen door te onderzoeken hoe AI gebruikt kan worden als evaluatiemethode van een kwaliteitslabel. Concreet zal het Equilabel, een kwaliteitslabel voor Vlaamse maneges en pensionstallen, geëvalueerd worden aan de hand van AI. Over de toepassing van AI zelf is veel geschreven: AI wordt gewoonlijk in de praktijk omgezet door vier fasen te doorlopen onder begeleiding van een ervaren expert. Hoe AI toegepast kan worden als onervaren TEW-student echter, is niet geweten. Dit eindwerk tracht bovenstaande vraagtekens op te vullen door te onderzoeken hoe AI gebruikt kan worden als evaluatiemethode van een kwaliteitslabel door een masterstudent TEW en anderzijds te onderzoeken in welke mate het Equilabel aan haar doelstellingen heeft voldaan en wat de mogelijkheden zijn om het Equilabel te versterken.

Het tweevoudige doel van dit eindwerk brengt een divers publiek met zich mee. Om dit eindwerk voor elke lezer even overzichtelijk te maken, bestaat **hoofdstuk 1** van deze thesis uit een leeswijzer die een onderscheid maakt tussen de lezer die zich enkel interesseert voor de evaluatie van het Equilabel en de lezer die zich interesseert voor het volledige werk.

Om te onderzoeken hoe AI gebruikt kan worden als evaluatiemethode, gaat de thesis in **hoofdstuk 2** verder met een uitgebreide literatuurstudie over Appreciative Inquiry, waarin de besproken kloven in de literatuur uit de doeken worden gedaan. Achtereenvolgens worden de oorsprong en ontwikkeling, het veranderingsaspect, het onderzoeksaspect, de principes, de toepassing en de kritieken op AI beschreven. De literatuurstudie wordt afgesloten met een overzicht van de beperkte wetenschappelijke literatuur over de toepassing van AI in evaluatieprocessen. De literatuurstudie vormt de basis voor de toepassing van AI op de evaluatie van het Equilabel. Het Equilabel en de oprichtende organisatie worden beschreven in **hoofdstuk 3** waarin ook de onderzoeksvragen geformuleerd worden.

Om te onderzoeken hoe het Equilabel geëvalueerd kan worden door middel van Appreciative Inquiry wordt gebruik gemaakt van casestudieonderzoek. Het gevolgde onderzoeksdesign is een *single case embedded design* en de belangrijkste databronnen zijn participerende observatie, in de vorm van mijn stage aan het Vlaams Paardenloket, de vergadering met de evaluatoren en de interviews met de geïnterviewde bedrijven. Terwijl alle drie de bronnen tot doel hebben het Equilabel te evalueren, hebben de laatste twee ook een AI-dimensie. De evaluatorenvergadering werd georganiseerd als een AI-oefening en de interviews met de geëvalueerde bedrijven waren waarderende diepte-interviews. Aan de hand van reflecties op deze twee AI-toepassingen, wordt de eerste onderzoeksvraag beantwoord. De volledige onderzoeksaanpak wordt beschreven in **hoofdstuk 4**.

De resultaten van zowel de AI-toepassingen als de evaluatie van het Equilabel worden beschreven in **hoofdstuk 5**. De resultaten van de AI-toepassingen worden beschreven in twee stappen. Ten eerste wordt de geplande AI-toepassing uit de doeken gedaan en wordt beschreven hoe ik me als AI-leek heb voorbereid op de AI-toepassing. In de tweede stap reflecteer ik op de AI-toepassing met

als doel na te denken hoe de AI-toepassing verlopen is en wat maakte dat die zo verlopen is. De resultaten van de evaluatie van het Equilabel komen daarna aan bod. De resultaten van de evaluatie van het Equilabel worden beschreven aan de hand van de doelstellingen waaraan het Equilabel moet voldoen. Tot deze laatste behoren ook de resultaten van de analyses gedaan tijdens mijn stage: de analyse van de evaluatietijd enerzijds en de analyse van de evaluatierapporten anderzijds.

Hoofdstuk 6 tenslotte, betreft de discussie en conclusie. Concreet worden er de twee onderzoeksvragen beantwoord. Voor de academische vraag wordt de informatie uit de literatuur vergeleken met de reflecties uit hoofdstuk 5. Voor het beantwoorden van de praktijkvraag worden de resultaten van de evaluatorenvergadering, de interviews en de analyses samengevat aan de hand van de doelstellingen die met het Equilabel bereikt dienden te worden.

Inhoudstafel

WOORD VOORAF	
SAMENVATTING	
LIJST VAN ILLUSTRATIES	
1. INLEIDING	9
2. APPRECIATIVE INQUIRY	11
2.1 Oorsprong	11
2.2 AI als krachtengebaseerde organisatieontwikkelingsaanpak.....	12
2.3 AI als actie-onderzoek met generatieve capaciteit	12
2.4 Principes	13
2.5 Toepassing van AI.....	17
2.6 Kritiek op AI	20
2.7 AI in evaluatieprocessen	21
3. ONDERZOEKSVRAAG EN -CONTEXT	23
4. ONDERZOEKSAANPAK	27
5. EMPIRISCH ONDERZOEK	31
5.1 Appreciative Inquiry als evaluatiemethode	31
5.1.1 De evaluatorenvergadering	31
5.1.2 De interviews.....	37
5.2 De evaluatie van het Equilabel	40
5.1.1 De evaluatorenvergadering	40
5.1.2 De interviews.....	44
5.1.3 De analyses.....	56
6. DISCUSSIE EN CONCLUSIE	59
6.1 Hoe kan Appreciative Inquiry gebruikt worden als evaluatiemethode van een kwaliteitslabel door een masterstudent TEW?.....	59

6.1.1 Discussie	59
6.1.2 Beperkingen van het onderzoek en de leercyclus van Kolb	59
6.1.3 Link met de literatuur en suggesties voor verder onderzoek.....	60
6.2 In welke mate heeft het Equilabel aan haar doelstellingen voldaan en wat zijn mogelijkheden om het in de toekomst nog beter te doen?	61
LIJST VAN GERAADPLEEGDE WERKEN A.....	65
LIJST VAN GERAADPLEEGDE WERKEN B.....	67
BIJLAGE	69

Lijst van illustraties

Figuur 1: Relevant Situations for Different Research Strategies (Yin, 2003, p.5).....	27
Figuur 2: Kenmerken interviewees.....	29
Figuur 3: Uiteenlopende meningen betreffende de betekenis van paardenwelzijn (bron: Facebookpagina <i>Horse Shit</i> 23/05/16)	42
Figuur 4: De leercyclus van David Kolb (Bron: http://tc2c.nl/daadwerkelijk-veranderen/)	60

1. Inleiding

Zoals de lezer uit de samenvatting en de inhoudsopgave heeft kunnen opmaken, is deze thesis samengesteld uit zes hoofdstukken waarvan dit het eerste is. De bedoeling van dit eerste hoofdstuk is het doornemen van deze thesis voor elke lezer even overzichtelijk te maken. Het publiek van deze eindverhandeling bestaat immers niet alleen uit de juryleden die dit werk naar academische waarden en normen zullen beoordelen, maar ook uit de bestuursleden en de personeelsleden van het PaardenPunt Vlaanderen die de evaluatie van het Equilabel in dit werk zullen meenemen bij de ontwikkeling van het Equilabel 2.0. Ook de betrokken evaluatoren en de geïnterviewde bedrijven behoren tot het lezerspubliek.

Voor de lezer die zich enkel interesseert voor de evaluatie van het Equilabel, waaronder hoofdzakelijk het publiek van het PaardenPunt Vlaanderen, zijn enkel deel 5.2 op p. 42 en 6.2 op p. 63 van deze thesis interessant. In deze twee delen wordt immers geantwoord op de vraag in welke mate het Equilabel aan haar doelstellingen heeft voldaan en wat de mogelijkheden zijn om het label te versterken. Om op deze vraag te kunnen antwoorden, werd informatie verzameld vanuit drie bronnen: mijn stage aan het Vlaams Paardenloket, een vergadering met de evaluatoren en interviews met een aantal geëvalueerde bedrijven.

Tijdens mijn stage aan het Vlaams Paardenloket, ondertussen het Paardenpunt Vlaanderen, heb ik naast kleine taken zoals het schrijven van tekstjes over geëvalueerde bedrijven voor op de website, twee analyses gedaan ter evaluatie van het Equilabel. In de eerste analyse heb ik berekend hoe lang het gemiddeld duurt voordat een ingeschreven bedrijf het Equilabel behaalt. Ook de tijd tussen andere stappen in het proces zoals de tijd tussen het maken van een afspraak voor de evaluatie en het evaluatiemoment zelf heb ik hierin berekend. In de andere analyse heb ik een aantal evaluatierapporten bestudeerd om te achterhalen op welke criteria het best en op welke criteria het slechtst gescoord wordt. De resultaten van deze analyses zijn samengevat in deel 5.2 en de volledige analyserapporten zijn online terug te vinden via de instructies in de bijlage. In het evaluatieproces werden ook twee belangrijke stakeholdergroepen betrokken. Zo werd een vergadering met de bedrijfsevaluatoren georganiseerd waarin een aantal evaluatoren samen kwamen om te bespreken wat er al goed was aan het Equilabel en wat er nog beter kan. Tenslotte werden ook een aantal geëvalueerde bedrijven geïnterviewd om te informeren naar hun ervaringen met het Equilabel. De resultaten van de evaluatorenvergadering en de interviews met de bedrijven zijn terug te vinden op p. 58.

In deel 6.2 wordt de algemene praktijkvraag van deze eindverhandeling beantwoord: *in welke mate heeft het Equilabel aan haar doelstellingen voldaan en wat zijn mogelijkheden om het Equilabel daarin te versterken?* De verzamelde informatie uit de verschillende databronnen wordt met elkaar vergeleken en bediscussieerd aan de hand van de beoogde doelstellingen van het Equilabel.

De lezer die zich voor het gehele eindwerk interesseert, is erbij gebaat de redenering achter de structuur te weten. Kortweg is deze eindverhandeling opgebouwd rond het beantwoorden van twee vragen: een academische vraag en een praktijkvraag. De academische vraag betreft het gebruik van AI als evaluatiemethode van een kwaliteitslabel door een masterstudent (TEW). Om op

deze vraag te kunnen antwoorden, behandelt deze thesis de praktijkvraag over de evaluatie van het Equilabel, een kwaliteitslabel voor Vlaamse maneges en pensionstallen.

De behandeling van beide vragen wordt gespreid over vijf hoofdstukken, waarvan hoofdstuk 2 het kopstuk vormt. In dit hoofdstuk komt de literatuurstudie aan bod die niet alleen heeft geleid tot de academische vraag van dit eindwerk, maar mij ook heeft geleerd wat AI inhoudt en hoe het in de praktijk wordt omgezet. De literatuurstudie vormt dan ook de basis voor de toepassing van AI als evaluatiemethode.

Het kwaliteitslabel dat in deze thesis geëvalueerd werd aan de hand van AI is het Equilabel, een kwaliteitslabel voor Vlaamse maneges en pensionstallen. Een documentatieonderzoek over het Equilabel en het Vlaams Paardenloket -de oprichtende organisatie- hebben geleid tot de beschrijving van de onderzoekscontext in hoofdstuk 3. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met een concrete beschrijving van beide onderzoeksvragen.

In hoofdstuk vier komt dan de gevolgde onderzoeksaanpak aan bod. Samengevat heb ik gebruik gemaakt van casestudieonderzoek en heb ik gebruik gemaakt van drie databronnen: mijn stage aan het Vlaams Paardenloket, een vergadering met de evaluatoren en interviews met geëvalueerde bedrijven. Belangrijk om te weten is dat deze laatste twee een AI-dimensie bevatten. Dit wil zeggen dat zowel in de evaluatorenvergadering als in de interviews AI gebruikt is als evaluatiemethode.

De verzamelde gegevens worden gepresenteerd in hoofdstuk 5 dat in twee delen verdeeld is. Het eerste deel betreft de toepassing van AI als evaluatiemethode van een kwaliteitslabel, terwijl het tweede deel de resultaten van de evaluatie van het Equilabel rapporteert. Hoofdstuk 6, tenslotte, bediscussieert de resultaten en beantwoordt de twee onderzoeksvragen. In het eerste deel wordt de academische onderzoeksvraag beantwoord, terwijl in het tweede deel de praktijkvraag wordt beantwoord.

Alle lezers, tenslotte, wens ik veel lees- en leergenoet bij het lezen van dit eindwerk. Ik hoop dat ondanks mijn beperkte onderzoeks- en rapporteringskwaliteiten deze thesis toch een aantal nuttige resultaten naar voren brengt die zowel de wetenschappelijke literatuur als de Vlaamse paardenhouderij ten goede komen.

2. Appreciative Inquiry

2.1 Oorsprong

Appreciative Inquiry, verder AI, ontstond in het Cleveland van de jaren 80 uit een samenwerking tussen de Case Western University en de Cleveland Clinic (Bushe, 2012; Tjepkema & Verheijen, 2012; Fry, 2014). Doctoraalstudent en stagiair David Cooperrider deed er onderzoek naar de cultuur en strategie van het ziekenhuis (Tjepkema & Verheijen, 2012), waaronder het leiderschap van dokters (Bushe, 2012). Cooperrider was erg onder de indruk van de organisationele processen en beleidsvormen die geleid hebben tot de succesvolle samenwerkingen tussen de dokters (Bushe, 2012), maar bij de organisatie van feedbacksessies onder de staf kreeg hij weinig respons (Tjepkema & Verheijen, 2012). Zijn promotor dr. Suresh Srivastva zette hem daarom aan om bij wijze van experiment zich te focussen op wat leven gaf aan de samenwerkingen en dit leek te werken: veel medewerkers waren dan wel enthousiast om deel te nemen aan het onderzoek (Tjepkema & Verheijen, 2012). In het feedbackrapport aan de Cleveland Clinic beschreef hij het onderzoek als een *appreciative analysis* waarbij hij uitlegde dat hij zich niet op de problemen had gefocust, maar wel op wat leven gaf aan 'een buitengewoon systeem'. Het rapport wekte veel belang op en ving de aandacht van het hele ziekenhuis (Bushe, 2012). De term *Appreciative Inquiry* werd in dit rapport voor het eerst gebruikt (Tjepkema & Verheijen, 2012).

Ondertussen was Cooperriders interesse verschoven van organisatieontwerp naar de aard van onderzoek zelf. Geïnspireerd door Gergens ideeën over sociaal onderzoek en Morgans werk over de kracht van metaforen, besloot hij dat organisationele studies een nieuwe en generatieve metafoor nodig hadden waarbij organisaties aanschouwd worden als mirakels en mysteries. Wanneer hij dit in 1984 aan de *Academy of Management* presenteerde, echter, werd hij uitgelachen (Bushe, 2012). Datzelfde jaar ontdekte hij samen met Barrett, Fry en Srivastva de veranderingskracht van vragen en onderzoek tijdens een organisatieontwikkelingsproject. De conflicten en vijandigheid tijdens de feedbacksessies van het project zette Srivastva aan het denken: "*I wonder if what is going on now is a consequence of the questions we are asking?*" (Bushe, 2012, p. 9). Bij de observatie van hun probleemgericht en diagnostisch taalgebruik, erkenden ze de beperkingen van hun eigen onderzoek (Fry, 2014). Dit, in combinatie met een effectiviteitspercentage van slechts 25 tot 30 procent van geplande veranderingsmethoden uit een opkomende meta-analyse, zette hen aan om de krachten achter veranderingen van menselijke systemen te onderzoeken (Fry, 2014). Ze gooiden het project van de klant om en besloten de managers te vragen naar hun *best practices*, wat leidde tot grote verbeteringen in de dynamiek van de organisatie (Bushe, 2012). Rond dezelfde tijd behaalde Cooperrider zijn doctoraat in Appreciative Inquiry met een empirische studie naar de impact van onderzoek op sociale systemen (Bushe, 2012).

In 1985 deed Cooperrider zijn eerste presentatie over AI voor organisatieontwikkelingsacademici en -practici waarin hij uitlegde dat onderzoek naar problemen veel kans heeft om tot meer problemen te leiden, terwijl meer positieve verandering teweeg gebracht zou kunnen worden door te focussen op de levengevende factoren van een systeem. Veel aanwezigen vonden deze aanpak te eenzijdig, terwijl anderen opgewonden waren over het potentieel dat AI bood (Bushe, 2012).

In 1986 benoemden Cooperrider en Srivastva de basisprincipes en logica van AI in het proefschrift *Appreciative Inquiry: Toward a Methodology for Understanding and Enhancing Organizational Innovation* (Tjepkema & Verheijen, 2012). In 1987 verschijnt dan het artikel *Appreciative Inquiry in Organizational Life* dat door velen beschouwd wordt als het begin van AI als veranderfilosofie (Tjepkema & Verheijen, 2012). Het ontstaan van de SIGMA, oftewel de *Social Innovations in Global Management*, -studie in het midden van de jaren 80 en samenwerkingen zoals het Taos Instituut in de vroege jaren 90 hebben geleid tot de ontwikkeling van AI zoals ze de dag van vandaag gekend is (Bushe, 2012).

2.2 AI als krachtengebaseerde organisatieontwikkelingsaanpak

Vandaag de dag staat AI vooral bekend als krachtengebaseerde organisatieontwikkelingsaanpak (Zandee, 2013; Zandee, 2014), waarbij volledige organisaties zich engageren in gesprekken om te onderzoeken wat er reeds werkt, wat gewenst is voor de toekomst en hoe ze de sterktes kunnen benutten om de gewenste toekomst te realiseren (Powley, Fry, Barrett & Bright, 2004; Tjepkema & Verheijen, 2012; Zandee, 2014; Fry, 2014; Verleysen, Lambrechts & Van Acker, 2015). Centraal in deze gesprekken zijn antwoorden op twee centrale vragen: (1) "Welke elementen hebben ervoor gezorgd dat we staan waar we nu staan? Welke factoren hebben dat mogelijk gemaakt? Wat is het unieke DNA van dit systeem, waardoor we tot groei en ontwikkeling in staat zijn?" en (2): "Welke mogelijkheden bestaan er om het in de toekomst nog beter te doen?" (Tjepkema & Verheijen, 2012, p. 81). AI focust daarmee op datgene waarvan de deelnemers meer willen zien (Tjepkema & Verheijen, 2012; Fry, 2014). Tjepkema & Verheijen (2012, p. 79) vertellen: "Dit is de kern van AI: het is een manier van leren en veranderen door dialoog en onderzoek die zich kenmerkt door een focus op sterktes en krachten oftewel: *what gives life to a system*".

Met haar focus op de krachten van een systeem, onderscheidt AI zich fundamenteel van probleemgerichte aanpakken die uitgaan van angsten en tekorten als belangrijkste veranderingsdrijvers (Lambrechts, 2015). Bij deze aanpakken wordt veranderd en geleerd door de kloof tussen de huidige en gewenste situatie te dichten terwijl bij AI groei plaatsvindt door hetgeen al werkt, te versterken (Tjepkema & Verheijen, 2012).

Een veel voorkomende valkuil hierbij is te concluderen dat probleemgerichte aanpakken overbodig zijn geworden (Verheijen, 2010) of dat het gebruik ervan 'slecht' is (Tjepkema & Verheijen, 2012). In sommige gevallen blijft het immers beter om te kiezen voor probleemgerichte aanpakken, zoals in situaties waar veiligheid op het spel staat (Verheijen, 2010). Ongeacht de aanpak die gekozen wordt, is het belangrijk de keuze doordacht en bewust te maken opdat ze tot hun recht zou kunnen komen (Tjepkema & Verheijen, 2012).

2.3 AI als actie-onderzoek met generatieve capaciteit

Ondanks het feit dat AI vandaag de dag erg bekend staat als krachtengebaseerde organisatieontwikkelingsaanpak, was het oorspronkelijk geïntroduceerd als nieuwe vorm van actie-onderzoek met generatieve capaciteit (Verleysen et al., 2015). Cooperrider en Srivastva antwoordden daarmee op de Kenneth Gergens paper uit 1978, *Toward Generative Theory* (Zandee, Cooperrider & Avital, 2010), waarin gesteld werd dat er nood was een nieuwe sociale wetenschap

met meer generatieve capaciteit, gezien de beperkte mogelijkheden van het toepassen van de gewoonlijke wetenschappelijke assumpties op sociale systemen (Zandee et al., 2010; Bushe, 2011; Bushe & Paranjpey, 2014). Met generatieve capaciteit bedoelde Gergen: *"the capacity to challenge the guiding assumptions of the culture, to raise fundamental questions regarding contemporary social life, to foster reconsideration of that which is taken for granted and thereby furnish new alternatives for social actions"* (1978, p. 1346 uit Zandee et al., 2010). Hij doelde dus op een onderzoeksaanpak gericht op het ontwikkelen van kennis die de sociale realiteit kon transformeren, waarbij nieuwe inzichten vanzelfsprekendheden bevragen en verleggen in plaats van bestaande waarheden opnieuw bevestigen (Zandee, 2013; Zandee, 2014). Met de ontwikkeling van AI als nieuwe vorm van actie-onderzoek in staat voor het bouwen van meer generatieve sociale theorie, beantwoordden Cooperrider en Srivastva Gergens vraag (Zandee et al., 2010; Bushe, 2011; Bushe, 2012; Zandee, 2013; Bushe & Paranjpey, 2014; Zandee, 2014; Verleysen et al., 2015). Het gezamenlijk bestuderen van wat leven geeft aan een menselijk systeem, zoals een organisatie (Zandee, 2013), zou immers leiden tot de creatie van nieuwe ideeën, percepties, metaforen, verbeeldingen en theorieën die betere alternatieven voor sociale of organisationele actie met zich mee zouden brengen (Zandee et al., 2010; Zandee, 2013; Verleysen et al., 2015).

AI kan generatief zijn op meerdere manieren (Bushe, 2007). Zo is het waarderend standpunt van de onderzoeker een bron van generativiteit op zich (Zandee, 2013). Appreciëren betekent in deze context datgene te zien, te belichten en te creëren wat buitengewoon is in het gewone leven en vraagt een onderzoeksgesest van verwondering, nieuwsgierigheid en verrassing (Zandee, 2014). Het appreciërende standpunt dat de onderzoeker inneemt, laat hem of haar toe frisse percepties van de realiteit waar te nemen die kunnen resulteren in nieuwe ideeën die de status quo onderbreken en transformeren (Zandee, 2014). Het waarderend standpunt dat de onderzoeker inneemt werd door Cooperrider *the appreciative eye* genoemd (Verheijen, 2010). Verder is de generatieve capaciteit van AI terug te vinden in de onderliggende principes en in de manier waarop AI uitgevoerd wordt (Bushe, 2007).

2.4 Principles

AI is gegrond in een aantal theoretische principes (Coghlan, Preskill & Catsambas, 2003; Bushe & Kassam, 2005; Tjepkema & Verheijen, 2012; Verleysen et al., 2015), waarvan doorheen de geschiedenis twee reeksen zijn ontstaan (Bushe & Kassam, 2005). De eerste set van principes waren opgesteld door Cooperrider en Srivastva en stelden dat onderzoek waarderend, toepasbaar, provocatief en collaboratief moest zijn. Hoewel veel organisatieontwikkelingspraktijken toepasbaar en collaboratief zijn, is AI uniek door haar waarderende en provocatieve kern (Bushe & Kassam, 2005). Wat later formuleerden Cooperrider en Whitney de tweede set bestaande uit vijf principes (Bushe & Kassam, 2005) die tot op de dag van vandaag nog steeds gezien worden als de belangrijkste grondslagen van AI (Tjepkema & Verheijen, 2012).

Het eerste principe in de reeks van vijf, is het sociaal-constructivistisch principe. Dit principe gaat ervan uit dat er niet zoiets is als een objectieve werkelijkheid: de werkelijkheid is dat wat mensen samen maken via relationele processen, zoals dialogen en discussies (Tjepkema & Verheijen, 2012; Verleysen et al., 2015). Organisaties zijn volgens die redenering eerder een product van die relationele processen en geen gegeven van een bepaalde, natuurlijke orde (Bushe & Kassam, 2005;

Tjepkema & Verheijen, 2012; Verleysen et al., 2015). Via dialogen en discussies creëren mensen betekenis met elkaar: hetgeen waarover gepraat wordt, stuurt de realiteit en de toekomst (Tjepkema & Verheijen, 2012; Fry, 2014; Verleysen et al., 2015). Vaak wordt het sociaal-constructivistisch principe dan ook heel simpel uitgelegd: *words create worlds* of “woorden creëren werelden” (Tjepkema & Verheijen, 2012; Fry, 2014; Verleysen et al., 2015). Dat waarover gepraat wordt en dat waar aandacht aan geschonken wordt, zal dus groeien (Bushe, 2011; Zandee, 2014), wat wil zeggen dat wanneer problemen en tekorten onderzocht worden, een problematische realiteit gecreëerd zal worden terwijl het onderzoeken van een gewenste en positieve toekomst een beweging naar die gewenste toekomst zal veroorzaken (Lambrechts, 2015). Het sociaal-constructivistisch principe benadrukt de belangrijke verbinding tussen gesprekken en de generativiteit van AI (Bushe, 2011).

Het gelijktijdigheidsprincipe is het tweede principe dat aan de basis ligt van AI. Dit principe stelt dat onderzoek gelijk is aan interventie en dus dat het onderzoeken van een situatie gelijk staat aan het veranderen van een situatie in de richting van dat onderzoek (Bushe & Kassam, 2005; Verleysen et al., 2015; Cooperrider, 2012). Intrigerend is dan Cooperriders volgende vraag (2012, p. 109): *“If the act of studying a phenomenon in human systems alters it, what happens when we search ever more skillfully for ways that elevate and leverage the enormous universe of strengths, possibilities, and patterns of what already works?”*. Volgens Tjepkema & Verheijen (2012) zet onderzoek beweging in gang op twee manieren. Op de eerste manier zullen bijvoorbeeld twee teamleden die praten over de gewenste samenwerking tussen hen beiden, tot inzichten komen over wat belangrijk voor hen is en daar onvermijdelijk naar gaan handelen. Op de tweede manier leren de twee partners elkaar kennen door samen te werken met elkaar, waardoor ze oefenen in het spreken over wat voor hen belangrijk is (Tjepkema & Verheijen, 2012). Opmerkelijk aan het gelijktijdigheidsprincipe is dat het AI onderscheidt van andere onderzoeksmethoden: het veranderen van de werkelijkheid door onderzoek is iets wat de meeste wetenschappers immers willen minimaliseren (Tjepkema & Verheijen, 2012). In AI is de onderzoeker geen objectieve buitenstaander, maar een actieve participant in de organisationele setting die bestudeerd wordt. Door te interveniëren, ontwikkelt de actie-onderzoeker kennis over het sociaal systeem die aanzet tot nieuw handelen (Zandee, 2013), waardoor ook in het gelijktijdigheidprincipe het generatieve element terug te vinden is.

Het derde principe waarop AI gegrond is, is het poëtisch principe. Volgens het poëtisch principe zijn organisaties verhalen in wording of boeken met een open einde. Dit wil zeggen dat de richting waarin het verhaal of de organisatie evolueert op voorhand nog niet gekend is en dat er tal van mogelijke ontwikkelingen zijn. De organisatieleden kunnen zelf kiezen waarop ze zich focussen om er de gewenste richting aan te geven (Coghlan et al., 2003; Bushe & Kassam, 2005; Bushe, 2011; Tjepkema & Verheijen, 2012; Verleysen et al., 2015). De organisatieleden geven de richting aan door zelf te kiezen welke verhalen ze vertellen en welke niet (Bushe & Kassam, 2005). Verhalen geven rijke inzichten in beleefde ervaringen en het delen ervan bouwt de relatie tussen de verteller en de luisteraar (Zandee, 2014). Een verandering in vertelde verhalen en verhalen die gebruikt worden voor betekenisgeving kunnen leiden tot een verandering in de informele organisatie of *inner dialogue* van de organisatie (Bushe & Kassam, 2005). In de toepassing van AI zijn verhalen steeds sterk aanwezig (Tjepkema & Verheijen, 2012; Verleysen et al., 2015). Het belang van het vertellen van verhalen heeft zijn oorsprong in het herbeleven van de gevoelens die ze met zich meebrengen.

Deze gevoelens worden dan gedeeld met anderen en inspireren de luisteraars op die manier. Verhalen over piekmomenten zijn bijvoorbeeld belangrijke bronnen van ideeën (Tjepkema & Verheijen, 2012). Engagement van, idealiter, het hele systeem is belangrijk om het volledige spectrum van ervaringen en gezichtspunten te belichten (Zandee, 2014).

Deze eerste drie principes duiden op het belang van de vragen die het voorwerp van het onderzoek uitmaken (Verleysen et al., 2015). De vragen die gesteld worden zijn niet neutraal maar noodlottig: mensen leven in de werelden die door hun onderzoeken gecreëerd worden (Bushe, 2007; Fry, 2014; Verleysen et al., 2015). Levende systemen, zoals organisaties, ontwikkelen zich in de richting van de vragen die gesteld worden. Wanneer vragen gesteld worden over toekomstdromen en over wat werkt, dan gaat het systeem die kant op (Tjepkema & Verheijen, 2012; Fry, 2014). Wanneer falingen bestudeerd worden, zal niet veel geleerd worden over excellentie en excellentie is niet het tegenovergestelde van falen (Cooperrider, 2012; Fry, 2014). Taal is hierbij belangrijk: het wordt niet alleen gebruikt om gedachten uit te wisselen, maar ook om de wereld te creëren (Tjepkema & Verheijen, 2012). Taal wordt niet gezien als een representatie van de uiterlijke werkelijkheid, maar als een activiteit van wederzijdse creatie en beïnvloeding (Verleysen et al., 2015). Ook woordkeuze is niet onbelangrijk: woorden met een positieve lading beïnvloeden een groep mensen anders dan woorden met een negatieve lading. Het is dus niet verwonderlijk dat AI-begeleiders veel tijd steken in het zorgvuldig formuleren van hun basisvragen (Tjepkema & Verheijen, 2012; Zandee, 2014; Verleysen et al., 2015). Generatieve vragen hebben ten minste de volgende vier kwaliteiten: (1) ze zijn verrassend, (2) ze raken mensen in hart en geest, (3) praten over de verhalen en het luisteren ernaar bouwt relaties tussen de deelnemers en (4) ze verplichten de deelnemers een beetje anders naar de realiteit te kijken, enerzijds omwille van hoe ze hen vragen te denken en anderzijds omwille van naar wie ze aan het luisteren zijn (Bushe, 2007; Zandee et al., 2010).

Niet alleen taal en woorden bepalen de wereld waarin we leven of wat de toekomst zal brengen. Het vierde principe is het anticipatieprincipe dat stelt dat de toekomst verandert in de richting van de visies die erover gevormd worden (Bushe & Kassam, 2005; Verleysen et al., 2015) en dat mensen groeien naar datgene wat ze zich inbeelden (Tjepkema & Verheijen, 2012). Het principe heette origineel 'de heliocentrische hypothese' en hield in dat leden van een organisatie een beeld hadden van het systeem op zijn best, de *affirmative image*, en dat de systemen groeiden naar dat beeld zoals planten naar het licht (Bushe, 2011). Later verving Cooperrider dit concept door het anticipatieprincipe (Bushe, 2011) waarbij mensen zich altijd een horizon van verwachtingen voorstellen die de toekomst als een mobiliserende agent naar het heden weet te brengen (Bushe, 2011; Fry, 2014). Het principe wordt al jaren toegepast door sportpsychologen die hun cliënten de gewenste prestatie laten visualiseren. Het vermogen om te visualiseren heet 'beeldgeletterdheid' en sommige mensen zijn er beter in dan anderen (Tjepkema & Verheijen, 2012). Voor organisaties ligt de toepassing van dit principe nog iets anders: zij zijn beperkt door hun beeldgeletterdheid enerzijds en de mate waarin ze een gezamenlijke visie op poten kunnen zetten anderzijds. Hierbij maakt het niet uit wat de organisatie in het verleden heeft doorgemaakt: virtueel is elke aanpassing mogelijk (Cooperrider, 2001). Organisaties die zich een positieve toekomst kunnen voorstellen, verhogen hun vermogen om naar die toekomst te bewegen (Tjepkema & Verheijen, 2012) en de sleutel tot het welzijn van een systeem is het gidsend beeld van haar toekomst (Cooperrider, 2001).

Het positieve principe is het vijfde en laatste principe dat aan de basis van AI ligt. Terwijl het anticipatieprincipe focust op het nut van positieve beelden voor het ondersteunen van verandering, benadrukt het positieve principe het nut van positieve invloed voor het bouwen van relaties tussen mensen om veranderingsprocessen te ondersteunen en te behouden. Onderzoek naar wat mensen appreciëren, versterkt hun relatie en verhoogt positieve emoties (Bushe, 2011). Deelnemen aan AI in collectieve activiteiten zorgt ervoor dat mensen nieuwe connecties bouwen die een gevoel van geluk, leven en hoop geven die mensen aanzetten om meer te creëren dan nieuwe dingen zonder dat hen dat gevraagd of gezegd wordt te doen (Bushe & Kassam, 2005; Verleysen et al., 2015). Steeds meer studies tonen aan dat positieve gevoelens ertoe leiden dat mensen flexibeler, creatiever, opener voor informatie en efficiënt in hun denken zijn. Mensen die positieve gevoelens ervaren zijn veerkrachtiger en in staat om met occasionele tegenspoed om te gaan, hebben een verhoogde voorkeur voor variëteit en accepteren een bredere waaier aan gedragsopties (Fry, 2014). AI bouwt sterkt op dit principe door mensen expliciet uit te nodigen om collectief de levengevende eigenschappen van een systeem en de positieve anticiperende visies van de gedeelde toekomst collectief te laten onderzoeken (Verleysen et al., 2015). Praten over dat wat leven geeft, is energiegevend en inspirerend. Bij de analyse van fouten leren mensen wat er beter had gekund, terwijl de analyse van wat er al goed is, mensen energie geeft om actie te ondernemen (Tjepkema & Verheijen, 2012). Tenslotte gaat dit principe er ook impliciet vanuit dat ongeacht hoe problematisch, uitdagend of depressief een organisationele setting eruit mag zien, er is altijd iets dat leven geeft en dat ervoor zorgt dat het systeem continueert (Fry, 2014).

Hoewel deze vijf principes het meeste voorkomen in de literatuur, worden soms ook andere principes aangehaald. Van Vuuren en Crous (2005) beschrijven zo nog drie andere principes: het heelheidsprincipe, het bekrachtigingsprincipe en het vrije-keuzeprincipe (Van Vuuren & Crous, 2005).

Het heelheidsprincipe staat voor 'het beste in mensen en organisaties naar boven te brengen'. Het principe stelt dat het samenbrengen van alle stakeholders in grote groepen creativiteit stimuleert en collectieve capaciteit bouwt (Van Vuuren & Crous, 2005). Ook Bushe (2011) beschrijft het belang van dit principe. Hij stelt dat AI zeker niet de enige onderzoeksmethode is die stakeholders in het onderzoek betreft, maar wel dat AI uniek is in het feit dat ze hele systemen in het onderzoek betreft in plaats van een geselecteerde, kleine groep vertegenwoordigers (Bushe, 2011). Verder benadrukt ook Cooperrider het belang van hele-systeem-participatie: *"When, for example, is an orchestra at its best and most likely to hit the groove? It's always when the whole system is in the room — including "customers" and "cameras" and "students" and the like, even the art "critics." What matters most is the chemistry of the whole"* (Cooperrider, 2012, p. 111). AI is dan ook geen top-down of bottom-up aanpak, maar wel een macro-benadering (Cooperrider, 2012; Lambrechts, 2015) waarbij diverse interne en externe stakeholders samen en gelijktijdig de strategische richting bepalen (Lambrechts, 2015).

Het bekrachtigingsprincipe stelt dat als mensen echt willen veranderen, de verandering dient te beginnen bij de mensen zelf. Positieve verandering gebeurt wanneer het proces dat gebruikt wordt om de verandering door te voeren, het levende model van de ideale toekomst is (Van Vuuren & Crous, 2005).

Volgens het vrije-keuzeprincipe, tenslotte, presteren mensen beter en zijn ze meer geëngageerd wanneer ze de vrijheid hebben om te kiezen hoe en wat ze bijdragen. Vrije keuze stimuleert organisationele excellentie en positieve verandering (Van Vuuren & Crous, 2005). Wanneer de leden van een systeem de veranderingen zelf kunnen maken, in plaats van dat deze opgelegd worden door leiders en deze dan te implementeren, is de verandering moeilijker te volgen, maar de uitkomst beter: de verandering gebeurt sneller, de leden van het systeem zijn meer toegewijd en de veranderingsvoorstellen zijn talrijker (Bushe, 2011).

2.5 Toepassing van AI

Dat AI bekend staat als veranderingsaanpak in het organisatieontwikkelingsvakgebied is ondertussen wel duidelijk. De vraag is nu: hoe wordt AI concreet in de praktijk omgezet? Bij de opkomst van AI heeft Cooperrider het lang weerstaan om een boek te schrijven over hoe AI toegepast zou moeten worden om te voorkomen dat AI teruggebracht worden tot een simpel stappenplan om veranderingen door te voeren. Dit resulteerde in een eindeloze reeks van auteurs die beschreven hoe AI naar de praktijk omgezet kon worden (Bushe, 2011). Het is dus niet juist om te zeggen dat er maar één manier is om AI in de praktijk om te zetten (Tjepkema & Verheijen, 2012; Bushe, 2011). Tjepkema & Verheijen (2012) beschrijven wel twee belangrijke ankerpunten: de keuze van de ontwerptaak en de 4D-cyclus (Tjepkema & Verheijen; 2012).

De ontwerptaak is de focus van de AI-interventie (Lambrechts, 2015) en wordt origineel *affirmative topic* genoemd (Van Vuuren en Crous, 2005; Tjepkema & Verheijen, 2012; Zandee, 2014; Fry, 2014). De ontwerptaak wordt idealiter bepaald onder begeleiding van een AI-begeleider en door de (vertegenwoordigers van) de stakeholders die de cyclus gaan doorlopen. Het doel van hun betrokkenheid is het creëren van een gevoel van eigenaarschap verbonden aan de ontwerptaak. Om tot een goede ontwerptaak te komen dienen de stakeholders te vertrekken vanuit de beste verhalen van wat is, hieruit de onderliggende sterktes te halen en op basis daarvan gewenste toekomstbeelden te genereren. De centrale ontwerptaak kan dan uit de gewenste toekomstbeelden worden afgeleid (Lambrechts, 2015). De ontwerptaak vormt de basis voor de vragen die doorheen de er opvolgende 4D-cyclus gesteld worden, alsook voor de keuze van de betrokken stakeholders (Fry, 2014). De manier waarop de ontwerptaak geformuleerd wordt, is dan ook niet onbelangrijk. Cooperrider (2012, p. 111) zei het zelf: "*Topic choice is fateful*". Volgens Tjepkema & Verheijen (2012) is een goede ontwerptaak geformuleerd in de bevestigende zin, drukt het een verlangen uit, werkt het verbindend, wekt het nieuwsgierigheid en enthousiasme op en geeft het aan wat op het einde van de cyclus bereikt dient te zijn (Tjepkema & Verheijen, 2012).

Wanneer de ontwerptaak bepaald is, kan de 4D-cyclus aangevangen worden. De 4D-cyclus is een concretisering van de principes en visualiseert het AI-proces als een dynamische leercyclus die bestaat uit vier reeksen van taak-georiënteerde collaboratieve activiteiten, gecentreerd rond de ontwerptaak (Verleysen et al., 2015). Gemodelleerd in vier fases -(1) het beste van wat er al is *ontdekken*, (2) *dromen* over wat zou kunnen zijn, (3) hetgeen wat zal zijn *ontwerpen* en (4) *lot*, waarbij de gewenste veranderingen gerealiseerd worden (Bushe & Kassam, 2005; Fry, 2014) – faciliteert AI verandering en ontwikkeld het nieuwe organisatorische structuren en praktijken (Powley et al., 2004). Dit proces wordt vaak kortweg de 4D-cyclus genoemd, naar de Engelstalige benamingen van de vier stappen: *Discovery*, *Dream*, *Design* en *Destiny* (Tjepkema & Verheijen,

2012; Fry, 2014; Verleysen et al., 2015). Tjepkema & Verheijen (2012) weten deze te vertalen naar de vier V's: Verwonderen, Verbeelden, Vormgeven en Verwerklijken.

Het 4D-model kwam op in de late 1990 en werd zo sterk geassocieerd met AI dat het voor velen één en hetzelfde was (Bushe, 2012). Voor het 4D-model deden practici steevast een beroep op de vier oorspronkelijke principes van AI, namelijk dat onderzoek zou moeten beginnen met appreciatie en dat het samenwerkend, provocatief en toepasbaar moet zijn. De originele methode had nood aan een collectief ontdekkingsproces gebruikmakend van gegronde observatie om het beste van wat is te identificeren, visie en logica om de idealen van wat zou kunnen zijn te identificeren, collaboratieve dialogen en keuze om overeenkomst te bereiken over wat zou moeten zijn en collectieve experimentatie om te ontdekken wat kan zijn (Bushe, 2011; Bushe, 2012). De meeste onderzoeken focusten op wat leven gaf aan de groep of organisatie door de meeste deelnemers te vragen naar verhalen over wanneer ze zich het meest levendig voelden. Deze verhalen werden dan gebruikt om een platform te starten waar deelnemers hun idealen en provocatieve voorstellen konden identificeren en presenteren. Naarmate het idee van AI verspreide en AI gebruikt werd door steeds meer consultants, verschoven meer onderzoeken van 'wat leven geeft' naar specifieke organisationele zorgen, zoals klantendiensten of werkplaatsveiligheid. Provocatieve voorstellen veranderden geleidelijk aan van inspirerend naar meer bereikbare ontwerpstellingen. In 1995 beschreef Srivastva de *Discovery-fase* wat leidde tot groepsdromen en groepsplot. In 1997 voegde Cooperrider er de *Design-fase* aan toe en het 4D-model dat vandaag de dag nog bestaat, was geboren. Een aantal kritieken op het model gingen over het ontbreken van een belangrijke eerste stap in het AI-proces, namelijk het identificeren van de focus. Cooperrider noemde deze eerste stap *affirmative topic* en veel modellen hebben dat label behouden (Bushe, 2011; Bushe, 2012).

In de eerste fase van de 4D-cyclus, de ontdekkingsfase, staat het blootleggen, articuleren en belichten van de factoren die leven geven aan het menselijk systeem op zijn best met oog op de ontwerptaak, centraal (Bushe & Kassam, 2005; Bushe, 2011; Cooperrider, 2012; Tjepkema & Verheijen, 2012; Zandee, 2014; Fry, 2014). Via interviews van ongeveer een half uur vertellen de stakeholders elkaar in groepjes van twee over hun piekervaringen, waarbij ze elkaar afwisselen in hun rol als interviewer en interviewee. De focus ligt in deze fase op het ontdekken wat precies leven en energie geeft in de verhalen over de hoogtepunten: ze gaan op zoek naar 'het goud in elkaars verhalen' (Bushe, 2011; Lambrechts, 2015; Verleysen et al., 2015). Vervolgens worden de stakeholders in kleine groepen van twee of drie duo's verdeeld om te onderzoeken welke energiegeevende factoren naar boven drijven (Verleysen et al., 2015; Lambrechts, 2015). Deze energiegeevende factoren zijn het DNA oftewel de bouwstenen voor succes (Tjepkema & Verheijen, 2012). Het is belangrijk dat deze goed zichtbaar worden gemaakt voor alle stakeholders in de ruimte opdat alle deelnemers de grote gemeenschappelijkheden zouden kunnen zien (Lambrechts, 2015). Het resultaat is een gevoel van éénheid en verbondenheid tussen het hele stakeholdersysteem en de levengevende krachten (Cooperrider, 2012). Vaak zijn dit krachtige momenten die tegelijkertijd rust en energie met zich meebrengen (Lambrechts, 2015). De uitkomst van de ontdekkingsfase is een articulatie van de krachten en succesfactoren onderliggend aan de vertelde verhalen (Cooperrider, 2012; Lambrechts, 2015; Fry, 2014).

Door het identificeren van de gemeenschappelijke levengevende krachten in de ontdekkingsfase, hebben de deelnemers een gevoel van collectieve doeltreffendheid ontwikkeld (Lambrechts, 2015; Fry, 2014). Dit laat hen toe stoutmoediger te zijn in het fantaseren over mogelijkheden van de gewenste toekomst (Fry, 2014; Verleysen et al., 2015) wat de kern van de droomfase uitmaakt (Bushe, 2011; Fry, 2014; Zandee, 2014). De deelnemers worden gevraagd om zich het systeem te verbeelden op zijn best (Bushe, 2011): hoe zien vooruitgang, mijlpalen, doorbraken en eindresultaten eruit in de toekomst (Cooperrider, 2012)? Eens de onderzoeksruimte gevuld is met toekomstige mogelijkheden, gaan de deelnemers op zoek naar gemeenschappelijkheden (Bushe, 2011, Cooperrider, 2012). Ze delen hun toekomstdromen met elkaar op een manier die ze tot leven doen komen zoals het presenteren van collages, filmpjes of verhalen (Tjepkema & Verheijen, 2012). Een generatieve droomfase zal mensen helpen waarden en aspiraties bloot te leggen waar ze zich nog nooit van bewust geweest zijn (Bushe, 2007).

De toekomstdromen worden in de ontwerpfase vertaald naar concrete ideeën (Bushe, 2011; Fry, 2014; Zandee, 2014; Lambrechts, 2015; Verleysen et al., 2015): "als dit de droom is, wanneer zou die dan gerealiseerd zijn?" (Tjepkema & Verheijen, 2012, p. 86). De veranderingsideeën worden voorgesteld en de deelnemers kiezen het veranderingsidee dat ze het liefste willen waarmaken (Fry, 2014). De deelnemers organiseren zich in veranderingsteams (Fry, 2014) of zelfsturende groepen (Lambrechts, 2015) die zich gaan engageren in ontwerpwerk (Fry, 2014). Het resultaat van de droomfase is vaak een concrete voorstelling of een prototype van het gewenste toekomstbeeld rond de ontwerptaak (Lambrechts, 2015). Een generatieve ontwerpfase zal een ontwerp van een huis produceren waaraan iedereen wil bouwen en iedereen in wil wonen (Bushe, 2007).

In de lotsfase zetten de groepen activiteiten en projecten op om de ontwerpen uit de vorige fase te realiseren (Tjepkema & Verheijen, 2012; Verleysen et al., 2015; Lambrechts, 2015). De term 'lot' impliceert een open-einde van de 'queeste' en duidt op continu leren: het initiële veranderingsteam zal nieuwe leden aannemen, anderen laten vallen, haar richting aanpassen en verder improviseren naarmate de veranderingsweg wordt verdergezet (Fry, 2014). Belangrijk hierbij is het vrijekeuzeprincipe (Bushe, 2011): veranderingen worden niet gestuurd vanuit leiderschap, maar in de plaats daarvan is iedereen vrij om acties te ondernemen waarvan ze geloven dat het ze dichterbij brengt bij de realisatie van het ontwerp. De rol van de leider is dan ook eerder volgen en ondersteunen en het vinden en versterken van die innovaties die ze willen voeden. Bushe (2011) beschrijft dit als de improvisatie-aanpak en zet zich daarmee af tegen de traditionele implementatie-aanpak waarbij veranderingen top-down doorgevoerd worden. De oorspronkelijke benaming van deze fase, *deliver*, werd juist omwille van deze reden vervangen door *destiny*. Er werd vanuit gegaan dat de eerste drie D's voldoende energie en aantrekking zouden genereren opdat de deelnemers zich vrijwillig op de realisatie van de gevormde ideeën zouden storten (Bushe & Kassam, 2005). De lotsfase wordt tegenwoordig ook wel de *deployment*-fase genoemd (Lambrechts, 2015). Collectieve overeenkomst van waar naartoe gewerkt zal worden, autorisatie voor het ondernemen van zelfstandige actie zonder toestemming, toewijding van iedereen om de eerste stap naar verandering te zetten en ondersteuning van leiding in plaats van controle en implementatie, maken de lotsfase generatief (Zandee et al., 2010).

De 4D-cyclus wordt vaak doorlopen in een *AI-summit* waarbij deelnemers één tot vier dagen samen komen om de 4D-cyclus te doorlopen en veranderingsinitiatieven te lanceren (Fry, 2014). Binnen de *AI-summit* ontstaat een ruimte waarin de structuur van een organisatie tijdelijk geschorst is en waarbinnen organisatieleden persoonlijkere en duurzamere relaties ontwikkelen. Via deelname aan een *AI-summit* definiëren en creëren organisatieleden en managers samen verandering rond een bepaald strategisch doel. Via dit proces van zelforganisatie maken leiders in de organisatiestructuur het mogelijk om stakeholders de verantwoordelijkheid te geven samen de toekomst vorm te geven in plaats van input te vragen en de strategische beslissingen gewoon te slikken (Powley et al., 2004).

Een veel voorkomende valkuil bij de 4D-cyclus is het terugbrengen van AI naar een zuivere methodische aanpak (Tjepkema & Verheijen, 2012). Wanneer AI beschreven wordt aan de hand van de 4D-cyclus ontstaat het risico dat AI als een *planned change*-strategie wordt gebruikt in veranderingstrajecten. Hierbij worden de vier stappen mooi doorlopen, maar is geen sprake van onderzoeken of leren (Tjepkema & Verheijen, 2012). De ironie is dat AI juist haar oorsprong vond als kritiek op dergelijke planmatige veranderingen (Tjepkema & Verheijen, 2012). Volgens Tjepkema & Verheijen (2012) zijn de basisprincipes van AI een beter vertrekpunt om AI te beschrijven omdat deze AI verwoorden als basisfilosofie voor leren en organiseren. In elk traject worden de AI-principes immers op een andere manier naar de praktijk omgezet. De 4D-cyclus mag niet gezien worden als een stappenplan, maar eerder als een reeks van vier processen die onderdeel uitmaken van elk AI-proces op zo een manier dat het in de context past (Tjepkema & Verheijen, 2012).

2.6 Kritiek op AI

Doorheen de jaren zijn er een aantal kritieken geformuleerd op AI. Deze kunnen grotendeels samengevat worden als een, zogenaamde, te eenzijdige focus op het positieve (Bushe, 2012). De positieve focus van AI krijgt veel aandacht van zowel de voorstanders als de critici (Bushe, 2007; Zandee et al., 2010), waarschijnlijk omdat na een jarenlange focus op problemen en tekorten iedereen betoverd werd door de positieve focus van AI waar AI simpelweg mee werd gelijkgesteld (Bushe, 2007). Ontstaan bij mensen die weinig vertrouwd waren met AI, is de kritiek door de jaren heen gesofisticeerder geworden. Ze kan opgedeeld worden in drie golven (Bushe, 2012).

De eerste golf kwam van organisatieontwikkelaars die beweerden dat een gebalanceerde focus op wat werkt en niet werkt waarschijnlijker een waardevollere diagnose zou genereren dan slechts de focus op wat werkt (Bushe, 2012; Fry, 2014). De bedenkers van AI antwoordden dat zij op zoek waren naar de algehele balans waar de critici op doelden omdat de algehele nadruk in organisatieontwikkeling vooral lag op wat niet werkt (Fry, 2014). De tweede golf van kritiek had, ironisch genoeg, zijn grondslag in het sociaal-constructivisme maar beschreef een slecht geïnformeerd en simplistisch begrip van AI: AI werd beschreven als het stellen van positieve vragen en zich enkel baserend op positieve emoties (Bushe, 2012).

De derde golf kwam van academici en practici die het potentieel van AI erkenden, maar die zich tegelijkertijd bewust waren van haar beperkingen. Zij stelden dat met de focus op positieve verhalen en ervaringen uit de ontdekkingsfase, managers AI zouden kunnen gebruiken als onderdrukingsmechanisme. Verhalen over negatieve ervaringen van bijvoorbeeld pijn, onrechtvaardigheid en slechte behandelingen zouden dan niet aan bod mogen komen uit angst voor

confrontatie met falen en belangrijke gesprekken zouden dan niet kunnen plaatsvinden (Zandee et al., 2010; Bushe, 2011; Bushe, 2012; Fry, 2014). Het omgekeerde van het doel van AI zal dan plaatsvinden: wantrouwen, disengagement en devaluatie (Zandee et al., 2010; Bushe, 2011; Bushe, 2012; Fry, 2014). Er bestaat weinig twijfel over dat sommige managers AI gebruikt hebben voor dit doel (Zandee et al., 2010; Bushe, 2011; Bushe, 2012; Fry, 2014), maar dit is waarschijnlijk ook waar voor de traditionele organisatieontwikkelingsmethodes (Fry, 2014).

Het feit dat AI zich focust op wat werkt in een systeem, wil niet zeggen dat AI problemen en tekorten negeert (Bushe, 2007; Bushe, 2011; Lambrechts, 2015). Zonder gemeenschappelijke problemen zouden mensen geen transformationele verandering creëren (Bushe, 2007; Zandee et al., 2010, 2010). En wanneer mensen willen praten over wat ze niet leuk vinden in hun organisatie, is het niet constructief om tegen die persoon te zeggen dat hij of zij "zich alleen op het positieve mag focussen". Dat wijst mensen immers af (Zandee et al., 2010). Het is echter zo dat, in plaats van het probleem op te lossen, AI een collectieve overeenkomst genereert over wat mensen samen willen doen en daarmee genoeg structuur en energie genereert om actie te mobiliseren ten dienste van die overeenkomsten. Op die manier worden veel problemen opgelost zonder deze direct te adresseren (Bushe, 2007; Zandee et al., 2010). De tekorten en de problemen worden dus doelgericht omgebogen naar wat gewenst is voor de toekomst (Lambrechts, 2015).

Het einddoel van Appreciative Inquiry is niet om positieve emoties te voelen of om enkel te vieren wat er goed gaat. Het doel is eerder het ervaren van de kracht van krachtengebaseerd onderzoek om de verbeelding te verhogen en om dat te doen op zo een manier dat generatieve connecties tussen stakeholders bevorderd worden zodat ze samenwerken om de gewenste toekomst te bereiken (Fry, 2014). De kern van AI is dus niet de positieve focus, maar de generatieve component (Bushe, 2007) die beduidend minder aandacht krijgt (Zandee et al., 2010).

2.7 AI in evaluatieprocessen

Terwijl AI vooral bekend staat als organisatieontwikkelingsmethode en vooral gebruikt wordt als gids in strategische en organisatiebrede vraagstukken, is er heel weinig gekend over het gebruik van AI in evaluatieprocessen. Veel auteurs laten het onderwerp links liggen en als ze het toch aanraken, is dat heel beperkt. Zo beperkte Zandee (2013) zich in haar artikel *Appreciative Inquiry als Generatieve Onderzoeksbenadering* tot de stelling dat het perfect mogelijk is om evaluatief onderzoek te doen vanuit een waardierend standpunt, maar dat het generatief potentieel van AI daarmee tekort wordt gedaan omdat deze niet trouw zou zijn aan het sociaal-constructivistisch karakter en de geest van onderzoek die AI zo bijzonder maakt. Ook Bushe en Paranjpey (2014) waren heel beperkt in hun uitleg over AI als evaluatiemethode, maar waren wel positief. Ze stelden dat AI waarschijnlijk een generatievere evaluatiemethode zou zijn dan traditionele methodes die evaluatievrees en dus negatieve emotionele stemmingen met zich meebrengen.

Ook positief, maar wel veel guller in hun onderzoek zijn Coghlan et al. (2003). Zij stellen dat het gebruik van AI in evaluatieprocessen tegemoetkomt aan de vraag naar meer stakeholderbetrokkenheid in evaluatieprocessen en dat AI zich er dus perfect voor leent. In het artikel *An Overview of Appreciative Inquiry in Evaluation* geven ze een drietal voorbeelden van toepassingen van AI in evaluatieprocessen. In deze voorbeelden wordt AI geheel en gedeeltelijk toegepast en zijn

de deelnemers tevreden met de resultaten (Coghlan et al., 2003). Daarnaast beschrijven ze een aantal situaties waarin AI succesvol toegepast kan worden. Enkele voorbeelden hiervan zijn:

- de organisatie open staat voor het gebruik van participatieve en collaboratieve evaluatieaanpakken;
- er een wens is om evaluatiecapaciteit te bouwen;
- de evaluatie veel stakeholders omvat;
- er beperkte tijd is en bronnen zijn om de evaluatie te doen;
- de organisatie innovatie en creativiteit waardeert en
- de organisatie evaluatieve bevindingen wil gebruiken om haar veranderingsinspanningen te gidsen.

Ze besluiten dat het gebruik van AI in evaluatieprocessen tot nuttige en betekenisvolle resultaten kan leiden: ook in evaluatieprocessen kan het de participatie van de stakeholders verhogen, het gebruik van de resultaten maximaliseren en capaciteit bouwen om te leren en om te veranderen binnen organisaties en gemeenschappen.

3. Onderzoeksvraag en -context

Gezien de beperkte beschikbare informatie over het gebruik van AI in evaluatiestudies, bestaat er dus een kloof in de wetenschappelijke literatuur over AI. Deze thesis tracht daarin tussen te komen en de bestaande kloof dus te verkleinen. Hiermee adresseert dit eindwerk niet alleen de beperkte informatie over het gebruik van AI in evaluatiestudies, maar ook nog een ander onderwerp dat tot nu toe weinig aandacht heeft gekregen: de concrete toepassing van AI door iemand met minimale kennis over AI. De literatuur stelt steeds dat AI het best toegepast kan worden onder begeleiding van een expert en beschrijft ook een aantal fases die onder begeleiding van die expert doorlopen kunnen worden. Hoe AI door iemand met beperkte kennis over AI in de praktijk omgezet zou kunnen worden, waarop gelet moet worden en wat vooral niet gedaan mag worden, is onbekend. Deze thesis zal ook daar verandering in proberen te brengen.

Concreet zal ik, als masterstudent TEW, AI gebruiken als evaluatiemethode van een kwaliteitslabel, het *Equilabel*. Het Equilabel is een kwaliteitslabel voor Vlaamse maneges en pensionstallen. Het werd opgericht in 2014 door het *Vlaams Paardenloket* –tegenwoordig *PaardenPunt Vlaanderen*– na de publicatie van een onderzoek waaruit bleek dat bijna 90 procent van de 1200 respondenten, zowel bedrijven als klanten, bereid was deel te nemen aan een nieuw kwaliteitslabel voor maneges en pensionstallen (Vlaams Paardenloket vzw, 2013). Verschillende stakeholders werden kort na het onderzoek samengeroepen voor een dialoogdag waarop samen vorm werd gegeven aan het nieuwe label. Op 8 november 2014 werd het Equilabel gelanceerd (<http://paarden.vlaanderen/nl/home>).

Bedrijven die het kwaliteitslabel willen behalen, dienen te voldoen aan de checklist bestaande uit 147 criteria, die elk een bepaald scoregewicht dragen afhankelijk van het belang ervan. Elk criterium behoort tot één thema, waarvan er in totaal vier zijn opgesteld: paardvriendelijkheid, veiligheid, klantvriendelijkheid en administratief. De bedrijven dienen op deze thema's respectievelijk minstens 70, 60, 50 en 50 procent, alsook een totaalscore van 70 procent te behalen, opdat ze voor het Equilabel kunnen slagen (Vlaams Paardenloket vzw, 2014). De checklist is telkens aangepast aan de drie soorten bedrijven die kunnen deelnemen:

Manege: "Instelling waar men kan (leren) paardrijden" (Van Dale). Op een manege wordt lesgegeven aan derden met paarden in eigendom van de manegehouder. Een manege onderscheidt zich van een paardenpension/pensionstal/ privéstal omwille van het publieke karakter (Vlaams Paardenloket vzw, 2014, p.15).

Pensionstal: "Het geven van kost en inwoning tegen vaste betaling" (Van Dale). Bedrijf dat paarden van derden stalt, al dan niet met inbegrip van het aanbieden van verzorging (voeding, poetsen, beweging...) en rijfaciliteiten. Een paardenpension/pensionstal/privéstal onderscheidt zich van een manege omwille van het privé karakter. Het bedrijf is enkel toegankelijk voor de eigenaars van de gestalde paarden en de door hen aangestelde derden (Vlaams Paardenloket vzw, 2014, P.15).

Gemengd bedrijf: Bedrijven die zowel manege-als pensionactiviteiten uitoefenen worden beschouwd als gemengde bedrijven en moeten zowel aan de criteria voor maneges als aan de criteria voor pensionstallen voldoen. Dit is ook het geval als er bijvoorbeeld slechts één

pensionpaard gestald staat of er slechts les gegeven wordt met één enkel manegepaard (Vlaams Paardenloket vzw, 2014, p. 15).

De organisatie achter het Equilabel is het PaardenPunt Vlaanderen, voorheen het Vlaams Paardenloket (<http://paarden.vlaanderen/nl/home>). Het toenmalige Vlaams Paardenloket werd opgericht na een belangrijke studie uit 2008 die het belang en de groei van de Vlaamse paardensector aantoonde (Vlaams Paardenloket vzw, 2009). De resultaten van deze studie gaven aanleiding tot het organiseren van zeven dialoogdagen door voormalig Vlaams Minister-President Kris Peeters (Vlaamse Landmaatschappij, 2009; Vlaams Paardenloket vzw, 2009). Tijdens deze dialoogdagen groeide het besef dat zowel de overheid als de paardensector een grote behoefte hadden aan informatie. Een centraal aanspreekpunt voor beide in Vlaanderen bestond niet. Het product van de zeven dialoogdagen was het *Vlaams Actieplan voor de Paardenhouderij* dat deze noden adresseerde. Hierin werden zestien concrete actiepunten om de duurzame ontwikkeling van de sector te ondersteunen in samengevat en de oprichting van het Vlaams Paardenloket was daar één van (Vlaams Paardenloket vzw, 2009).

Op vrijdag 26 februari 2016 fusioneerde het Vlaams Paardenloket met de *Vlaamse Confederatie van het Paard*. De fusie naar PaardenPunt Vlaanderen bracht een nieuw logo, een aangepaste website en een nieuwe locatie te Heverlee met zich mee. Het PaardenPunt Vlaanderen is ondertussen een officiële koepelorganisatie die meer dan veertig erkende hippische verenigingen met wel honderdduizenden leden vertegenwoordigt en is –nog steeds– de erkende overlegpartner van de overheid. Haar activiteiten zijn opgedeeld in drie categorieën: (1) fokkerij, (2) sport en recreatie en (3) beroepen en opleidingen. Anders dan bij het Vlaams Paardenloket, kan de paardensector bij het PaardenPunt Vlaanderen terecht voor de verplichte registratie en identificatie en paarden, pony's en ezels, een taak die voorheen enkel voor de Vlaamse Confederatie van het Paard was weggelegd. Projecten zoals *Paard in Nood* en het Equilabel worden gewoon verdergezet (PaardenPunt Vlaanderen, 2016).

Met de oprichting van het Equilabel werd de realisatie van een aantal doelstellingen beoogd en dat op vier verschillende vlakken. Ten eerste heeft het Equilabel naar de maneges en pensionstallen toe de functie om de kwalitatieve bedrijven te onderscheiden van de minder kwalitatieve bedrijven, publicitaire voordelen te bieden en als gids te dienen door middel van de criteria en documentatie. Ten tweede dient het Equilabel naar de klanten toe een hulp te bieden bij de keuze van een manege en/of pensionstal, alsook een goede verzorging van de paarden, kwalitatieve lessen door opgeleide mensen, lessen met aangepaste paarden en degelijke pistes te garanderen. Wat betreft paardenwelzijn, het derde aspect, zou het Equilabel kwalitatieve boxen, weidegang en voldoende vrije loop, correcte voeding en medische behandeling en het correct inzetten van paarden moeten garanderen. Ten vierde is het de algemene bedoeling van het Equilabel om te sensibiliseren, pijnpunten en groeikansen bloot te leggen en initiatieven op te starten. Samengevat moet het nieuwe kwaliteitslabel zorgen voor een duurzame en blijvende verbetering van de kwaliteit van de Vlaamse paardenhouderij (Vlaams Paardenloket vzw, 2014). De evaluatie van het Equilabel zal erin bestaan te onderzoeken in welke mate aan deze doelstellingen werd voldaan en wat de mogelijkheden zijn om het Equilabel hierin te versterken.

Samengevat zal deze thesis dus twee vragen trachten te beantwoorden waaronder enerzijds de academische vraag:

(1) Hoe kan Appreciative Inquiry gebruikt worden als evaluatiemethode van een kwaliteitslabel door een masterstudent TEW?

En anderzijds de praktijkvraag betreffende de evaluatie van het Equilabel zelf:

(2) In welke mate heeft het Equilabel aan haar doelstellingen voldaan en wat zijn mogelijkheden om het Equilabel daarin te versterken?

4. Onderzoeksaanpak

De toepassing van AI op de evaluatie van het Equilabel zal gebeuren aan de hand van een casestudieonderzoek. De keuze voor deze onderzoeksstrategie is gebaseerd op Yins kaderwerk uit *Case Study Research: Design and Methods* (2003). Het kaderwerk bestaat uit drie parameters die de onderzoeker toelaten de meest geschikte onderzoeksstrategie te bepalen voor het beantwoorden van hun onderzoeksvraag (Yin, 2003) en wordt getoond in figuur 1. De eerste parameter is de soort onderzoeksvraag die gesteld wordt (Yin, 2003). In deze thesis is de academische onderzoeksvraag een hoe-vraag, wat volgens het kaderwerk de keuze geeft tussen drie onderzoeksstrategieën: een experiment, een geschiedschrijving of een casestudie (Yin, 2003). De tweede parameter is de mate van controle die de onderzoeker heeft over de gebeurtenissen die het onderwerp van het onderzoek uitmaken (Yin, 2003). Gezien het feit dat ik als onderzoeker weinig of geen invloed heb over wat er met en rond het Equilabel gebeurt, is het antwoord hier 'nee'. De mogelijk te volgen onderzoeksstrategieën worden dan beperkt tot een geschiedschrijving en een casestudie (Yin, 2003). De derde parameter, tenslotte, betreft de focus van het onderzoek op de tegenwoordige tijd of de verleden tijd (Yin, 2003). Gezien het bestaan van het Equilabel in de tegenwoordige tijd, is de casestudiestrategie de beste optie (Yin, 2003).

Strategy	Form of research question	Requires Control of behavioral Events?	Focuses on Contemporary Events?
Experiment	How, why?	Yes	Yes
Survey	Who, what, where, how many, how much?	No	Yes
Archival analysis	Who, what, where, how many, how much?	No	Yes/No
History	How, why?	No	No
Case Study	How, why?	No	Yes

Figuur 1: Relevant Situations for Different Research Strategies (Yin, 2003, p.5)

Casestudieonderzoek kan verschillende vormen aannemen en het ontwerp dat in deze thesis gevolgd wordt, is een *single case embedded design*. Dat wil zeggen dat voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag slechts één case gebruikt zal worden (Yin, 2003), namelijk de toepassing van AI op de evaluatie van het Equilabel, en dat deze case bestaat uit een aantal subeenheden (Yin, 2003), namelijk de bedrijven die geëvalueerd worden of zijn. De keuze voor het *single case design* kan verantwoord worden op basis van twee argumenten. Het eerste argument is dat de case representatief is voor andere cases: om te bestuderen hoe AI gebruikt kan worden als evaluatiemethode van een kwaliteitslabel, wordt in dit geval het Equilabel gebruikt, maar zou even goed een ander kwaliteitslabel geëvalueerd kunnen worden. De specifieke keuze voor het Equilabel is dan te verantwoorden op basis van een tweede argument, dat zijnde de unieke kans om het Equilabel te kunnen evalueren aan de hand van AI als masterstudent TEW. Het *embedded* aspect van het onderzoeksdesign kan beargumenteerd worden aan de hand van het feit dat voor het

beantwoorden van de onderzoeksvraag de geëvalueerde bedrijven als subeenheden in het evaluatieproces betrokken dienen te worden.

Het gevolgde casestudydesign wordt beschreven aan de hand van Yins vijf casestudiedesigncomponenten (Yin, 2003) en aan de hand van Eisenhardts kaderwerk (1989). Deze laatste bestaat uit een aantal stappen die de onderzoeker de te volgen weg wijzen van de onderzoeksvraag naar het bouwen van een degelijke theorie.

(1) De onderzoeksvraag (Eisenhard, 1989; Yin, 2003) die de focus uitmaakt van het onderzoek en voldoende beperkt moet zijn opdat de onderzoeker niet overladen zou worden door een immense hoeveelheid aan informatie (Eisenhardt, 1989). De academische onderzoeksvraag van deze thesis werd bepaald aan de hand van een uitgebreide literatuurstudie en vormde de basis voor de gekozen onderzoeksstrategie.

(2) Hetgeen bestudeerd moest worden om op deze vraag te kunnen antwoorden, werd geformuleerd in de tweede onderzoeksvraag, waarmee de tweede component van het design was ingevuld.

(3) De case die gebruikt werd om op beide vragen te kunnen antwoorden betreft een nieuwe toepassing van AI en kon concreet gedefinieerd worden als '*het gebruik van AI als evaluatiemethode op het Equilabel*'.

(4) Vervolgens werden de dataverzamelmethode bepaald. Zes databronnen worden het meest gebruikt bij casestudieonderzoek: documentatie, archiefstukken, interviews, directe observatie, participerende observatie en fysieke artefacten (Yin, 2003). In deze thesis kwamen vier van de zes aan bod.

De participerende observatie

De eerste dataverzamelmethode kon ik toepassen in mijn hoedanigheid als stagiair aan het Vlaams Paardenloket. In mijn rol als werknemer aan het Vlaams Paardenloket kon ik participerend observeren hoe AI toegepast kon worden als evaluatiemethode van het Equilabel. Zo hebben gesprekken met de verantwoordelijken van het Equilabel inzichten gegeven in wie de belangrijkste stakeholders zijn, welke stakeholders graag gehoord wilden worden, hoe zij deze stakeholders het liefst wilden betrekken bij de evaluatie, welke middelen ter beschikking gesteld konden worden en hoe dit alles met de toepassing van AI verenigd zou kunnen worden. Een belangrijk kenmerk van AI is immers de betrokkenheid van het hele systeem en meestal zelfs in de vorm van een *AI-summit*. Uiteindelijk werd besloten een vergadering met de bedrijfsevaluatoren te organiseren op een AI-manier waarbij ze hun ervaringen over het Equilabel met elkaar konden delen en verbeteringsvoorstellen naar voren konden brengen.

De Interviews

Om te voldoen aan het heelheidsprincipe werden naast de evaluatorenvergadering ook interviews georganiseerd met een aantal geëvalueerde bedrijven. Deze interviews lieten mij toe ook de standpunten van de geëvalueerde bedrijven mee te nemen in het evaluatieonderzoek. De interviews werden afgenomen op een waarderende manier om te achterhalen hoe ik als masterstudent AI kan toepassen als evaluatiemethode aan de hand van waarderende diepte-interviews. De interviewvragen werden opgesteld aan de hand van *Business as agents of world benefit interview*

guide, een interviewprotocol opgesteld door het centrum voor *Business as an agent of world benefit* aan de Case western University dat AI gebruikt om oog-in-oog conversaties over de rol van bedrijven in de maatschappij te stimuleren en om belangrijke innovaties over heel de wereld te kunnen ontdekken (Fry, 2008). De geïnterviewde bedrijven werden geselecteerd aan de hand van *theoretical sampling*, wat wil zeggen dat zoveel cases gebruikt worden als nodig is totdat het verzadigingspunt is bereikt: het punt waarop het toevoegen van een nieuwe case weinig of geen nieuwe informatie meer aanbrengt. Elk interview werd als een aparte case behandeld en gaf richting aan de keuze van de volgende case. Uiteindelijk werd na achttien cases het punt van verzadiging bereikt:

Bedrijf	Geslacht	Leeftijd interviewee	Functie interviewee	Tewerk in het bedrijf	Duur van het interview in minuten	Opgenomen
1	M	50	Bedrijfsleider	25	42:03	Ja
2	M	53	Bedrijfsleider	38	28:46	Ja
3	M	52	Landbouwer	28	23:16	Ja
4	V	43	Bedrijfsleider	12	21:27	Ja
5	V	52	Vennoot	1	+/- 20	Nee
6	V	39	Centrumverantwoordelijke	4	27:15	Ja
7	M	58	Dierenarts	6	32:59	Ja
8	V	33	Bedrijfsleider	3	33:58	Ja
9	V	47	Medebedrijfsleider	17	47:56	Ja
10	M	40	Bedrijfsleider	22	13:52	Ja
11	V	50	Bedrijfsleider	30	36:16	Ja
12	V	43	Bedrijfsleider	22	43:51	Ja
13	V	/	Algemeen verantwoordelijke	34	51:20	Ja
14	V	37	Bedrijfsleider	5	22:47	Ja
15	M	26	Bedrijfsleider	10	27:28	Ja
16	V	25	Secretaris	5	37:06	Ja
17	M	52	Bedrijfsleider	21	43:15	Ja
18	V	52	Bediende	10	34:52	Ja

Figuur 2: Kenmerken interviewees

Anderzijds liet de participerende observatie mij toe om te observeren hoe de toepassing van AI in de evaluatorenvergadering en in de interviews in zijn werk ging. De resultaten van zowel het evaluatieaspect als het AI-aspect zijn terug te vinden in het empirisch deel van deze thesis.

Het documentatieonderzoek

Verder werd ook nog een documentatieonderzoek gedaan om de praktijkvraag correct te kunnen formuleren en kaderen. De beschrijving van het Equilabel en de evolutie van het PaardenPunt

Vlaanderen gebeurden volledig aan de hand van informatie op de website van het PaardenPunt Vlaanderen.

De archiefstudie

Tenslotte werden archiefstukken gebruikt tijdens mijn stage aan het Vlaams Paardenloket voor het analyseren van de tijd die een evaluatieproces inneemt en om te achterhalen op welke criteria het best en het slechtst gescoord werden. De archiefstukken bestonden voornamelijk uit opgeslagen evaluatierapporten, een Excelproceduretabel waarin werd bijgehouden welke bedrijven werden ingeschreven en op welke data ze verschillende stappen in het proces hadden bereikt en inkomende en uitgaande mails met de ingeschreven bedrijven en met de bedrijfsevaluatoren.

Het gebruik van meerdere databronnen brengt een groot voordeel met zich mee, namelijk datatriangulatie. Dit wil zeggen dat meerdere databronnen gebruikt worden op een bevestigende manier waardoor waarschijnlijker aan de wetenschappelijke principes van validiteit en betrouwbaarheid van de resultaten van het onderzoek voldaan wordt (Yin, 2003).

(5) en (6) Gewoonlijk vindt na de dataverzameling de data-analyse plaats. Kenmerkend voor casestudieonderzoeken is dat deze twee stappen overlappen (Eisenhardt, 1989). Concreet raadt Eisenhardt aan elke databron apart te bestuderen, omdat de resultaten ervan de richting aangeven voor de volgende databron en -analyse (Eisenhardt, 1989). In deze thesis werden de evaluatorenvergadering en de interviews apart verzameld en geanalyseerd. Concreet gaf de evaluatorenvergadering op die manier richting aan de informatie die bij de interviews verzameld moest worden alsook aan de keuze van de bedrijven die geïnterviewd werden. Ook elk interview werd apart behandeld en geanalyseerd zodat de informatie die naar boven kwam in het ene interview gebruikt werd om richting te geven aan het verloop van het volgende interview enzoverder. De resultaten van de AI-toepassingen en de evaluatie zelf zijn terug te vinden in het empirisch deel van de thesis.

(7) Na de laatste interviews verzameld en verwerkt te hebben, werden gelijkenissen en verschillen gezocht tussen de informatie verzameld uit de evaluatorenvergadering en de informatie verzameld uit de interviews. De reflecties van de AI-toepassingen werden vergeleken met de beschreven literatuur. Eisenhardt (1989) beschrijft het belang van een brede literatuurbasis. Het binden van de ontvouwende theorie aan de bestaande literatuur verhoogt de interne geldigheid, veralgemeenbaarheid en het theoretisch niveau van het casestudieonderzoek. Het linken van de bevindingen aan de bestaande literatuur is vooral belangrijk bij casestudieonderzoek omdat de bevindingen vaak rusten op een beperkt aantal cases. In dit geval is eender welke bevestiging van interne geldigheid of veralgemeenbaarheid een belangrijke verbetering (Eisenhardt, 1989). De theoretische basis voor deze thesis is de uitgebreide literatuurstudie over AI.

5. Empirisch onderzoek

Praktijkgericht zijn voor het beantwoorden van de twee onderzoeksvragen drie activiteiten ondernomen: de analyses van de evaluatietijd en de evaluatierapporten tijdens de stage, de evaluatorenvergadering en de interviews. In dit hoofdstuk worden de resultaten uit deze activiteiten achtereenvolgens gerapporteerd.

Concreet is dit hoofdstuk verdeeld in twee delen. In deel 5.1 worden de resultaten van de toepassing van AI als evaluatiemethode door mezelf als AI-leek beschreven. De AI-toepassing kwam enkel aan bod bij de evaluatorenvergadering en de AI-interviews. De resultaten ervan worden beschreven in respectievelijk deel 5.1.1 en 5.1.2. In beide delen wordt eerst de geplande AI-toepassing uit de doeken gedaan, waarna gereflecteerd werd op de eigenlijke AI-toepassing. In deel 5.2 worden de resultaten betreffende de evaluatie van het Equilabel gerapporteerd aan de hand van de beoogde doelstellingen van het Equilabel. Deze gaan als volgt:

1. Onderscheid het Equilabel naar de maneges en pensionstallen toe de kwalitatieve bedrijven van de minder kwalitatieve bedrijven, biedt het Equilabel publicitaire voordelen en dient het als gids voor (startende) bedrijven door middel van criteria en documentatie?
2. Biedt het Equilabel de klanten een hulp bij de keuze van een manege en/of pensionstal, garandeert het een goede verzorging van de paarden, kwalitatieve lessen door opgeleide mensen, lessen met aangepaste paarden en degelijke pistes?
3. Garandeert het Equilabel met oog op paardenwelzijn kwalitatieve boxen, weidegang, voldoende vrije loop, correcte voeding, medische behandeling en het correct inzetten van de paarden?
4. Sensibiliseert het Equilabel, legt het pijnpunten en groeikansen bloot en start het initiatieven op?
5. Zorgt het Equilabel voor een duurzame en blijvende verbetering van de kwaliteit van de Vlaamse paardenhouderij?

Achtereenvolgens wordt een onderscheid gemaakt tussen de evaluatorenvergadering en de interviews met de geëvalueerde bedrijven in deel 5.2.1 en 5.2.2. Om het empirisch deel af te sluiten worden de belangrijkste conclusies uit de praktische analyses van de archiefstukken beschreven in deel 5.2.3. Ondanks dat deze geen resultaat zijn van een concrete AI-toepassing, maken zij toch een belangrijk deel uit van de evaluatie van het Equilabel.

5.1 Appreciative Inquiry als evaluatiemethode

5.1.1 De evaluatorenvergadering

A. Geplande AI-toepassing

De vergadering met de evaluatoren werd gepland als een AI-oefening waarbij ik als masterstudent TEW de rol van AI-begeleider op mij zou nemen. Voor het bepalen van het verloop van de vergadering deed ik een beroep op de beschikbare literatuur.

Concreet vertrok ik voor het plannen van de evaluatorenvergadering vanuit het gegeven van de *AI-summit*. De evaluatoren zouden samengebracht worden in één ruimte en een aantal fases van de

4D-cyclus doorlopen. Gewoonlijk duurt *een AI-summit* enkele dagen en wordt een hele grote groep stakeholders samengebracht om samen na te denken over de ontwerptaak. De vergadering met de evaluatoren zou slechts enkele uren duren en enkel de evaluatoren zouden aanwezig zijn, waardoor de AI-oefening geen *AI-summit* genoemd mag worden. De vergadering zou plaatsvinden op een doordeweekse avond en vooraf zou samen iets gegeten worden om elkaar wat te leren kennen. Het beperkte tijdsbestek maakte dat keuzes gemaakt moesten worden betreffende wat gedaan zou worden tijdens de vergadering: er was geen tijd om alle vier de fases op één avond te doorlopen. Aangezien het de eerste keer was dat de evaluatoren samen zouden komen sinds de lancering van het label, werd besloten voornamelijk tijd en aandacht te besteden aan de ontdekkingsfase en de droomfase.

Zoals in de literatuurstudie beschreven, begint de 4D-cyclus met het bepalen van de ontwerptaak. Idealiter wordt deze bepaald door de stakeholders die de cyclus gaan doorlopen en in samenwerking met een ervaren AI-begeleider. Gezien het feit dat het niet mogelijk was om op voorhand met de evaluatoren te spreken, besloot ik de ontwerptaak zelf te bepalen op basis van het documentatieonderzoek, de gesprekken met de verantwoordelijken van het Equilabel en de analyses uit de archiefstudies. Het algehele doel van het Equilabel is de kwaliteit in de paardensector naar een hoger niveau tillen. "Kwalitatief werken rond het Equilabel" was dus een logische keuze. Omwille van het feit dat de ontwerptaak de basis vormt voor de vragen die in de 4D-cyclus gesteld zullen worden, wilde ik het belang ervan niet onderschatten. Ik besloot dus op zoek te gaan naar criteria die bepaalden wat een ontwerptaak een goede ontwerptaak maakt. Ik kwam uit bij de checklist van Tjepkema en Verheijen (2012) die stelde dat een goede ontwerptaak geformuleerd moet zijn in de bevestigende zin, dat het een verlangen moet uitdrukken, dat het verbindend moet werken, dat het nieuwsgierigheid en enthousiasme moet opwekken en dat het moet aangeven wat op het einde van de cyclus bereikt moet zijn. "Kwalitatief werken rond het Equilabel" is bevestigend geformuleerd -geen negatieve formulering-, drukt een verlangen uit -namelijk kwalitatief werken rond het Equilabel-, werkt verbindend -het is een doel waar de evaluatoren samen aan willen werken- en geeft aan wat op het einde van de cyclus bereikt dient te zijn -namelijk meer kwaliteit door middel van het Equilabel. Of het nieuwsgierigheid en enthousiasme zou opwekken, kon ik alleen maar raden. Ik vermoedde dat de evaluatoren niet gewend waren om te vertrekken vanuit een positief geformuleerde focus en dat daarom aan dit criterium voldaan zou zijn. Of dat ook effectief zou zijn, moest ik afwachten tot het moment zelf.

Om zoveel mogelijk uit de evaluatorenvergadering te kunnen halen, besloot ik dat het belangrijk was om alle evaluatoren (in totaal dertien) samen te krijgen in één ruimte. Jammer genoeg waren niet alle evaluatoren even goed te bereiken en heeft slechts de helft op voorhand laten weten aanwezig te kunnen zijn.

De vergadering zelf zou aanvangen met de ontdekkingsfase. Het doel van deze fase zou het identificeren van de factoren die leven geven aan "kwalitatief werken rond het Equilabel" zijn. Zoals de literatuur voorschrijft, zou ik de evaluatoren vragen zich in groepjes van twee te verdelen en elkaar te interviewen over hun beste ervaringen rond de ontwerptaak. De koppels zouden in totaal elk een half uur de tijd krijgen waarbij persoon A persoon B een kwartier interviewt en daarna gewisseld wordt. Na zou ik de evaluatoren vragen zich in grotere groepjes te verdelen, van drie of

vier mensen, om onder elkaar te bespreken wat de belangrijkste geïdentificeerde levengevende factoren zijn. Hoe lang dit zou moeten duren en waarop ik me zou moeten focussen tijdens deze gesprekken werd niet gespecificeerd in de literatuur. Om deze leegtes te vullen deed ik een beroep op de ervaring van mijn promotor.

Daarmee zou de ontdekkingsfase afgerond zijn en zou ik de evaluatoren vragen na te denken over hoe het Equilabel op basis van die levengevende factoren nog versterkt kan worden. Tenslotte zou ik de deelnemers vragen om in de grote groep de levengevende factoren en de daarop voortbouwende mogelijkheden voor de toekomst te delen.

Het resultaat van de evaluatorenvergadering zou tweevoudig zijn: enerzijds zou het Equilabel geëvalueerd zijn door de bedrijfsevaluatoren zelf door na te gaan wat er reeds goed gaat en waar het nog beter kan. Anderzijds zou ik er een ervaring als AI-begeleider op hebben zitten en dus een beter zicht hebben op hoe AI toegepast zou kunnen worden als evaluatiemethode van een kwaliteitslabel door een masterstudent TEW.

B. Reflectie

Dat slechts de helft van de evaluatoren aanwezig kon zijn, deed mij vraagtekens zetten bij het engagement van de afwezige evaluatoren. Was het zo dat zij er echt niet bij konden zijn of waren zij gewoonweg niet geëngageerd en geïnteresseerd genoeg? En moest dat dit laatste zijn, wat zou hiervan dan de reden kunnen zijn? Ook tijdens de evaluatorenvergadering kwam het beperkte aantal aanwezigen ter sprake. Iemand zei dat het onmogelijk was om dertien mensen op één vergadering te laten samenkomen. Iemand anders zei dat dat eigenlijk verplicht moest zijn voor elke evaluator. Weer iemand anders stelde voor de volgende keer twee vergaderingen te organiseren en dat elke evaluator op minstens één vergadering aanwezig zou moeten zijn. Een mogelijke verklaring kan gevonden worden in de literatuur die beschrijft dat betrokkenen vaak niet warmlopen voor traditionele feedbacksessies omdat deze negatieve gevoelens veroorzaken. Bij het contacteren van de evaluatoren werd niet expliciet uitgelegd dat het om een AI-oefening zou gaan en niet om een traditionele feedbacksessie. De reden hiervoor was dat ik vermoedde dat het te moeilijk zou zijn om AI uit te leggen en dat het trachten uit te leggen van AI verwarring en dus negatieve gevoelens met zich zou meebrengen ten aanzien van de vergadering. Door de evaluatoren uit te nodigen voor 'een babbel ter evaluatie van het Equilabel', trachtte ik hen impliciet enthousiast te maken voor de vergadering, blijkbaar zonder al te veel succes.

In totaal waren zeven deelnemers aanwezig: zeven evaluatoren en één verantwoordelijke voor het Equilabel vanuit het Vlaams Paardenloket. Tijdens de vergadering trachtte ik elke deelnemer gelijk te behandelen. In de resultaten komt dit tot uiting door iedereen te beschrijven als een deelnemer en geen onderscheid te maken tussen de evaluatoren en de verantwoordelijke van het Vlaams Paardenloket.

Voor de aanvang van de vergadering hebben we eerst samen iets gegeten. Dit liet mij toe de dynamieken tussen de evaluatoren te observeren. Wat mij opviel is dat de meeste evaluatoren elkaar reeds kenden omdat ze samen bedrijven waren gaan evalueren. De centrale contactpersoon was de verantwoordelijke van het Vlaams Paardenloket. Zij vormde het verbindingspunt tussen de

evaluatoren. Voor en tijdens het eten heerste een enthousiaste sfeer en werd er gebabbeld over de geëvalueerde bedrijven.

Na het eten werd de vergadering aangevangen en nieuwsgierige blikken kwamen mijn kant op. De verantwoordelijke van het Equilabel stelde me voor als de stagiaire aan het Vlaams Paardenloket die de vergadering van die avond ging begeleiden. Vervolgens nam stelde ik me kort voor en legde ik uit wat de bedoeling was van de avond. Opnieuw besloot ik niet te veel uitleg te geven over het AI-aspect van de vergadering omdat ik dacht dat ik daarmee te veel verwarring zou creëren en ik het belangrijk vond dat de focus lag bij het centrale onderwerp 'kwalitatief werken rond het Equilabel' en niet bij AI. Mijn introductie wekte nieuwsgierigheid op. Ik zag opgetogen en verwachtende gezichten en hoorde hier en daar gegiechel. Ik concludeerde hieruit dat het energieniveau goed zat: de deelnemers waren nieuwsgierig en enthousiast, exact zoals ik dacht dat het begin van de vergadering moest zijn. Of dat aan de ontwerptaak lag, of aan het feit dat het 'eindelijk zover was', is moeilijk te zeggen. De evaluatoren hadden immers al laten vallen dat ze graag vroeger waren samengekomen. Eventueel kan geconcludeerd worden dat beide redenen er wel iets mee te maken zullen hebben. Ten eerste waren de evaluatoren een positieve focus immers niet gewoon en was het de eerste keer sinds de lancering van het Equilabel dat ze hun ervaringen aan elkaar kwijt konden.

Na de introductie vroeg ik de deelnemers om concreet na te denken over momenten rond het Equilabel waarop ze zich energiek en trots voelden en momenten waarvan ze dachten "zo moest het altijd zijn". Ik deelde wat papieren en pennen uit en liet hen enkele minuten nadenken. De evaluatoren keken elkaar wat onwennig aan, maar doordat sommigen het initiatief namen om te schrijven, begonnen nog een aantal evaluatoren te schrijven. Er klonk ook geroezemoes dat voornamelijk ging klonk als "trots?" en "energiek?". Na enkele seconden werd het stil en was iedereen aan het nadenken en/of aan het schrijven. Daarna vroeg ik de deelnemers zich te verdelen in groepen van twee en drie waarbij ze de opgeschreven verhalen konden delen met elkaar. De deelnemers kozen elkaar op basis van wie ze het beste kenden. Ik merkte aan mezelf dat ik zo zenuwachtig was dat de ontwerptaak me meteen was ontgaan en dat ik dus was vergeten deze expliciet te vermelden in de uitleg. Ik nam mezelf voor de focus niet meer uit het oog te verliezen en begon de gesprekken tussen de deelnemers te observeren.

In totaal waren er drie groepjes: twee groepjes van twee personen en één groepje van drie personen. In elk van deze groepjes gingen de gesprekken anders. In het eerste groepje van twee personen begonnen de deelnemers heel moedig aan hun 'rollenspel' van interviewer en interviewee. De ene deelnemer stelde de vragen en de andere trachtte hierop te antwoorden. De antwoorden waren kort en bondig en vroegen niet veel uitleg. In de tweede groep van twee personen werd ook vol goede moed gestart aan het 'rollenspel'. De focus op de energiegeevende verhalen verwaterde echter al snel omdat er volgens de deelnemer maar één energiegeevende ervaring was. De rest van het gesprek verliep over wat er eigenlijk allemaal beter zou kunnen aan het Equilabel en wat zou moeten veranderen. In de derde groep, die van drie personen, waren twee personen de interviewer en één persoon de verteller. De vragen die de interviewer stelden waren "wat vind je van het Equilabel?" en "wat zijn je indrukken?" en "zijn er dingen die volgens jou beter kunnen?". Terwijl in de eerste twee groepjes een inspanning werd gedaan om te vertellen over de energiegeevende verhalen, werd in het

derde groepje geen poging gedaan om erachter te komen wat deze waren. Direct werden traditionele feedbackvragen gesteld.

Terwijl ik nadacht over deze observaties vroeg ik mij af wat ik nu juist aan het observeren was. Ik vroeg me letterlijk af: "zijn zij nu de levengevende verhalen aan het delen?". Ik besloot dat dat niet het geval was, maar wist eigenlijk niet wat ik daarmee moest doen. De literatuur schrijft -grovweg- namelijk alleen maar voor: "stel deze vragen en dan krijg je een positieve uitkomst". Na een aantal pogingen, waarbij ik de gesprekken onderbrak, om de aandacht terug op de positieve verhalen te zetten, kreeg ik antwoorden zoals "we zouden ons beter focussen op de problemen". Ik besloot dan maar om het energieniveau in de ruimte als criterium te nemen om te bepalen of de vergadering de goede kant op aan het gaan was of niet. Ondanks het feit dat de gesprekken niet over hun beste ervaringen gingen en ook niet over wat aan de basis lag van die verhalen, waren de deelnemers heel erg betrokken in hun gesprekken met elkaar. De ruimte was gevuld met lawaai, hevige arm- en handbewegingen en oogcontact. Ik besloot er niet in tussen te komen en gewoon verder te observeren. Zo kwam ik terecht bij de groep van drie personen waarbij één van de deelnemers een monoloog aan het houden was over wat er allemaal fout is aan het Equilabel. Ik zag dat het gesprek wat bleef hangen op dat monoloog en besloot toch een keer te onderbreken. Ik vatte de gepercipieerde problematiek samen en vroeg bevestiging aan de deelnemer: "is dat wat je bedoelt?" Na bevestiging vroeg ik dan: "wat zou je er dan aan kunnen doen?". In een poging de problemen om te buigen naar mogelijkheden, probeerde ik het gesprek nieuw leven in te blazen. De reactie van de deelnemer was eerst sprakeloosheid. Vervolgens kwamen langzaam verbeteringsvoorstellen aan bod. Ook vond ik het moeilijk te bepalen wat ik nu juist moest noteren tijdens de observaties en wat niet: moest ik nu alleen de levengevende factoren noteren of zou ik ook de problemen, waar veel meer aandacht aan geschonken werd kort omschrijven? Ik besloot, gezien het waarderende aspect van AI, enkel de levengevende factoren te beschrijven. Hoewel hierop niet werd verder gebouwd tijdens de vergadering, is het toch de moeite waard om de energiegevende factoren uit de eerste ronde kort rapporteren. De levengevende factoren zijn:

- mensen die fier en trots zijn op hun bedrijf;
- het feit dat het Equilabel bestaat, dat is al iets, dat is al een begin voor de verbetering van paardenwelzijn;
- open communicatie met de te evalueren bedrijven;
- bedrijven waarop de evaluatoren goed ontvangen worden, waarop ze iets te drinken aangeboden krijgen;
- evaluaties waarbij de bedrijven laten merken dat ze erover hebben nagedacht;
- het gevoel dat de evaluatoren een bijdrage kunnen leveren aan het welzijn van het paard, dat geeft altijd zin om te starten;
- verhalen over bedrijven die het goed doen;
- zien dat mensen hun best doen;
- properheid en professionaliteit.

Hoewel ik in de eerste fase reeds de levengevende factoren had genoteerd, vroeg ik de deelnemers na te denken over wat die goede verhalen zo goed maakte, iets wat ik in de eerste ronde niet expliciet had gevraagd, maar wat er toch al was uitgekomen. Hiertoe werden nieuwe groepjes gemaakt: één

van vier en één van drie. Het resultaat was dat de gesprekken in de groepjes gewoon verder gingen van waar ze geëindigd waren: bij de problemen en bij de zaken die slecht gaan. Ondertussen was ik het overzicht van de vergadering verloren en wist ik niet meer zo goed wat ik moest doen. Ik begreep mijn eigen instructies ook niet meer en besloot gewoon nog wat meer te observeren. Nadat de tijd om was, vroeg ik de deelnemers om op basis van de geïdentificeerde levengevende factoren, na te denken over hoe dat het Equilabel versterkt zou kunnen worden rond "kwalitatief werken rond het Equilabel". Op dat moment was ik mij van twee zaken onbewust. Het eerste was dat ik de energiegevende factoren al lang had verzameld en dat die tweede ronde dus eigenlijk niet had moeten plaatsvinden. De eerste en de tweede ronde, moesten eigenlijk één ronde zijn, zoals ook de literatuur dat voorschrijft: niet alleen de beste verhalen delen, maar ook trachten te weten te komen wat die verhalen zo goed maakt. Het tweede was dat er eigenlijk maar heel weinig energiegevende factoren waren om op verder te dromen. De meeste energie werd bij de deelnemers losgemaakt door het vertellen van hun frustraties. Aan deze twee zaken had ik me niet verwacht en hadden ervoor gezorgd dat ik als onervaren AI-begeleider helemaal het noorden kwijt was. In tegenstelling tot het energieniveau van de deelnemers, lag mijn energieniveau heel laag.

Voor het laatste deel van de vergadering had ik al mijn moed bijeengeraapt en de deelnemers in een kring gezet. Elke deelnemer zat op een stoel en langs mij stond een schrijfbord. Ik vroeg de deelnemers de belangrijkste conclusies van wat ze in groepjes besproken hadden, met de groep te delen. Deze conclusies waren stuk voor stuk problemen die opgelost dienden te worden. Per probleem dat aangekaart werd, werd een kwartier bediscussieerd hoe het opgelost zou kunnen worden. Hoewel AI ook problemen oplost, doet ze dat op een indirecte manier. In de evaluatorenvergadering werden de problemen direct geadresseerd en was, zeker tegen het einde van de vergadering, het AI-aspect onbestaande. Na de vergadering voelde ik me uitgeput en had ik hoofdpijn. De evaluatoren daarentegen, waren nog uitbundiger en vrolijker dan eerst. Er werd gelachen, de vergadering werd expliciet gecompimenteerd en de meeste deelnemers waren het met elkaar eens dat ze tevreden konden zijn over hun bijeenkomst.

Ik kan concluderen dat de AI-oefening niet helemaal is gelopen zoals gepland: ik had de fases door elkaar gehaald en algemeen werd weinig aandacht geschonken aan de beste verhalen en ervaringen, alsook aan de onderliggende krachten. Toch was het geheel geen mislukking. Zo heb ik er mijn eerste ervaring als AI-begeleider opzitten en heb ik dus meer inzicht in wat komt kijken bij de voorbereiding en uitvoering van een AI-oefening, alsook in het gebruik van AI als evaluatiemethode van een kwaliteitslabel. Ook waren de deelnemers van de vergadering heel tevreden over de avond: ze waren blij hun ervaringen te toetsen bij elkaar en hun frustraties kwijt te kunnen. Dit is opmerkelijk aangezien het AI-aspect in het water was gevallen. Het dient dan ook gezegd te worden dat niet alleen AI de capaciteit heeft om energie op te wekken als evaluatiemethode, maar dat ook traditionele probleemgerichte aanpak tot positieve feedbackervaringen kunnen leiden. Anderzijds is het misschien ook nuttig na te denken over de feitelijke waarderende insteek van de vergadering. Want ook al was de vergadering zelf niet echt waarderend, de focus en de vraagstelling waarmee de vergadering aangevangen werd, waren wel waarderend. Tenslotte leverde de evaluatorenvergadering toch een aantal nuttige evaluatiepunten op. Deze worden in het volgende punt samengevat.

5.1.2 De interviews

A. Geplande AI-toepassing

Het plannen van de interviews omvatte twee belangrijke aspecten: enerzijds het opstellen van de te stellen vragen en anderzijds het bepalen van de te interviewen bedrijven.

Over de te stellen vragen in een AI-toepassing heeft de wetenschappelijke literatuur heel wat te zeggen. Zo gaat AI ervan uit dat de vragen die gesteld worden noodlottig zijn en richting geven aan de realiteit. Opdat het gebruik van AI tot zijn recht zou komen, dienen de gestelde vragen generatief te zijn. Generatieve vragen hebben vier eigenschappen: ze zijn verrassend, raken mensen in hart en geest waardoor ze erover gaan praten en naar elkaar gaan luisteren, doen op die manier relaties ontstaan en verplichten de mensen anders naar de realiteit te laten kijken, enerzijds op de manier dat ze hen vragen te denken, anderzijds op de manier van naar wie ze aan het luisteren zijn. De vragen in een AI-toepassing zijn gebaseerd op de ontwerptaak. Concrete vragen, echter, zijn schaars terug te vinden in de literatuur. Alleen Tjepkema & Verheijen (2012) stelden twee concrete vragen op die bedrijven doorgaans door AI-cyclus loodsen bij veranderingsactiviteiten. Deze vragen zijn 1) wat heeft ervoor gezorgd dat we staan waar we nu staan en 2) welke mogelijkheden bestaan er om het in de toekomst nog beter te doen?

Een concreet voorbeeld van een waarderend interviewprotocol werd geboden door het *Business as an agent of world benefit* interviewprotocol van de Case Western University. Het BAWB-project is een wereldwijd initiatief dat AI gebruikt om oog in oog conversaties over de rol van bedrijven in de maatschappij te inspireren en om belangrijke bedrijven-in-de-maatschappij innovaties te ontdekken over de hele wereld. Onderdeel van dit project is de *World Inquiry*, een plek op het internet waar verhalen over de hele wereld gepost, bekeken en gepubliceerd worden ten voordele van de BAWB-discussie. Om het verzamelen van verhalen over de hele wereld zo gemakkelijk mogelijk te maken, werd een interviewgids opgesteld die de interviewers kunnen volgen om op een waarderende manier een interview voor het project uit te voeren. De vragen in de interviewgids zijn gebaseerd op basis van vijf doelstellingen: een bevestigende sfeer creëren, meer ontdekken over motivatie en doel, specifieke details van het verhaal ontdekken, bewijs verzamelen van positieve impact en het exploreren van een visie over bedrijven in de maatschappij (Lambrechts, 2013). De BAWB-interviewgids is terug te vinden in de online database.

Gebaseerd op deze interviewgids heb ik de vragen voor de waarderende interviews met de geëvalueerde bedrijven voorbereid. Ik besloot opnieuw te werken met de ontwerptaak die de gids voor elk interview zou vormen. Vervolgens besloot ik de interviews te laten beginnen met het creëren van een bevestigende sfeer door eerst mezelf voor te stellen en vervolgens te vragen hoe het geïnterviewde bedrijf bij het Equilabel terecht kwam, hoe ze hebben besloten zich in te schrijven voor de evaluatie enzoverder. Net zoals bij de BAWB-interviewgids besloot ik zoveel mogelijk details te vragen:

Eerst en vooral zouden we ons kunnen voorstellen aan elkaar en uitleggen hoe we bij het Equilabel terecht zijn gekomen.

Eventueel zal ik beginnen. Ik ben Saartje Lambregts, studente TEW. Ik ben bezig aan mijn laatste jaar aan de Universiteit Hasselt. De reden dat ik in Diepenbeek ben gaan studeren is omdat dat dicht bij mijn thuis is. Ik heb namelijk vier paarden die ik samen met mijn zus en ook een beetje mijn papa verzorg. Ik ben bij het Equilabel terecht gekomen via de site van het Vlaams Paardenloket vzw. Ik was op zoek naar een onderwerp voor mijn thesis (= eindwerk) en op de site van het Vlaams Paardenloket stond een hele lijst. Ik heb het Vlaams Paardenloket vervolgens gecontacteerd en zo zijn we bij de evaluatie van het Equilabel uitgekomen.

Wat is uw (Equilabel-)verhaal? Hoe bent u bij het Equilabel terecht gekomen?

Vervolgens besloot ik ook te vragen naar de motivatie en het doel achter hun verhalen door te vragen hoe ze besloten hebben zich te laten evalueren, wat hen aansprak in het Equilabel, wat hun rol was in de beslissing, wat heel goed ging bij de beslissing om te evalueren en wat uitdagingen of struikelblokken waren:

Hoe bent u tot het besluit gekomen dat u uw bedrijf wou laten evalueren?

- a. Waarom hebt u besloten mee te doen aan het kwaliteitslabel?*
- b. Wat sprak u aan?*
- c. Wat was uw rol hierin?*
- d. Wat ging er heel goed bij de beslissing om te laten evalueren en wat waren de uitdagingen of struikelblokken?*

Omdat een aantal geëvalueerde bedrijven bij de ontwikkeling van het Equilabel betrokken waren en dus op die manier bij het Equilabel terecht waren gekomen, besloot ik ook hiernaar te vragen en hoe ze zich daarbij voelden:

Bent u betrokken geweest bij het ontwikkelen en tot stand komen van het Equilabel?

- a. Voldoende?*
- b. Wat ging er goed?*
- c. Waar kon het beter?*
- d. Wat zijn mogelijkheden voor het Equilabel die veel impact hebben?*
- e. Hoe zou dat gerealiseerd kunnen worden?*

Daarna trachtte ik erachter te komen wat de positieve impact van het Equilabel tot nu toe is op de bedrijven. Ik vroeg hen op welke manier het Equilabel hen energie gaf en wat maakt dat het Equilabel de kwaliteit van het bedrijf verbetert:

Wat is de impact van het Equilabel op uw bedrijf?

- a. Op uzelf?*
- b. Wat maakt dat het Equilabel de kwaliteit van uw bedrijf verbeterd? Wat is heel goed aan het Equilabel? Wat zijn de energiegeevende factoren? Kunt u daar een voorbeeld van geven of een verhaal rondvertellen? Denk op vlak van...*
 - i. Criteria*
 - ii. Evaluatieproces*
 - iii. Evaluatoren*

iv. *Bekendheid*

v. ...

- c. *Hoe draagt factor 1 bij aan de kwaliteit van de Vlaamse paardenhouderijen?*
Hoe draagt factor 2 bij aan de kwaliteit van de Vlaamse paardenhouderijen?
Hoe draagt factor 3 ...
- d. *Waarom draagt dat bij aan de kwaliteit van de Vlaamse paardenhouderijen?*

Vervolgens zou ik de bedrijven vragen om op basis van deze levengevende factoren na te denken over hoe het Equilabel nog meer verbeterd zou kunnen worden:

(Gezien deze energiegevendende factoren,) waar ziet u nog mogelijkheden om het Equilabel te versterken, te verbeteren met oog op (een verbeterde) kwaliteit van de Vlaamse paardenhouderij?

- a. *Wat zijn deze mogelijkheden?*
- b. *Hoe kunnen deze mogelijkheden dat bewerkstelligen?*
- c. *Waarom zouden deze mogelijkheden benut moeten worden om het Equilabel te verbeteren zodat de kwaliteit van de Vlaamse paardenhouderijen verbeterd?*

Daarna zou ik de geïnterviewde bedrijven vragen wat er concreet moet gebeuren om het Equilabel nog te verbeteren zodat de kwaliteit van de Vlaamse paardenhouderijen verbeterd wordt:

Wat zou er concreet moeten gebeuren om het Equilabel nog te verbeteren zodat de kwaliteit van de Vlaamse paardenhouderijen verbeterd wordt?

- a. *Wie dient daarbij betrokken te zijn?*
- b. *Wat is er nodig om dit te realiseren?*

Tenslotte vroeg ik de interviewees naar hun mening over het interview om te peilen naar hun bevindingen van de AI-aanpak:

Wat vindt u van dit interview? Meer van dit?

De te interviewen bedrijven werden geselecteerd op basis van *theoretical sampling*, wat wil zeggen dat elk interview behandeld wordt als een aparte case en dat het analyseren van elk interview aangeeft of er nog een interview gedaan moet worden en indien dat zo is, welk. Idealiter worden zoveel interviews gedaan tot op het verzadigingspunt: wanneer elk bijkomend interview weinig of geen nieuwe informatie aanbrengt. Op die manier zijn voor deze thesis 18 interviews gedaan, beginnend bij de bedrijven in Oost- en West-Vlaanderen aangezien daar de meeste bedrijven geëvalueerd waren. Uiteindelijk zijn ook interviews gedaan in Antwerpen, Vlaams-Brabant en Limburg. Voor elk interview werd ruim een uur vrijgemaakt.

Met uitzondering van één interview, werden ze allemaal opgenomen met een dictafoon. De audioscripts zijn terug te vinden in de online database.

B. Reflectie

Niet alleen het plannen van de interviews, maar ook het bezoeken van de bedrijven en het verwerken van de interviews namen heel veel tijd en werk in beslag.

De gelegenheid voor het afnemen van AI-interviews was voor mij de eerste waarbij dataverzameling en -analyse samenvielen. Hoewel ik enerzijds wist dat bij het afnemen van een interview niet alleen data verzameld wordt, maar dat deze ook in één keer gedeeltelijk geanalyseerd wordt, vond ik het moeilijk te begrijpen hoe zich dat naar de praktijk vertaalde. Naarmate de interviews vorderden, twijfelde ik over de vraag of ik de interviewvragen zou aanpassen in de richting van de nieuwe verzamelde informatie of niet. Omdat ik me realiseerde dat dat juist de bedoeling is van casestudieonderzoek heb ik de vragenlijst tot twee keer aangepast.

Een groot struikelblok voor mezelf bij het uitvoeren van de interviews was de constante twijfel of de interviews wel waarderend genoeg waren. Deze twijfelmomenten resulteerden uiteindelijk ook in het aanpassen van de vragenlijst. De aanpassingen bleven minimaal en betroffen vooral de formulering van de vraag over de impact van het Equilabel op het geëvalueerde bedrijf.

Opvallend was wel dat het afnemen van de interviews gemakkelijker verliep dan het begeleiden van de AI-oefening. Uit de interviews zijn dan ook een heel aantal nuttige resultaten naar voor gekomen.

5.2 De evaluatie van het Equilabel

5.1.1 De evaluatorenvergadering

A. Onderscheid het Equilabel de kwalitatieve bedrijven van de minder kwalitatieve bedrijven, biedt het Equilabel publicitaire voordelen en dient het als gids voor (startende) bedrijven door middel van criteria en documentatie?

Hoewel het slagen voor het Equilabel kwalitatieve bedrijven van minder kwalitatieve bedrijven zou moeten onderscheiden, vinden de evaluatoren dat er nog niet voldoende onderscheid gemaakt wordt. Ze vinden dat het Equilabel zowel een basiskwaliteit moet kunnen garanderen als kunnen differentiëren, wat het volgens de evaluatoren niet doet. Zij zien graag een onderscheid tussen de geëvalueerde bedrijven door middel van bijvoorbeeld een sterrenstelsel. Niet iedereen was akkoord met het sterrenstelsel omdat dat de indruk geeft dat bedrijven met bijvoorbeeld één ster niet goed zijn ten opzichte van bedrijven met twee of drie sterren, terwijl ook de bedrijven met één ster een bepaalde kwaliteit garanderen. Daarnaast zouden de klanten ook niet kunnen afleiden op basis van wat het onderscheid tussen één, twee of drie sterren gemaakt zou worden. Daarom werd een alternatief systeem voorgesteld: een systeem waarbij bedrijven gelabeld worden op basis van uitmuntendheid op bepaalde onderdelen. Er zou dan gewerkt kunnen worden met bronzen, zilveren en gouden rozetjes per onderdeel (administratief, paardenwelzijn, veiligheid en klantvriendelijkheid) zodat de klanten zouden kunnen zien op basis van wat het onderscheid tussen de gelabelde bedrijven gemaakt kan worden.

De publicitaire voordelen en het Equilabel als gids voor (startende) bedrijven door middel van criteria en documentatie kwamen tijdens de evaluatorenvergadering niet aan bod.

B. Biedt het Equilabel de klanten een hulp bij de keuze van een manege en/of pensionstal, garandeert het een goede verzorging van de paarden, kwalitatieve lessen door opgeleide mensen, lessen met aangepaste paarden en degelijke pistes?

Daarnaast vinden de deelnemers dat het Equilabel nog te weinig gekend is bij de klanten. Ze waren het erover eens dat vooral de potentiële klanten buiten de paardensector nog te weinig van het Equilabel afweten om het te kunnen gebruiken als criterium bij de keuze van een manege of pensionstal:

"Als ik een moeder zie en die denkt "ah, ik ga met mijn dochter naar een manegeke" en als ik dan zeg "Ja, hebt ge gekeken of dat dat een gelabeld bedrijf is?" dan "huh, label? Wat? Dit? Dat? Dat leeft nog niet. En ze weten dat ook niet."

(Deelnemer 3)

Om kwalitatieve lessen te garanderen, vereist het behalen van het Equilabel dat elke lesgever in het bedrijf gediplomeerd is. Volgens de deelnemers van de vergadering schiet het Equilabel hierbij op twee vlakken te kort. Ten eerste keurt het Equilabel alleen opleidingen en diploma's uitgegeven door BLOSO goed, waardoor bedrijven met lesgevers die andere diploma's hebben, punten verliezen in hun beoordeling. De evaluatoren zijn het hier niet mee eens, omdat niet alleen BLOSO-diploma's kwalitatieve lesgevers garanderen, maar ook andere diploma's daartoe in staat zijn. De deelnemers van de vergadering eisen dus dat meerdere diploma's geaccepteerd worden door het Equilabel en niet alleen de BLOSO-diploma's.

"Er zijn heel veel applicaties en geen erkende opleidingen he. Ge hebt dan wel een opleiding, maar die is niet erkend... die is erkend door de instantie die dat doet, maar het is niet door de overheid erkend. Zo heb ik tientallen diploma's, maar die zijn inderdaad niet erkend door BLOSO. Ja, het diploma van initiator, maar vele andere diploma's worden niet erkend."

(Deelnemer 3)

Anderzijds botsen de evaluatoren in veel bedrijven op lesgevers zonder diploma die al vele jaren lesgeven. Doordat deze personen geen diploma kunnen voorleggen, verliest het bedrijf waar zij voor werken punten. De evaluatoren zijn daar niet mee akkoord: zij vinden dat die personen die al tien of twintig jaar lesgeven zonder diploma even gekwalificeerd zijn om les te geven als lesgevers met een diploma. De deelnemers van de vergadering ijveren dus voor een gelijkstellingsprocedure waarbij het aantal jaren dat lesgegeven wordt, gelijkgesteld wordt aan een diploma. Op die manier kunnen ook deze personen en de bedrijven waarvoor ze werken, correct beoordeeld worden.

"Ja, [...] dat het niet altijd even evident is voor oudere mensen en die met wat meer ervaring, dat die niet altijd een diploma kunnen voorleggen terwijl die mensen wel degelijk weten waar ze mee bezig zijn."

(Deelnemer 1)

"[...] het is inderdaad niet fair om te zeggen tegen iemand: "gij met al uw ervaring, gij hebt een papiertje niet, dus het is niet goed genoeg"."

(Deelnemer 7)

C. Garandeert het Equilabel kwalitatieve boxen, weidegang, voldoende vrije loop, correcte voeding, medische behandeling en het correct inzetten van de paarden?

Qua paardenwelzijn vinden de deelnemers van de vergadering dat het Equilabel de bedrijven te veel op de infrastructuur van het bedrijf beoordeeld, wat volgens de deelnemers niet per se paardenwelzijn garandeert. De statistieken tonen aan dat de geëvalueerde bedrijven heel erg goed scoren op paardenwelzijn. De evaluatoren beweren echter, dat dat niet strookt met de realiteit. Enerzijds zouden ze de bestaande criteria willen behouden. Anderzijds zouden ze willen dat er meer criteria bijkomen die niet puur gefocust zijn op de infrastructuur en dat aan deze criteria meer gewicht komt te hangen dan aan de puur-infrastructurele criteria. Deze criteria zouden volgens de deelnemers gericht moeten zijn op de omgeving en de context waarin de paarden zich bevinden. Voorbeelden van deze criteria zouden zijn: "het paard moet zijn hoofd kunnen buitensteken en mag niet achter tralies zitten", "het paard mag niet uitkijken op een blinde muur" en "het paard moet mogelijkheid hebben tot sociaal contact". De visie op paardenwelzijn in de paardensector kan het best samengevat worden in figuur 2.

Omdat iedere paardeneigenaar zijn eigen visie heeft op paardenwelzijn -sommigen zweren bij weidegang, terwijl anderen hun paarden nooit op de wei zetten en dat terwijl ze beide ervan overtuigd zijn dat dat het beste is voor hun paard – zouden de deelnemers van de vergadering het ideaal vinden om in de verbeterde versie van het Equilabel te werken met beslissingsbomen, die de paardeneigenaars meer vrijheid geven in de verzorging van hun paarden en toch een bepaalde standaard van paardenwelzijn garanderen. In zo een beslissingsboom zou bijvoorbeeld beperkte weidegang gecompenseerd kunnen worden door een extra grote stal en zou het bedrijf toch nog een positieve beoordeling krijgen op dit onderdeel.



Figuur 3: Uiteenlopende meningen betreffende de betekenis van paardenwelzijn (bron: Facebookpagina Horse Shit 23/05/16)

"[...] dat ge een boom krijgt, eigenlijk met vakjes van A tot en met E en dan staat daar op het einde bij A, C en D zijn gunstige situaties. Ze kunnen bijvoorbeeld een te kleine stal hebben, maar als ze voldoende buitenloop krijgt, dan is dat nog altijd een betere situatie dan een stal die op zich wel correct is van afmeting, maar dat dat paard daar altijd moet instaan. Het is nu heel zwart-wit."

(Deelnemer 4)

Daarnaast wordt de garantie van paardenwelzijn en veiligheid door het Equilabel volgens de deelnemers ondermijnd op twee manieren. Ten eerste vinden de evaluatoren dat de evaluatie te beperkt is in die zin dat paardenwelzijn en veiligheid vaak niet gecontroleerd kunnen worden door de evaluatoren. Ze zien de evaluatie slechts als een momentopname en hebben daardoor het gevoel

dat sommige bedrijven enkel op papier geslaagd zijn, maar in werkelijkheid niet voor het Equilabel geslaagd hadden mogen zijn. Ze kunnen immers niet controleren of de paarden effectief elke dag hooi krijgen en of ze effectief elke dag op de weide worden gezet. Het bevragen van de eigenaar van het bedrijf hierover is volgens de evaluatoren niet voldoende: hoe kunnen zij immers weten of hij of zij de waarheid spreekt? In totaal werden vier mogelijke oplossingen besproken die waarschijnlijk het meest effectief zullen werken indien ze in combinatie worden ingezet. Ten eerste zouden de evaluatoren graag de klanten van het bedrijf willen betrekken in de evaluatie. Idealiter zouden de klanten van het te evalueren bedrijf op brede basis ondervraagd worden. Hoe dit in zijn werking zou gaan, werd nog niet besproken. Ten tweede zouden een aantal evaluatoren het een goed idee vinden als het te evalueren bedrijf bezoek zou krijgen van een mystery shopper, hoewel de meningen hierover sterk verdeeld waren. Een mystery shopper zou dan bij het te evalueren of geëvalueerde bedrijf langsgaan in de hoedanigheid van klant en op die manier meer te zien krijgen dan in de hoedanigheid van evaluator. Ten derde zouden de evaluatoren de bedrijven ter plaatse nog grondiger willen evalueren door bijvoorbeeld paarden effectief uit de stal te halen om hun op hun algemene gezondheid te beoordelen. Tenslotte zouden de evaluatoren ook graag onaangekondigde evaluaties willen doen, al zijn ze zich bewust van de complicaties die daarbij komen kijken. Zo zouden onaangekondigde evaluaties problematisch kunnen zijn op sluitingsmomenten en dergelijke. De evaluatoren zouden het een goed idee vinden om het administratieve deel van de evaluatie aan te kondigen en het niet-administratieve deel op een onverwacht moment uit te voeren.

Ten tweede wordt de garantie van veiligheid en paardenwelzijn volgens de deelnemers ondermijnd door de manier waarop een aantal criteria geformuleerd zijn. Zo vereisen bepaalde criteria enkel dat bepaalde zaken aanwezig zijn, maar niet dat ze effectief in gebruik zijn. Voorbeelden hiervan zijn de afsluitbaarheid van de piste en de site: het Equilabel vereist dat deze afgesloten moeten kunnen worden, maar niet dat deze ook effectief afgesloten worden. De evaluatoren stellen daarmee de waarde van deze criteria in vraag. Aan dit probleem zou tegemoet gekomen kunnen worden door de criteria simpelweg anders te verwoorden.

*"Er staat "moet kunnen afgesloten worden". Ze moet niet dicht, maar ze staat er wel. [-]
Het is niet omdat het aanwezig is, ... er is een verschil tussen aanwezig en ingebruikname,
die poort kan aanwezig zijn, maar kan niet gebruikt worden."*

(Deelnemer 3)

Daarbij komt ook het probleem voor dat de evaluatoren de criteria niet allemaal op dezelfde manier interpreteren en dat ze soms zelfs niet weten hoe ze een bedrijf moeten beoordelen op basis van een criterium. De voorbeelden spreken voor zich:

*"[...] "de paarden ogen gezond". Mentaal of fysiek? Want fysiek zijn ze meestal wel gezond,
maar mentaal kan ik wel (onverstaanbaar). [-] Als ge één paard ziet met witte plekken
Vanaf wanneer is het dan ...? Als het er vijf zijn? Als het er tien zijn? [-] ...wat is degelijk?"*

(Deelnemer 3)

*"Ik kom toch nog altijd terug op, het kan zijn dat ge goeie stallen hebt, maar omdat alles
vol staat, staan er nog twee in het donker in een donker gangske. Moet ik dat dan ...? [-]
De piste is afgesloten met een versleten plastieken kettingske. Oké, de voorwaarde is: de*

piste is afgesloten. Het is afgesloten. [-] Als privépaarden warm water hebben en manegepaarden hebben geen warm water, wat doe je dan?"

(Deelnemer 2)

"Ja, want voor de moment staat er alleen "afgesloten" en ze is afgesloten. Ja, op welke voorwaarden is ze afgesloten? Dat staat er niet op."

(Deelnemer 6)

"Er staat "er is warm water voor de paarden" en die mens had vijf wasplaatsen waarvan drie met warm water, terwijl drie met warm water en twee niet. Dat vind ik te streng."

(Deelnemer 7)

D. Sensibiliseert het Equilabel, legt het pijnpunten en groeikansen bloot en start het initiatieven op?

Verder vonden de deelnemers dat het Equilabel nog te weinig sensibiliseert op vlak van tetanusvaccinaties voor de ruiters. In de verbeterde versie van het Equilabel zouden zijn graag een criterium opgenomen zien dat van de bedrijven vraagt hun klanten attent te maken op het belang van tetanusvaccinaties.

E. Zorgt het Equilabel zorgt voor een duurzame en blijvende verbetering van de kwaliteit van de Vlaamse paardenhouderij?

Uit de evaluatorenvergadering kan geconcludeerd worden dat het Equilabel op de goede weg is naar de garantie van een verbetering van de kwaliteit van de Vlaamse paardenhouderij, maar slechts in die zin dat het Equilabel er is: "het is een begin" (Deelnemer 3). Qua paardenwelzijn en qua criteria is er volgens de evaluatoren nog heel wat werk aan de winkel.

Op het einde van de evaluatorenvergadering werd de deelnemers gevraagd hun ideale paardensector te beschrijven. De antwoorden gingen van "paardvriendelijkheid" tot "professionele en opgeleide klanten". Het meest samenvattende antwoord was het volgende:

"Eigenlijk het ideale zou zijn is dat ge niet wetten en regels moet opleggen, maar dat mensen zelf verantwoordelijkheid nemen, zonder dat je dat moet opleggen. Mensen moeten eigenlijk, een beetje geloven in de mensen dat ze beter kunnen. Ik geloof eigenlijk niet zo in al die regels. Hier zijn regels en daar zijn regels, de mensen zouden eigenlijk zelf ... een beetje geloven in de mensen dat ze beter willen."

(Deelnemer 7)

5.1.2 De interviews

A. Onderscheid het Equilabel, naar de maneges en pensionstallen toe, de kwalitatieve bedrijven van de minder kwalitatieve bedrijven, biedt het Equilabel publicitaire voordelen en dient het als gids voor (startende) bedrijven door middel van criteria en documentatie?

Ten eerste zijn de geïnterviewde bedrijven het er allemaal over eens dat het Equilabel hen onderscheid van de bedrijven die minder kwalitatief en vaak ook onofficieel werken en dus het Equilabel niet hebben. Ze zien het Equilabel als een bevestiging en erkenning dat ze in orde zijn op vlak van administratie, paardenwelzijn, veiligheid en klantvriendelijkheid en vinden het een pluspunt

dat ze er, onder andere met de publicitaire voordelen die het Equilabel biedt, mee kunnen uitpakken. Een aantal bedrijven geven daarbij aan tevreden te zijn met de extra naambekendheid die het Equilabel met zich meebrengt. Volgende fragmenten uit de interviews met bedrijven 1, 2 6 en 11 zijn slechts een kleine greep uit de grote groep van positieve commentaren:

"Vooral de erkenning. De rest zit in ons. Wij willen ook voor het Equilabel en ook zonder het Equilabel met alles in orde zijn. Als je daarvoor een Equilabel krijgt, dat kunt ge daar wel me uitpakken. Dat geeft gewoon erkenning." (Bedrijf 1)

"Wat is het verschil tegenwoordig in maneges, dat is de concurrentie van het zwart werk. Een landbouwer stopt. Iemand huurt daar een deel van de stallen en het Equilabel maakt daar een onderscheid tussen." (Bedrijf 2)

"Ik denk in die zin dat het weer een beetje op de kaart gezet is geweest. Bekendheid brengt sowieso energie mee. Ge merkt toch ook wel in de wereld, dat als ge "[naam bedrijf]" zegt, dat ze wel weten waarover dat het gaat en ik denk dat dat toch ook allemaal ten goede komt he. Dat is een beetje met die naambekendheid eigenlijk he, dat dat voor ons de voornaamste reden is." (Bedrijf 6)

"Als gij uw diploma krijgt op school dan denkt gij "weer eens een bevestiging van ik heb het goed gedaan". Dit is eigenlijk hetzelfde." (Bedrijf 11)

Toch vinden de meeste -niet alle- geïnterviewde bedrijven het spijtig dat ze zich niet binnen het Equilabel kunnen onderscheiden van de andere bedrijven. Ze vinden dat bedrijven die het Equilabel halen met 70 procent niet gelijkgesteld kunnen worden aan bedrijven die het Equilabel behaald hebben met 90 procent en ijveren dus voor een systeem dat daar een onderscheid in maakt. Ze stellen voor om in de vernieuwde versie van het Equilabel te werken met een sterrenstelsel waarbij de bedrijven met de hoogste punten, de meeste sterren krijgen en op die manier beloond worden voor de extra kwaliteit die ze leveren. Volgende citaten uit interviews met bedrijven 5 en 17 geven een voorbeeld:

"We hadden eigenlijk meer exclusiviteit verwacht. Misschien zou het beter zijn om met sterren te werken of om op de site als eerste naar voren te komen. Voor ons had het een beter gevoel gegeven als we een onderscheiding hadden behaald." (Bedrijf 5)

"Want nu, 70 procent, hebt ge het. Wij hebben 93 procent, dat is een enorme kloof. Dus zeiden ze van nadien, nu willen ze het bekendmaken, zeggen zij en dan zouden ze zeggen van, dat zijn de betere. Dat vind ik dan wel interessant, want uiteindelijk, op den duur gaan het er zoveel zijn die het Equilabel hebben, waar dat toch nog veel verschil in is, denk ik." (Bedrijf 17)

Een aantal bedrijven willen niet met een sterrenstelsel werken omdat ze verwachtten dat de prijsklasse van de geëvalueerde bedrijven invloed zal hebben op het aantal uit te reiken sterren. Een andere reden om niet met het sterrenstelsel te werken is dat de sterren niet aanduiden op basis van wat het onderscheid tussen de bedrijven is gemaakt: het systeem geeft wel mee dat een drie sterren beter zijn dan twee sterren, maar niet wat nu juist maakt dat het ene bedrijf twee sterren

behaald en het andere drie. Volgend citaat uit het interview met bedrijf 15 toont deze redenering aan:

“Wij hebben nu ook wel 90 procent behaald. Er zullen bedrijven zijn die meer gehaald hebben. We hebben daar ook mee gestoeft zagezegd. Dat is wel leuk. Ge hebt de totaalscore en de onderdelen, dat is leuk. Ge kunt daar mee uitpakken, dat systeem het Equilabel. Ge valt in die schaal of zoveel sterren ofzo, dat zou ik echt niet doen. Want ik weet [naam bedrijf] in [plaatsnaam], dat zal daar wel allemaal in orde zijn, die zullen alle sterren halen, zeker weten, maar dat is ook een heel andere prijscategorie. En ik denk dat die vergelijking moeilijk is.” (Bedrijf 15)

Een systeem dat de wensen verenigd kwam aan bod bij de evaluatorenvergadering. Volgens dit systeem kunnen bedrijven per onderdeel een bronzen, zilveren of gouden rozetje halen, naargelang het percentage dat ze erop scoorden. Op die manier werd zowel een onderscheid gemaakt tussen de bedrijven als aangegeven op basis van wat dat onderscheid werd gemaakt. Hoewel niet alle bedrijven er zo over denken, vinden een aantal bedrijven het geen goed idee omdat ze verwachten dat werken met kleuren voor te veel verwarring zou zorgen. Ze zijn voorstander van het sterrensysteem omdat dat door iedereen gekend is, zoals uit het interview met bedrijf 2 blijkt:

“Gij moogt het rozetje blijven bewaren, maar ge hebt één rozetje, twee rozetjes, drie rozetjes Maar als ge in kleuren gaat werken, dan ontzie je voor een stuk uw Equilabel. Want niet elke klant gaat op de website kijken. Dan moet ge hier toch al een lijstje en daarnaast ...” (Bedrijf 2)

Tenslotte geven de bedrijven aan dat de criterialijst van het Equilabel een nuttige gids is geweest in het voorbereiden van de evaluatie en het verbeteren van de kwaliteit van het bedrijf. Wat dit laatste betreft geven ze wel aan dat de verbetering van de kwaliteit minimaal is, daar het vaak maar om kleine aanpassingen gaat, zoals het ophangen van een lijst met nuttige telefoonnummers in de stallen. Dit is opvallend omdat de bedrijven aangeven te denken dat andere bedrijven waarschijnlijk wel grote aanpassingen gaan moeten doen.

“[...] als je er eenmaal aan toezegt en je hebt de lijst voor je neus, dan zal je toch hier en daar moeten gaan zien. Al is het naar brandveiligheid, of Wij hadden dat net toevallig allemaal gehad omdat wij ook kampen geven. Wij hebben altijd geregeld een check van de brandweer en dat soort dingen. Dus ja, voor ons lag dat net allemaal, qua milieuvergunningen enzo, dat staat er ook allemaal in, dat hadden we ook allemaal net achter de rug. Dus we hoefden er niet veel voor te doen. Maar als je dat allemaal nog hebt openstaan, ofwel haak je dan af, ofwel vind je het wel belangrijk om dat te halen en dan zal je toch je aanpassingen moeten doen.” (Bedrijf 4)

“En voor ons was het eigenlijk makkelijk: het is allemaal nieuwbouw. Ik kom ook op andere plaatsten waar het veel moeilijker is om aan alle vereisten te voldoen, gewoon omdat die gebouwen gedateerd zijn. Maarja, hier is het nieuwbouw. Ik mag dat zo niet zeggen, maar het leek mij een makkie omdat de infrastructuur zich daartoe leende.” (Bedrijf 7)

B. Biedt het Equilabel naar de klanten toe een hulp bij de keuze van een manege en/of pensionstal, garandeert het een goede verzorging van de paarden, kwalitatieve lessen door opgeleide mensen, lessen met aangepaste paarden en degelijke pistes?

De helft van de geïnterviewde bedrijven gaf aan niet tevreden te zijn met de manier waarop klantvriendelijkheid door het Equilabel wordt gedefinieerd. Onder de categorie klantvriendelijkheid plaatst het Equilabel voornamelijk criteria betreffende de organisatie van wedstrijden en brevetten. De bedrijven geven aan dat niet alle bedrijven zich richten op het wedstrijdscircuit en dat het al dan niet aanbieden van wedstrijden niets heeft te maken met klantvriendelijkheid, maar wel met de klantendoelgroep waarop de bedrijven zich richten. Deze bedrijven hadden dan ook graag gezien dat in de vernieuwde versie van het Equilabel meer ruimte is voor de recreatieve klanten en bedrijven waarbij het Equilabel niet alleen kijkt naar de aanwezigheid van springmateriaal en de hoogte van de piste, maar ook naar mogelijkheden voor bijvoorbeeld bitloos rijden zodat de twee kanten van het spectrum worden meegenomen.

"Dus ja, dat zijn zo van die minpunten waarvan ik denk: dat is inderdaad heel discipline gebonden. Maar ik snap het wel. Het Equilabel moet nu ergens dingen gaan hanteren, waar de ruiters kan zeggen "als ik springsport wil gaan doen, dan kan ik daar het beste terecht en als ik dressuur wil gaan rijden, die hebben letters in hun piste". Wij zijn natuurlijk veel meer, kijken wij naar, ja, hoe kan het paardvriendelijk he? Het paard is een kuddedier en moet in kudde staan. Ja, wij zijn met hele andere dingen weer bezig, die wij belangrijk vinden." [-]
"En dan denk ik "zo jammer dat dat Equilabel zo op de sport blijft zitten en het niet opentrekt, want een hele grote sector is natuurlijk de recreant, die gewoon op een weide staat en het anders wil doen"." (Bedrijf 4)

"Wat ik persoonlijk een beetje raar vond, klantvriendelijkheid daar scoorden we het minste op, maar waarom? Omdat we bijvoorbeeld niet meededen aan die wedstrijden en die brevetten. Ik vind dat een rare quotering." [-] *"Want alé, het is niet dat we niet vriendelijk zijn. Ik verstond wel wat ze bedoelden, maar het is ofwel heb je daar ambitie in, ofwel heb je daar geen ambitie in. De infrastructuur ... en dat soort volk willen we ook niet. Dus het is ook voor jezelf dat je uitmaakt: wat wil je en wat wil je niet?" [-]* *"Ja, voilà. Misschien dat ze daar toch nog een onderscheid moeten maken van wedstrijden. Mensen die willen wedstrijd rijden, welke stallen zijn het belangrijkste? Gelijk hier moet je toch niet komen. Hier hebben we geen springmateriaal, de piste is niet, alé ja ..."* (Bedrijf 14)

Daarnaast wordt de kracht van het Equilabel als hulp bij het kiezen van een manege en/of pensionstal voor de klant door de bedrijven in vraag gesteld. De bedrijven vinden dat het Equilabel nog niet voldoende gekend is bij de klanten binnen de paardensector en dat het buiten de paardensector al helemaal niet gekend is. Omdat de klanten het Equilabel niet kennen, gaan ze er ook niet naar kijken bij de keuze van een bedrijf, klinkt de redenering. De bedrijven geven aan nog geen enkele nieuwe klant te hebben ontvangen door het Equilabel. Bedrijven 9, 10 en 15 getuigen:

"[...] ge kunt op de site gaan zien: wie heeft het Equilabel behaald? En daar staat ge dan tussen. Maar ik denk niet dat er mensen op uit gaan van: we gaan eerst zien wie dat behaald heeft, als ze niet weten dat het bestaat." (Bedrijf 9)

"Ik denk alleen, wat ik denk, is dat voorlopig, de gewone particuliere mens daar niet gaat naar kijken. Ik heb hier nog geen klant gehad die zegt "oh, gij hebt het Equilabel, ik kom hier paardrijden omdat gij het Equilabel hebt"." (Bedrijf 10)

"Iemand die in [naam streek] woont, maar niks af kent van paarden maar er wel iets van wil leren, die zal nog altijd naar Google gaan natuurlijk. Die zal nog niet de reflex hebben van naar het Vlaams Paardenloket te gaan. Dat is al een groot verschil. Dan is het misschien belangrijk voor het Vlaams PaardenPunt nu om bovenaan te komen om echt als zoekmachine voor maneges te dienen. Dus bij de leken nog niet, maar ik denk dat de paardenmensen het wel kennen." (Bedrijf 15)

Verder vinden de bedrijven het belangrijk dat het onderscheid qua bedrijfsactiviteit ook gekend moet zijn naar de klant toe opdat de klant gemakkelijker de juiste keuze zou kunnen maken qua manege en/of pensionstal. Sommige bedrijven zijn enkel spring- of dressuurgericht, andere richten zich op *natural horsemanship* en nog andere bedrijven richten zich voornamelijk op aquatraining. De bedrijven hadden in de vernieuwde versie van het Equilabel graag gezien dat het onderscheid naar de klanten toe duidelijker was. Volgende citaten uit de interviews met bedrijf 4 en 5 illustreren deze wens:

"[...] de grootste groep van klanten die hier komen, komen omdat ze weten dat we hier anders met paarden omgaan en dat ze dat dus heel erg belangrijk vinden. En die hebben echt specifiek gezocht naar maneges van "oké, waar staan ze buiten, waar kunnen ze gewoon in groep leven", dat zoeken ze dan." (Bedrijf 4)

"We willen meer bieden aan de personen die bij ons komen: nieuwe accommodatie en de troef van aquatraining. We wilden echt wel meer naar die doelgroep gaan die eigenlijk iets meer intensiever met paarden bezig is. We hebben niks tegen de gewone manege, maar we willen geen concurrentie zijn voor de manegehouders." (Bedrijf 5)

Verder vereist het Equilabel via één van haar criteria dat alle lesgevers in het te evalueren bedrijf gediplomeerd zijn. De geïnterviewde bedrijven stellen de waarde van dit criterium in vraag omdat enerzijds bedrijven zonder gediplomeerde lesgevers het Equilabel nog steeds kunnen behalen en anderzijds de waarde van de diploma's die goedgekeurd worden door het Equilabel in vraag gesteld worden. De bedrijven vinden dat ook buitenlandse diploma's goedgekeurd moeten kunnen worden door het label en dat lesgevers met jaren ervaring zonder diploma ook goedgekeurd moeten worden. Samengevat stellen ze dus enerzijds dat het hebben van een diploma niet per se kwaliteit garandeert en anderzijds dat het niet hebben van een diploma niet per se niet kwaliteitsvol is. Bedrijf 10 en 12 vertellen:

"[...] mijn beste lesgever, zal ik zeggen, die heeft niks diploma. Die heeft totaal niks. Die is examens komen afnemen van initiator en die man die examens kwam afnemen die zei "dit is nu de perfecte lesgever". En die heeft geen diploma. Die heeft schrik van een paard als em erop zit, bij manier van spreken. Maar die kan supergoed lesgeven. Die kan het supergoed uitleggen. En ik ken veel lesgevers die op niveau lesgeven, die goed zijn en die totaal geen diploma hebben." (Bedrijf 10)

"[...] in Frankrijk. Ik heb daar een instructeursdiploma behaald. Hier stelt instructeur blijkbaar niet zo veel meer voor. Maar daar is dat trainer A op drie disciplines. Dus [werknemer PaardenPunt Vlaanderen], die viel dan uit de lucht van "amai, en gij hebt zoveel diploma's en dit en dat en hier kennen ze daar niks van". En dat is eigenlijk wel jammer. [-] Oké, ik heb een Frans diploma, maar ik wil geen Belgisch diploma, want ik vind mijn Frans diploma veel meer waard dan een Belgisch papiertje." (Bedrijf 12)

C. Garandeert het Equilabel met oog op paardenwelzijn kwalitatieve boxen, weidegang, voldoende vrije loop, correcte voeding, medische behandeling en het correct inzetten van de paarden?

De garantie van paardenwelzijn en veiligheid wordt volgens de geïnterviewde bedrijven op een aantal vlakken ondermijnd. Zo vindt een deel van de bedrijven dat een aantal criteria onduidelijk en voor interpretatie vatbaar zijn. Concreet is het volgens hen niet duidelijk gedefinieerd wat begrippen zoals "binnenpiste" en "paardenwelzijn" inhouden, zoals bedrijf 3 en 8 aanhalen:

"We hebben daar niet echt problemen mee gehad, maar we vreesden wel een beetje toen we ons kandidaat stelden van "hoe gaat dat allemaal concreet ingevuld en geïnterpreteerd worden?". Ja, buitenpiste en binnenpiste. Wat is een buitenpiste voor de één en voor de ander? Dat is rekbaar he." (Bedrijf 3)

"Ik heb geen buitenpiste en ik heb zagezegd ook geen binnenpiste. Ik zou graag een keer weten hoeveel dat er zijn met zo een bodem. En oké, we mogen maar half. Voor ons was dat wel een volwaardige twintig-veertig piste dat wij hier hebben he. We vonden dat een beetje jammer. Zelf hadden we dat online wel als goed bestempeld." [-] "Als het om paardenwelzijn gaat denk ik aan de mogelijkheden tot weidegang, Wij hebben, maar dat is dan ook weer een verschil he. Ge hebt mogelijkheid tot weidegang en in een manege steken ze twee keer per week hun paard buiten. Dat is ook mogelijkheid tot weidegang he. Wij hebben ook mogelijkheden tot weidegang, maar wij steken die paarden zes dagen op zeven buiten." (Bedrijf 8)

Daarnaast vinden een aantal bedrijven dat het in bepaalde streken lijkt alsof "elk bedrijf die het aanvraagt, gelabeld wordt" en stellen daarmee de waarde van het Equilabel in vraag. Het Equilabel moet volgens de bedrijven een aantal zaken garanderen en zij hebben bedrijven gelabeld gezien die in hun ogen niet geslaagd zouden mogen zijn. Ze stellen dan ook dat het label te gemakkelijk te behalen is en zouden de evaluaties dus graag verstrengd zien. Een kleine greep uit de talrijke commentaren en ideeën uit de interviews toont aan:

"Ik hoor hier bij collega's, die toch hier allemaal in de buurt zitten, dat ze zeggen van "die stal wordt gelabeld, en die stal en die stal ...", maar eigenlijk, als ge die stallen kent, dat er toch heel veel dingen zijn die niet correct zijn en niet door de beugel kunnen. En dan vind ik dat eigenlijk wel jammer, want wij worden wel met elkaar vergeleken en dan denk ik "eigenlijk, ik spring daar wel uit." [-] "Ik heb hier bijvoorbeeld een paard op stal gekregen, die kwam van zo een stal, ondervoed. Dat vind ik dan wel jammer, dat die daar een jaar staat, die mensen kennen daar niks van, dat paard komt hiertoe en dat is volledig ondervoed. Dierenarts erbij gehaald en ja, dat vind ik triestig. [...] In het [plaatsnaam], bijvoorbeeld,

[naam manege], is heel gekend, ja, die hebben dat nu ook. Dus dat zegt in het [plaatsnaam] heel veel. Die hebben nu ook het Equilabel behaald.” (Bedrijf 12)

“Maar ik ken nu per toeval iemand die zijn Equilabel heeft, ik ken die tamelijk persoonlijk, dat ik mij echt de vraag stel hoe dat dat mogelijk is. En je zegt 70 procent? Ik kan je nu niet zeggen in welke piste je kan rijden. Ga nu kijken: ik ben zeker dat die stallen niet gedaan zijn. De paarden krijgen eten op alle uren van de dag. Maar ze hebben wel een Equilabel.” (Bedrijf 13)

De bedrijven vinden dat één controle om het Equilabel te kunnen behalen en om de kwaliteit van het Equilabel te garanderen, niet voldoende is. De bedrijven zien het Equilabel als een momentopname en stellen de toekenning van een kwaliteitslabel op basis van “een foto” in vraag. Ze zouden graag meerdere bezoeken zien gebeuren zowel voor als na de evaluatie om een betere kwaliteitsgarantie te verkrijgen. Andere versterkingsvoorstellen bestaan uit het uitvoeren van onverwachte evaluaties, geregelde bezoekjes van een mystery shopper en het bevragen van de klanten. Deze hulpmiddelen zouden volgens de bedrijven zorgen voor een waarheidsgetrouwer beeld en zouden bijgevolg de waarde van het Equilabel verhogen.

“[...] wat ik bijvoorbeeld al zou doen is niet met één bezoek een Equilabel halen. Als je een stal evalueert over verschillende periodes en naar het schijnt mogen ze niet onverwachts binnen komen he. Kom eens op het onverwachtse binnen he. Bij BIT doen ze dat he, als ze een manege-test doen, sturen ze onverwachts een ruiter. Die komt zelfs les nemen.” (Bedrijf 12)

“Dat hoeven dat niet per se vragenlijsten zijn, maar als die dan komen dat ge dan zegt van zorg dat er vijf of zes klanten zijn, dat ze daar eens een babbeltje mee kunnen doen. Ik denk dat dat wel interessant is, als die daar ook bij betrokken worden.” (Bedrijf 16)

“Ik heb het nu voor drie jaar. Er gaat nu niemand drie jaar zien Ik heb het nu wel, maar beantwoord ik er na een jaar nog aan of niet?” (Bedrijf 18)

Wat de bedrijven wel heel sterk vinden aan het Equilabel is het systeem van de gele en de rode kaarten omdat deze garanderen dat het gelabeld bedrijf aan een aantal zaken voldoet. Zo garandeert het Equilabel dat geen enkel gelabeld bedrijf prikkeldraad gebruikt om zijn weides af te zetten omdat aan het gebruik van prikkeldraad een rode kaart vasthangt die bedrijven uitsluit van het Equilabel. Op de meeste criteria wordt niet met rode of gele kaarten gewerkt. Bijgevolg kan dus ook niet gegarandeerd worden dat een gelabeld bedrijf aan alle criteria voldoet. Criteria betreffende de grootte van de boxen en weidegang, bijvoorbeeld, hoeven niet per se behaald te zijn om voor het Equilabel te kunnen slagen. Indien aan deze criteria niet is voldaan, verliest het bedrijf enkele punten. Bijgevolg is het niet juist te stellen dat het Equilabel die zaken garandeert. Volgende fragmenten uit interviews met bedrijf 8 tonen deze gedachtegang aan:

“Globaal in gans het opzicht zit het wel goed in mekaar. En zeker ook met de rode kaarten. Ik vind persoonlijk dat er nog altijd plaatsen zijn waar je prikkeldraad vindt en eigenlijk vind ik dat echt niet kunnen. We hebben dit hier gekocht: allemaal prikkeldraad in de grond. Je wil niet weten hoeveel uren we eraan gependeed hebben om 1: dat allemaal op te kuisen

en dan ook nog een keer de hele boel te vernieuwen he. Maar als je dat wil doen, dan weet je dat dat noodzakelijkheden zijn voor dat dier en dan moet je gewoon zorgen dat dat in orde is en anders moet je er gewoon niet aan beginnen he.” (Bedrijf 8)

“Ik weet er he, waar ze met twee pony’s in een kotje staan. En: ze gaan ook misschien gelabeld worden. Alé, als ze bijsturen. Ik weet het ook niet he. Maar als je gelabeld wordt en je hebt stallen die niet groot genoeg zijn, dan moogt ge in principe niet gelabeld worden he.” (Bedrijf 8)

D. Sensibiliseert het Equilabel, legt het pijnpunten en groeikansen bloot en start het initiatieven op?

Uit de interviews is gebleken dat de sensibiliseringskracht van het Equilabel zich vooral richt op veiligheid en dan voornamelijk het rijden met een toque. Uit de gesprekken met de bedrijven blijkt dat immers een groot struikelblok te zijn. De bedrijven geven aan dat ze het enorm moeilijk vinden om hun ruiters te verplichten een toque te dragen. Vaak staat het aangegeven en spreken de lesgevers de ruiters eropaan, maar kiezen de ruiters er toch voor om zonder toque te rijden. De bedrijven geven vaak aan zelf niet meer te weten wat te doen als de ruiters er toch voor kiezen om zonder toque te rijden, dan zich erbij neer te leggen. Met dat het Equilabel daar ook aandacht aan schenkt, heeft ze op die manier een pijnpunt en tegelijkertijd een groeikans blootgelegd. Volgend citaat uit het interview met bedrijf 17 illustreert deze problematiek:

“Omdat dat nu volwassen mensen zijn en die beslissen pertinent van ik rijd zonder toque. Maar ik vind, ik merk wel dat de mensen die het over tien vijftien jaar niet droegen, nu toch wel. Dus het wordt wel meer Onlangs was hier nog een meisje aan het rijden, gewoon in stap in de binnenpiste. Ik zeg “hebt ge uwe toque niet aan?”. En die heeft dat meestal wel aan. “Jama”, zegt ze, “ik heb laten oorbellen steken, dat is ontstoken en dat komt hier juist op”. En het zijn niet altijd de pubers die stom doen he. Het zijn soms ook volwassenen.” (Bedrijf 17)

Hoewel de bedrijven het behalen van het Equilabel op zich beschouwen als een beloning, zouden zij graag nog enkele initiatieven opgestart zien die de geslaagde bedrijven nog meer beloond. Zo zouden ze het eventueel interessant vinden om uitgesloten te worden voor bepaalde controles, gemakkelijker vergunningen te kunnen krijgen en om eventueel zelfs gemakkelijker aan subsidies te kunnen geraken. De bedrijven geven aan dat ze niet volledig uitgesloten moeten worden van controle en dat ze niet meteen groen licht moeten krijgen bij een aanvraag, maar dat de processen vereenvoudigd zouden kunnen worden omdat ze immers via het Equilabel hebben bewezen administratief in orde te zijn. Daarbij zouden een aantal bedrijven het Equilabel ook graag gekoppeld zien aan het aannemen van leercontracten en stagiairs. Volgend citaat uit het interview met bedrijf 18 biedt een voorbeeld:

“[...] elke landbouwer, die kan subsidies krijgen. Maar dat heeft veel met de teelt te maken, wat voor gewas dat die planten en dit en dat en etc. Ik weet nu niet, wij hebben dat Equilabel, als we nu straks zeggen van kijk, het gaat hier allemaal in opmars, ik zou hier nog graag een stal bijzetten, ik zeg nu maar iets, dat dat toch wel een rol kan spelen bij het vastkrijgen van vergunningen bij de gemeente of in de provincie. Van te zeggen “kijk, die mensen hebben een Equilabel” [-] “Die hebben het Equilabel dus het zal wel in orde zijn he.” (Bedrijf 18)

E. Zorgt het Equilabel zorgt voor een duurzame en blijvende verbetering van de kwaliteit van de Vlaamse paardenhouderij?

De interviews hebben uitgewezen dat de kracht van het Equilabel beperkt is in het garanderen van een duurzame en blijvende verbetering van de kwaliteit van de Vlaamse paardenhouderij.

De kracht van het Equilabel om voor een duurzame en blijvende verbetering van de kwaliteit van de Vlaamse paardenhouderij te zorgen, is beperkt tot de bedrijven die zich inschrijven en slagen voor het label. De kwaliteit wordt in deze bedrijven verbeterd op drie manieren. Ten eerste biedt de beschikbaarheid van de criterialijst voor het evaluatiemoment de bedrijven een houvast bij de voorbereiding van de evaluatie. Ongeveer de helft van de geïnterviewde bedrijven heeft toegegeven veranderingen te hebben moeten doorvoeren om te kunnen slagen voor de evaluatie. Ten tweede geven de bedrijven aan veel te leren uit de evaluatie zelf. Ze vinden dat de evaluatoren erg behulpzaam zijn tijdens de evaluatie door tips te geven hoe het beter kan en door aan te geven samen naar een meerwaarde te streven. Dat ter plekke wordt aangegeven wat de werkpunten zijn, wordt door de bedrijven als een pluspunt ervaren. Ten derde zorgt het behalen van het Equilabel ervoor dat de bedrijven dagelijks gemotiveerd zijn om in orde te blijven voor het label en dagelijks naar beter te streven. Ze geven aan hun werkpunten aan te pakken en meer punten te willen behalen bij het volgende evaluatiemoment.

"[...] ge hebt natuurlijk die checklist staan en op die manier, wij hebben hier zeker zaken veranderd om het te kunnen behalen. Maar er waren ook heel wat zaken aanwezig of gewoon zaken waar ge niet aan denkt. Een hele mooie checklist. Ze hadden het mooi uitgelegd. Zo weet ge: wat is er belangrijk, wat leeft er bij de mensen. Ja, dus dat vind ik goed. Zelfs iemand die niet het Equilabel wenst te behalen, kan daar al heel wat uit halen." (Bedrijf 15)

"Ten eerste gaven ze al feedback tijdens het evalueren. Ik had gedacht dat dat zoals bij een examen, dan weet ge niet, achteraf weet ge hoe het was he, maar er werd al tijdens het evalueren heel wat feedback gegeven en ook concrete, bruikbare tips over hoe het beter kan, dat vond ik eigenlijk al heel goed." (Bedrijf 16)

"[...] ge probeert te streven naar beter. Dus ge gaat u nog meer inzetten, nog verbeteren. Het kan altijd beter. Er kunnen altijd punten zijn waarvan ze zeggen "dat trekt op niks", dat hebben wij nu niet gehad eigenlijk en op zich waren we daar heel content van. En ja, dat geeft u energie om verder te doen." (Bedrijf 9)

Wat de duurzame en blijvende verbetering van de kwaliteit van de andere bedrijven in Vlaanderen betreft, stellen de geïnterviewde bedrijven dat er nog veel werk aan de winkel is. De bedrijven stellen zeer tevreden te zijn over het Equilabel, maar geven aan dat de kwaliteit in de paardensector niet naar een hoger niveau getild kan worden, zolang het niet verplicht wordt voor elke Vlaamse paardenhouderij. Voorlopig is het Equilabel nog niet verplicht, wat wil zeggen dat niet alle bedrijven het moeten aanvragen. Het resultaat is dat slechts een beperkte groep bedrijven het label aanvraagt. Uit de interviews blijkt dat deze bedrijven stuk voor stuk streven naar kwaliteit en dat elk de nadruk legt op een ander aspect naargelang waar zij veel belang aan hechten, zoals veiligheid, paardenwelzijn, administratie en klantvriendelijkheid. De bedrijven die het label nog niet hebben aangevraagd, echter, zijn in de meerderheid. De geïnterviewde bedrijven stellen dat de

hoofdzakelijke reden voor het niet aanvragen van het label zwartwerk betreft. De meeste van de bedrijven die het label niet aanvragen zouden onofficieel werken en de concurrentiekracht van de officiële bedrijven sterk beperken. Deze kunnen lessen en stallen namelijk veel goedkoper aanbieden dan hun eerlijke collega's. Volgens de geïnterviewde bedrijven vragen zij het Equilabel niet aan omdat ze weten dat ze er niet voor zouden kunnen slagen.

"Ik vind mensen die het Equilabel hebben en die in orde zijn, die mensen moeten, denk ik, ergens beloofd worden. En die heel bedrijven die onofficieel werken en ik het zwart werken, die het Equilabel niet kunnen krijgen, die moeten ze aanpakken. Ik denk dat dat veel beter gaat zijn. In het eerste geval gaan ze de mensen proberen te bereiken voor een Equilabel, maar dan daarna, oké, die bedrijven die het niet kunnen krijgen of op die beurzen, die het niet aanvragen, want die weten dat ze het niet gaan krijgen, die gaan het niet aanvragen. Ik denk dat er beter een aantal mensen zijn die eens op internet gaan googelen en gaan kijken wie er allemaal zo een beetje lessen geeft en stallen verhuurt onofficieel. Dat ze daar maar eens een keer gaan passeren. Ik denk dat dat veel belangrijker is." (Bedrijf 10)

"Wie controleren ze dan altijd? Dat is altijd hier. We hebben al veel controles gehad, dan komen ze toe. Er zijn drie maneges in Kortrijk. Ja, op papier. En al de andere die onze klanten afnemen? Daar zouden ze iets mogen aan doen." [-] "En dan zeggen ze, met alle respect voor die controleurs, ja, hoe kunnen wij dat weten? Doe Kapaza open en vindt het." (Bedrijf 13)

Een deel van de bedrijven had graag een vestigingwet bekrachtigd gezien, waardoor de bedrijven een deel van hun concurrentiekracht zouden kunnen terugwinnen. Zij zijn hier echter al een aantal jaren mee bezig en geloven dat die vestigingwet er nooit zal komen. De lancering van het Equilabel wordt beschouwd als een nieuwe kans om die onofficiële bedrijven te laten verdwijnen. De meerderheid van de geïnterviewde bedrijven had omwille van die reden het Equilabel dan ook graag verplicht gezien. De meest spraakmakende quote komt uit het interview met bedrijf 2:

"Ik zou zelfs graag hebben dat het verplicht zou worden. We krijgen er geen vestigingwet op. We zijn daar al twintig, vijgentwintig jaar aan bezig. Dat gaat er nooit door komen. Maar als de overheid dit zou aannemen, en bij de asielen doen ze het nu zo he. Het Vlaams Paardenloket heeft samen met Paarden in Nood een aangepaste versie gemaakt van het Equilabel. Als die asielen daar niet in slagen, krijgen ze geen subsidie meer van de overheid. Dus voor ons zou het een hele grote stap zijn, "gij zijt manege-uitbater, gij hebt geen Equilabel, dus moogt ge het niet uitbaten". Dat zou weleens grote kuis houden in al die zwartwerkers. Die vallen dan zo door de mand he. Dus dat zou al een grote stap zijn." (Bedrijf 2)

De verplichting van het Equilabel zou volgens de bedrijven ook nog twee andere problemen uit de paardensector helpen. Het eerste probleem is dat volgens veel van de geïnterviewde bedrijven er in de Vlaamse paardenhouderijen nog te weinig aandacht is voor paardenwelzijn. In de interviews kwamen dan ook verhalen aan bod van paarden die weinig of geen eten krijgen, dagelijks te hard moet werken en zelfs sterven in mysterieuze omstandigheden.

"[...] als ge soms manegepaarden ziet staan, die soms vier à vijf uur moeten rijden, dan denk ik: "daar is een paard niet voorgemaakt, zelfs geen manegepaard". Na een uur zegt die al: foert he, hierboven, ik ben het al moe aan het worden". Dat is ook zo. En hoe dat die er soms uitzien en behandeld worden, dat zijn wel uw grootste kostwinners he." (Bedrijf 9)

"Wij hebben hier nu twee nieuwe klanten binnen sinds vorige week, die mochten op hun stal zelfs geen hooi meer geven. En dan vraag ik mij af: "waar zijt ge dan mee bezig?". Die mochten geen hooi meer geven aan de paarden. [...] En ik denk dan wel dat het daar wel nodig is dat ze daar dan ook eens passeren. Dat zijn dan nog maar klein Ik vraag me dan weleens af hoe dat daar met het voeder enzo gebeurt. Wij krijgen hier soms pensionklanten binnen waarvan die paarden eigenlijk mager zijn en helemaal uitgemergeld. Wij twijfelen eraan of ze eten krijgen. Ik heb hier een klant, die haar paard is gewoon doodgevallen in de stal. Dus, die avond zelf is die daar nog verhuisd, want wij zijn die toen nog zelf gaan ophalen. Maar die had ineens een dood paard. Hoe komt dat? Oké, dat kan hier ook gebeuren. Dat zeg ik niet. Maar, als ze allemaal gezond en wel zijn. Een koliek kan overal gebeuren. Maar hoe komt het dat ze 's avonds nog naar daar gaan en gereden hebben met hun paard 's anderdaags ligt dat dood in de stal en niemand wist van iets." (Bedrijf 11)

"Ik heb hier een mens gehad e, en dat was echt een triestig verhaal. Die manege bestaat nog, het is hier niet ver af en dat is daar nog altijd zo. Die mensen kopen een paard, kennen er niks van, kopen een paard voor hun dochterke en die eigenaar van die manege die zegt "ah, dat paard moet drie uur per dag werken". Dus, uw dochterke, ofwel komt dat drie uur in de les meerijden, ofwel als zij maar een uurtje komt, ga ik die twee andere uren dat paard verhuren. Dus daar werd iemand anders opgezet, dat is haar eigen paard. Dus wat gebeurt er: als dat kind niet komt, dan wordt dat paard drie uur verhuurd aan een andere. Maar die eigenaar van dat paard moet dat paard betalen omdat hij dat wil verhuren aan de klant. Die klant die komt rijden, die moet ook huren, want die huurt dat paard. Hij heeft er langs twee kanten inkomsten van. Kunt gij u dat voorstellen? Als ge er niks van kent, wat zegt ge dan? Dat paard had zo benen, helemaal kapotgereden. De mensen zijn eruit geraakt. Ondertussen rijdt dat meisje op hoog niveau jumping en hebben ze hun eigen stal gestart. Ze zijn daaruit geraakt. Maar die manege bestaat dus nog. En die staat vol he. De paarden moeten ontwormd worden he? "Ik zal ze wel ontwormen". Iedereen betaald. Denkt gij dat die paarden ontwormd worden?" (Bedrijf 12)

Hetzelfde kan gezegd worden over de kwaliteit van de lessen in Vlaamse maneges. Een aantal geïnterviewde bedrijven vertelden verhalen over onveilige paardijlessen waarbij leerlingen brutaal op de vingers gewezen werden telkens als een fout werd gemaakt en dat vaak door ongediplomeerde lesgevers. De verplichting van het Equilabel zou volgens de geïnterviewde bedrijven veel van deze bedrijven door de mand doen vallen en het algemeen paardenwelzijn en de klantvriendelijkheid in Vlaanderen naar een hoger niveau tillen.

"Hoe dat de klant wordt begeleid. Omdat ik eigenlijk wekelijks, maandelijks mensen tegen kom die zeggen van "ja, maar als ik dat daar zo doe, dan wordt er op mij geroepen" en "ik moet dat doen" en "er wordt geen uitleg gegeven". [-] Er moet niet op geroepen worden he.

Na tien keer "godverdomme houdt uw handen recht en trekt aan uw teugels", ja, daar heb ik een beetje een probleem mee, maar ik hoor dat wel heel veel he. Dat vind ik heel jammer. Dat dat nog altijd zo is. In het onderwijs mogen ze geen tik meer geven, maar in de paardensport worden veel tikken verkocht ze. Toch wel onder druk gezet vind ik." (Bedrijf 12)

"[...] iedereen staat in de piste, ze zijn aan het rijden, ze staan meestal in een hoekje te babbelen met hun vriendjes en vriendinnetjes, en terwijl lesgeven. Er zijn er die dan nog roken tussendoor, [...] En zij geven les van "goed goed. Diagonaal! Beetje rechter zitten. Cirkeltje". Sorry, dat is voor mij geen lesgeven. Het spijt mij. Ze komen allemaal van hun paard met "goh, we hebben lang mogen draven he". Dat is een goede les. Waar de paarden daar een uur in de rug gebonkt worden en gesnukt worden in de mond, dat is een goede les. Money money. Money money. Wij kunnen zo niet werken. Wij kunnen ons paarden geen vier, vijf uur per dag laten werken. Onmogelijk." (Bedrijf 13)

Elk van de geïnterviewde bedrijven heeft een sterke wens voor kwaliteit en professionalisering, niet alleen in hun eigen bedrijf, maar voor de hele sector. Dit vertaalt zich naar een teleurstelling in de huidige gang van zaken waarbij de klant vaak kiest voor het goedkoopste -en vaak minst kwalitatieve- alternatief, waarbij diploma's zoals het B-brevet en het initiator-diploma te gemakkelijk te behalen zijn en waarbij bedrijven oogkleppen opzetten voor innovatieve kwaliteitsverbeteringen in andere bedrijven. Volgende citaten uit het interview met bedrijf 13 tonen dit aan:

"Een A-brevet, oké. Maar voor een B-brevet zou ik persoonlijk veel strenger zijn. Ook voor de initiator. Een initiator moet weten wat hij in zijn piste doet. En dat is weer het verschil tussen de kwaliteit en bezigheidstherapie. Veel clubs hebben geen initiators, dus geef ze maar een diploma initiator dat ze zich met kindjes kunnen bezighouden. Daarover gaat het en daar ben ik niet volledig mee akkoord." [-] "Ja, ze hebben een diploma initiator. Maar in mijn ogen: het is niet omdat je initiator bent dat je kwalitatief lesgeeft." (Bedrijf 13)

"Ge krijgt telefoon: hoeveel vraagt ge voor pension? Dat is het eerste wat ze vragen. Dan vraag ik: waarom moet je dat weten? "Ja, om te vergelijken". Dan zeg ik: "kom eerst eens kijken wat je krijgt voor dat geld". Ja, de meesten leggen dan de telefoon toe. Sommigen sturen mij dan een mail. Als ze het per mail doen geeft ik altijd uitleg "ge moogt altijd langskomen". Er zijn er dan een paar die komen. Onlangs heb ik zo iemand gehad. Dan zeg je de prijs, wel inclusief btw. En dan krijg je: daar is het zoveel en daar is het zoveel. Dat zijn dus zij die zogezegd niet gekend zijn. Het is meer dan wij zonder btw. Zij hebben dus geen binnenpiste. Daar zit dan de keuze weer van de mensen. Kwaliteit. Het enige waar de mensen naar kijken is hoeveel ze op het einde van de maand moeten neerleggen voor dat paard. Dat is de foute mentaliteit van de mensen." (Bedrijf 13)

Tenslotte dient gezegd te worden dat het Equilabel soms te zeer haar best wil doen om voor kwaliteit te zorgen. Zo heeft één van de geïnterviewde bedrijven punten verloren op het niet aangeven van de nooduitgangen, iets waar de brandweer bij de jaarlijkse controle volgens het bedrijf nog nooit over gevallen is. Daarnaast stelt het Equilabel ook dat de elektriciteit elke drie à vier jaar gekeurd moet worden, terwijl de bevoegde instantie van dat bedrijf aangaf dat dat slechts om de vijf jaar

dient te gebeuren. Hoewel niet al te groot hebben beide voorvallen geleid tot een puntenverlies. Citaten uit het interview met het bedrijf in kwestie luiden als volgt:

“Wij hadden de opmerking dat onze nooduitgangen niet aangeduid stonden. Maarja, ge moet in de richting gaan van de poort he. Alé, ik bedoel, als ge dat niet ziet Het is ook niet verplicht, want wij zijn echt wel gereguleerd en wij worden qua brandveiligheid echt alle jaren gecontroleerd. De brandweer moet hier ook de verblijven komen keuren. Daar is echt nog nooit iemand over gevallen en bij het Equilabel zijn we daar punten om verloren. Een beetje stom. Dan was er nog een ander. De keuring van de elektriciteit. Dat moet volgens het Equilabel om de drie jaar. Officieel moet dat maar om de vijf jaar. Dat is mensen onnodig op de kosten jagen, vind ik. Bij ons was het ook niet gekeurd. Het was gekeurd, maar het was, juist drie jaar en een half, of vier jaar en als ik dat dan vraag aan onze dienst patrimonium van “kom dan een keer keuren”, dan hebben die zoiets van “nee, dat moet officieel maar om de vijf jaar, wij komen dat niet keuren”. Daar zijn we ook punten op verloren. Dat zijn dingen waarvan ik zeg, aléja, het is niet erg dat we daar punten op verliezen, maar, uiteindelijk hebben we nog een mooie score gehaald, maar het zijn zo van die dingen waarvan je zegt, ze moeten wel een beetje de officiële richtlijnen volgen daarin. Want als je zelf gaat uitvinden wat voor u brandveiligheid is, dan, wat voor u elektriciteitsveiligheid is, dan klopt het niet als labelmaker.” (Bedrijf 6)

5.1.3 De analyses

A. Analyse van de evaluatietijd

Mijn eerste taak aan het Vlaams Paardenloket bestond eruit om de doorlooptijd van het Equilabel te analyseren: hoe lang duurt het voordat ingeschreven bedrijven het Equilabel hebben behaald? Vanaf de inschrijving tot het behalen van het Equilabel dienen de bedrijven een aantal stappen te doorlopen zoals de betaling van de inschrijving, het vastleggen van een afspraak voor de evaluatie, controle van het evaluatierapport enzoverder. Voor elk van deze stappen werd intern een norm opgesteld waarbinnen de stap afgewerkt dient te zijn. In totaal dienen de bedrijven, het Vlaams Paardenloket/PaardenPunt Vlaanderen en de evaluatoren zo vierentwintig stappen te doorlopen. Het doorlopen van deze stappen mag volgens de opgestelde normen 115 dagen duren. Bij acht van de drieëntwintig* bestudeerde bedrijven werd deze norm niet behaald. Dat wil zeggen dat bij 1/3 van de bedrijven het langer dan 115 dagen duurt om gelabeld te worden. De reden hiervoor is dat de normen in de tussentijdse stappen overschreden worden. Het niet tijdig versturen van de debetnota vanuit het Vlaams Paardenloket is de meest voorkomende reden: in 83 procent van de gevallen werd deze te laat verstuurd. Daarnaast is de tijd tussen het evaluatiemoment en het doorsturen van het rapport naar het auditbureau is te lang in 48 procent van de gevallen. Dit kan twee oorzaken hebben: ofwel zijn de evaluatoren te laat met het versturen van hun evaluatierapporten naar het Vlaams Paardenloket, ofwel is het Vlaams Paardenloket te laat met het versturen van de evaluatierapporten naar het auditbureau. Welke van de twee oorzaken aan de grond ligt van dit probleem kon niet achterhaald worden. Verder werden de evaluatoren te laat aangesteld in 39 procent van de gevallen, werd de afspraak voor evaluatie te laat vastgelegd in 35 procent van de gevallen, werd het Equilabel te laat toegekend door het Vlaams Paardenloket en werd het resultaat van de evaluatie te laat naar

het bedrijf gecommuniceerd in 30 procent van de gevallen, wachtten bedrijven te lang met het betalen van hun inschrijving in 17 procent van de gevallen, is het auditbureau te laat met het versturen van de controle en het Vlaams Paardenloket te laat met het informeren van de evaluatoren over het resultaat van de controle van het evaluatierapport in 13 procent van de gevallen. Logischerwijze is het aan het Vlaams Paardenloket om de oorzaken van de overschrijdingen te bestuderen en het belang ervan te overwegen. Het volledige analyserapport van de doorlooptijden is terug te vinden in de online database in de map 'participerende observatie'.

B. Analyse van de evaluatierapporten

In totaal worden de ingeschreven bedrijven geëvalueerd op 147 criteria. Afhankelijk van het bedrijfstype, is dit aantal anders. Voor deze analyse is een beroep gedaan op data van alle geëvalueerde bedrijven tussen 14/10/14 en 26/09/15.

In totaal slagen alle geanalyseerde bedrijven op 44 van de 147 criteria. Op alle andere criteria is minstens één geanalyseerd bedrijf niet geslaagd. De criteria waar alle bedrijven in het algemeen het slechtst op scoren zijn "De elektriciteitsvoorzieningen werden gekeurd en positief beoordeeld"; "Er is noodverlichting aanwezig in de gebouwen"; "Het onthaal staat duidelijk aangegeven", "Het bedrijf heeft een toelating of registratie van het FAVV voor de verbruiksruimte, zoals wettelijk voorgeschreven" en "Op nuttige plaatsen bevindt zich een lijst met belangrijke telefoonnummers".

Het thema waar het best op gescoord wordt is paardvriendelijkheid. De vraag is of dit strookt met de realiteit. Het kan immers ook zijn dat de criteria gewoonweg te gemakkelijk te behalen zijn. Het thema waar het tweede best op gescoord wordt is veiligheid. Daarna komt administratieve kwaliteit en klantvriendelijkheid.

Het volledige analyserapport is terug te vinden in de online database in de map 'Participerende observatie'.

6. Discussie en conclusie

6.1 Hoe kan Appreciative Inquiry gebruikt worden als evaluatiemethode van een kwaliteitslabel door een masterstudent TEW?

6.1.1 Discussie

In deze thesis werd aangetoond hoe AI gebruikt kan worden als evaluatiemethode van een kwaliteitslabel door een masterstudent TEW. Het kwaliteitslabel dat hiertoe geëvalueerd werd, is het Equilabel, een kwaliteitslabel voor Vlaamse maneges en pensionstallen.

In samenspraak met de oprichtende organisatie werden de mogelijkheden voor een toepassing van AI bepaald. Hieruit ontstonden de ideeën voor een AI-vergadering met de evaluatoren en waarderende diepte-interviews met geëvalueerde bedrijven. Niet alleen waren deze haalbaar qua budget en tijdspanne, ook qua moeilijkheidsgraad en stakeholderbetrokkenheid leenden deze AI- en evaluatie-oefeningen zich perfect voor het beantwoorden van de twee onderzoeksvragen. Hoewel deze thesis de AI-toepassing heeft beperkt tot de AI-vergadering met de evaluatoren van het label en de waarderende interviews met de gelabelde bedrijven, zijn dit waarschijnlijk niet de enige of de beste methodes om AI als evaluatiemethode naar de praktijk om te zetten. Het organiseren van een echte *AI-summit* waarbij nog meer stakeholdergroepen van het kwaliteitslabel betrokken worden, zoals de klanten van de bedrijven, de bestuursleden van de oprichtende organisatie, regelgevende organen enzoverder, zal waarschijnlijk ook nuttige evaluatieresultaten opleveren. In deze thesis hebben vooral de contextuele factoren een belangrijke rol gespeeld in de keuze van de AI-toepassing.

Het was voornamelijk mijn rol als stagiaire aan het Vlaams Paardenloket die mij inzicht heeft gegeven in die contextuele factoren. Het aandeel van mijn stage in deze thesis is niet gering geweest en kan het best beschreven worden aan de hand van wat allemaal niet mogelijk geweest zou zijn zonder de stage. Zo zou ik zonder de stage niet wekelijks op het Vlaams Paardenloket gezeten hebben om taken en opdrachten rond het Equilabel uit te voeren die mij unieke inzichten hebben gegeven in de werking van het Equilabel. Deze unieke inzichten hebben mij toegelaten de standpunten van de evaluatoren en de bedrijven te begrijpen en te analyseren tot het resultaat dat te vinden is in deel 6.2. De voeling met de context waarin het Equilabel gebed is, zou in veel mindere mate aanwezig geweest zijn. Deze was nochtans noodzakelijk aangezien het heeft geleid tot inzichtelijke gesprekken met de vertegenwoordigers van het Equilabel over de vereniging van de AI-toepassing met hun visie op de evaluatie van het Equilabel. De stage heeft me tenslotte toegelaten de evaluatorenvergadering en de interviews te doen vanuit de hoedanigheid als stagiaire van het Vlaams Paardenloket waardoor ik door de respondenten gezien werd als een intern persoon en geen extern persoon. Dit heeft invloed gehad op de manier waarop de respondenten mijn motivatie voor deze thesis en de evaluatie van het Equilabel hebben ingeschat.

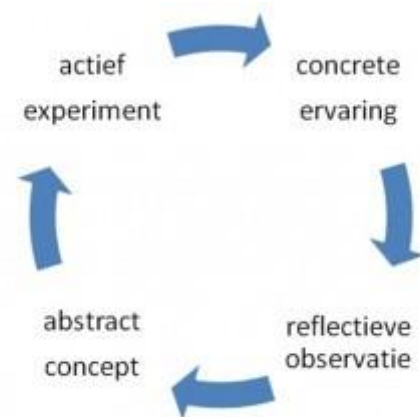
6.1.2 Beperkingen van het onderzoek en de leercyclus van Kolb

Zoals elk onderzoek, is ook dit niet perfect. De beperkingen van dit onderzoek hebben voornamelijk hun grond in het feit dat ik AI heb toegepast vanuit minimale kennis en ervaring over AI. Dit brengt met zich mee dat de waarde van het AI-aspect van de evaluatorenvergadering en de interviews in

vraag gesteld kan worden. De reflecties tonen immers aan dat het omzetten van de AI-theorie naar de praktijk niet zo evident was. De theorie beschrijft wel de vier fases die gewoonlijk doorlopen dienen te worden om AI toe te passen, hoe dat die fases eruit moet zien en waarin deze moeten resulteren. Gedetailleerde informatie over de rol van de AI-begeleider is echter niet bekend. Tijdens de toepassingen vroeg ik mij immers af: ben ik goed bezig? Is dit nu een AI-toepassing? Wat maakt dit een AI-toepassing? Wanneer moet ik ingrijpen in de gesprekken? Moet ik ingrijpen in de gesprekken? Wat moet ik doen als ze mij aanspreken in plaats van elkaar te interviewen? Wat moet ik doen als ik merk dat er helemaal geen waarderende vragen worden gesteld? Moet ik de deelnemers op voorhand vertellen wat AI inhoudt? Wat moet ik doen tijdens de interviews? Wat moet ik juist noteren? Allemaal vragen die ertoe hebben geleid dat ik tijdens de AI-toepassingen regelmatig de draad verloor.

Dat de AI-toepassingen vergezeld gingen van een aantal struikelblokken, maakten ze des te leerrijker. Om concreet te antwoorden op hoe AI toegepast kan worden als evaluatiemethode van een kwaliteitslabel door een masterstudent (TEW), kan ik volgende adviezen formuleren. Ten eerste is het belangrijk om goed voorbereid te zijn. Hoewel de literatuur een bepaalde basis weggeeft, is het consulteren van een AI-expert geen overbodige luxe. In geval van vragen, deed ik stevast een beroep op mijn promotor. Hoewel dit me vooruit heeft geholpen, was het misschien geen slecht idee om eerst ook een aantal andere AI-experts te interviewen over de omzetting van AI naar de praktijk. Het bijwonen van een AI-toepassing als observant zou ook bepaalde inzichten opgeleverd hebben.

Daarnaast is het tweede belangrijke advies dat ik wil meegeven gericht op het leer-aspect van de toepassing. Het maakt niet uit wat de AI-toepassing inhoudt: het is belangrijk het te beschouwen als een leerervaring. De manier waarop dit leren in zijn werk gaat, wordt mooi geïllustreerd in de ervaringsleercyclus van David Kolb (Kessel, 1988). Toegepast op deze thesis, ben ik begonnen met conceptualiseren wat wil zeggen dat ik me heb ingelezen en heb bevraagd over de toepassing van AI als evaluatiemethode ter voorbereiding van de AI-toepassingen. Dit conceptualiseren wordt vervolgd door het experimenteren ofwel het toepassen van AI als evaluatiemethode zoals de evaluatorenvergadering en de waarderende interviews. Daarop wordt vervolgens gereflecteerd, zoals in deel 5.1 aan bod kwam en wordt vervolgens opnieuw geconceptualiseerd, maar deze keer rekening houdend met de nieuwe ervaringen. Dit was dan weer de voorbereiding voor de interviews enzoverder. Deze cirkel beschrijft het ervaringsleren dat een belangrijke component is van actie-onderzoek.



Figuur 4: De leercyclus van David Kolb (Bron: <http://tc2c.nl/daadwerkelijk-veranderen/>)

6.1.3 Link met de literatuur en suggesties voor verder onderzoek

De beperkte literatuur over het gebruik van AI in evaluatieprocessen beschreef dat AI gebruikt zou kunnen worden als evaluatiemethode, maar dat het generatieve aspect daarbij niet tot zijn recht zou

komen (Zandee, 2013), dat AI waarschijnlijk een generatieve evaluatiemethode zou zijn dan de traditionele methodes omdat deze laatste evaluatievrees met zich mee zouden brengen (Bushe & Paranjpey, 2014) en tenslotte dat het gebruik van AI tot nuttige en betekenisvolle resultaten zou leiden alsook de participatie, het gebruik van de resultaten en de capaciteit om te leren en te veranderen zou verhogen (Coghlan et al, 2003).

Wat betreft de generatieve capaciteit van AI, sluit dit onderzoek aan bij de stelling van Bushe en Paranjpey (2014). Het generatieve karakter van AI als evaluatiemethode is immers tot uiting gekomen door alle aspecten van het Equilabel in vraag te stellen en zo weinig mogelijk als vanzelfsprekend te beschouwen. De vragen in de evaluatorenvergadering en de interviews waren erop gericht niets als vanzelfsprekend te beschouwen. Dat heeft geleid tot nieuwe ideeën zoals het werken met beslissingsbomen en het verplichten van het Equilabel om de algehele kwaliteit van de paardensector te kunnen verhogen. Daarnaast kan ook besloten worden dat, ook al was het AI-gedeelte niet helemaal gelukt, het gebruik van AI als evaluatiemethode geleid heeft tot nuttige en betekenisvolle resultaten, zoals Coghlan et al. beschreven.

Hoewel deze thesis getracht heeft de kloof in de wetenschappelijke literatuur over de toepassing van AI in evaluatieprocessen te verkleinen, blijft deze toch nog heel groot. Meer experimentatie betreffende het gebruik van AI als evaluatiemethode en idealiter zelfs door ervaren AI-begeleiders, zouden al heel wat nuttige resultaten kunnen opleveren in dit domein. Ook de andere kloof betreffende de toepassing van AI door een student of ander persoon met minimale kennis en ervaring over AI blijft groot. De bijdrage van deze thesis op dit vlak bestaat voornamelijk uit de identificatie van welke concrete informatie ontbreekt voor de AI-leek om AI degelijk te kunnen toepassen. Mogelijkheden voor verder onderzoek zijn dan ook het bestuderen van de rol van de AI-begeleider en wat daar allemaal bij komt kijken, wat hij of zij mag verwachten, wat hij of zij moet doen om zich voor te bereiden, of er omstandigheden zijn waarin niet veel ervaring nodig is om AI toe te passen enzoverder.

De bijdrage van deze thesis heeft zich niet alleen beperkt tot het beantwoorden van een academische vraag, maar heeft ook geleid tot een effectieve evaluatie van het Equilabel. De conclusies betreffende deze evaluatie zijn terug te vinden in het volgende deel.

6.2 In welke mate heeft het Equilabel aan haar doelstellingen voldaan en wat zijn mogelijkheden om het in de toekomst nog beter te doen?

A. Onderscheid het Equilabel de kwalitatieve bedrijven van de minder kwalitatieve bedrijven, biedt het Equilabel publicitaire voordelen en dient het als gids voor (startende) bedrijven door middel van criteria en documentatie?

Zowel de deelnemers van de evaluatorenvergadering als de geïnterviewde bedrijven zien het onderscheid tussen kwalitatieve en minder kwalitatieve bedrijven graag nog verder uitgewerkt en dat liefst door middel van een sterrensysteem. Omdat toch niet alle bedrijven zich hierin konden vinden, is het belangrijk alternatieve systemen die zoveel mogelijk voordelen combineren uitgebreid te overwegen.

De publicitaire voordelen kwamen in de evaluatorenvergadering amper aan bod, maar de geïnterviewde bedrijven gaven aan tevreden te zijn met de naambekendheid die het met zich meebrengt.

Tenslotte gaven de geïnterviewde bedrijven ook aan de criterialijst van het Equilabel als enorm nuttig te beschouwen ter voorbereiding van de evaluatie en het verbeteren van de kwaliteit. Ze besloten dat ook al dat ze niet veel moesten aanpassen, de criterialijst toch een indicatie was van wat er leeft in de paardensector.

B. Biedt het Equilabel de klanten een hulp bij de keuze van een manege en/of pensionstal, garandeert het een goede verzorging van de paarden, kwalitatieve lessen door opgeleide mensen, lessen met aangepaste paarden en degelijke pistes?

Wat betreft de klantvriendelijkheid geven de geïnterviewde bedrijven aan dat het Equilabel zich te zeer op het wedstrijdcircuits toespitst en te weinig ruimte laat voor bedrijven die zich enkel richten op de recreatieruiters. Een Equilabel dat beide kanten van het spectrum in acht neemt en bedrijven niet afrekent op het niet deelnemen aan het wedstrijdcircuits, zou volgens de geïnterviewde bedrijven zeker een vooruitgang van het Equilabel zijn.

Zowel de deelnemers van de evaluatorenvergadering als de geïnterviewde bedrijven vinden dat het Equilabel te weinig gekend is bij de klanten om als effectief keuzecriterium in acht genomen te worden. Ze zouden graag willen dat het Equilabel meer bekendheid krijgt en dat het bijgevolg de gelabelde bedrijven ook meer klanten op zal leveren.

Daarnaast zijn zowel de geïnterviewde bedrijven als de deelnemers van de evaluatorenvergadering het erover eens dat de garantie van kwaliteitsvolle lessen voor het Equilabel herzien moet worden. Niet alleen vinden ze dat het Equilabel te weinig diploma's goedkeurt, maar ook dat de waarde van de huidige Belgische diploma's in vraag gesteld kan worden. Tenslotte wordt er geijverd voor een gelijkstellingsprocedure waarbij het hebben van tientallen jaren ervaring aan lesgeven, gelijkgesteld kan worden aan een bepaald diploma.

C. Garandeert het Equilabel kwalitatieve boxen, weidegang, voldoende vrije loop, correcte voeding, medische behandeling en het correct inzetten van de paarden?

Zowel de deelnemers van de evaluatorenvergadering als de geïnterviewde bedrijven waren het eens dat er zowel binnen het Equilabel als daarbuiten nog meer gedaan moet worden voor paardenwelzijn. Zo zijn beide het erover eens dat de criteria van het Equilabel voor interpretatie vatbaar zijn en dat dat de garantie op zowel paardenwelzijn als veiligheid als andere aspecten ondermijnd.

Beide groepen vonden ook dat de garantie die het Equilabel biedt ondermijnd wordt door een gebrekkige evaluatie. Eén evaluatiemoment wordt gezien als te weinig en graag hadden beide groepen onverwachtse evaluaties, mystery shoppers en de meningen van de klanten betrokken bij de nieuwe versie van het label opdat grondiger geëvalueerd zou worden.

D. Sensibiliseert het Equilabel, legt het pijnpunten en groeikansen bloot en start het initiatieven op?

De evaluatoren vonden dat het Equilabel wel wat meer aandacht mocht schenken aan de tetanusvaccinatie voor ruiters. De geïnterviewde bedrijven haalden dit niet aan, maar raakten wel meerdere keren het probleem van 'rijden zonder toque' aan. Dit blijkt voor veel bedrijven toch wel een pijnpunt te zijn.

Verder zouden de bedrijven graag nog meer beloond worden voor het feit dat ze administratief in orde zijn door gemakkelijker vergunningen en subsidies te kunnen krijgen.

E. Zorgt het Equilabel zorgt voor een duurzame en blijvende verbetering van de kwaliteit van de Vlaamse paardenhouderij?

De garantie voor een duurzame en blijvende verbetering van de kwaliteit van de Vlaamse paardenhouderij blijft beperkt tot de bedrijven die het Equilabel aanvragen en ook behalen. Om de kwaliteit van alle Vlaamse Paardenhouderijen naar een hoger niveau te kunnen tillen, stellen de geïnterviewde bedrijven dat het Equilabel verplicht moet worden voor elke Vlaamse paardenhouderij, iets wat bij de evaluatorenvergadering niet aan bod is gekomen.

Bovenstaande verbeteringsvoorstellen nodigen de lezers uit voor een vruchtbare en nuttige discussie ter versterking van het Equilabel. Het verder doorlopen van de andere AI-fases is een aanrader om van het Equilabel het ideale kwaliteitslabel te maken dat de kwaliteit van elke Vlaamse paardenhouderij naar een hoger niveau weet te tillen.

Lijst van geraadpleegde werken A

- Bushe, G. (2007). Appreciative Inquiry Is Not (Just) About The Positive. *OD Practitioner*, 39(4), 30-35. Geraadpleegd via Blackboard UHasselt.
- Bushe, G. (2012). Foundations of Appreciative Inquiry: History, Criticism and Potential. *AI Practitioner*, 14(1), 8-20. Geraadpleegd via Blackboard UHasselt.
- Bushe, G., & Kassam, A. (2005). When is Appreciative Inquiry Transformational? A Meta-Case Analysis. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 41(2), 161-181. Geraadpleegd via Blackboard UHasselt.
- Bushe, G., & Paranjpey, N. (2014). Comparing the Generativity of Problem Solving and Appreciative Inquiry: A Field Experiment. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 50(4), 1-27. doi: 10.1177/0021886314562001
- Bushe, G.R. (2011). Appreciative inquiry: Theory and critique. In Boje, D., Burnes, B. and Hassard, J. (red.), *The Routledge Companion To Organizational Change* (pp. 87-103). Oxford, UK: Routledge.
- Coghlan, A., Preskill, H., & Tzavaras, C. (2003). An Overview of Appreciative Inquiry in Evaluation. In H. Preskill & A. Coghlan (red), *Using Appreciative Inquiry in Evaluation* (pp. 5-22). San Francisco: Jossey Bass.
- Cooperrider, D. (2012). The concentration effect of strengths: How the whole system "AI" summit brings out the best in human enterprise. *Organizational Dynamics*, 41(2), 106-117. doi: 10.1016/j.orgdyn.2012.01.004
- Eisenhardt, K. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532-550. Geraadpleegd via Blackboard UHasselt.
- Fry, R. (2008). Business as an agent of world benefit. Transformative innovations for mutual benefit. *Develop*, 4(3), 8-18. Geraadpleegd via Blackboard UHasselt.
- Fry, R. (2014). Appreciative Inquiry. In D. Coghlan & M. Brydon-Miller (red.), *The SAGE Encyclopedia of Action Research* (pp. 44-48). Londen: SAGE Publications Ltd.
- Kessel, L. (1988). Ervaringsleren en supervisie. *Supervisie in Opleiding en Beroep*, 5 (1988) 2, 5-29. ISSN 0920 – 2404.
- Lambrechts, F. (2013). *Sustainable Entrepreneurship: syllabus* [cursustekst]: Diepenbeek: Universiteit Hasselt
- Lambrechts, F. (2015). Appreciative Inquiry als Veranderingsbenadering: Hefboom van Vitaliteit en Ontwikkeling van Menselijk Potentieel. *Peoplesphere*, 96(6), 55-57. Geraadpleegd via Blackboard UHasselt.
- Powley, H., Fry, R., Barrett, J., & Bright, D. (2004). Dialogic democracy meets command and control: Transformation through the Appreciative Inquiry Summit. *Academy of Management Executive*, 18(3), 67-79. Geraadpleegd via Blackboard UHasselt.

Tjepkema, S., & Verheijen, L. (2012). Appreciative Inquiry. In M. Ruijters, R. Simons, & R. Schut (red.), *Canon van het Leren* (pp. 77-89). Nederland: Kluwer

Van Vuuren, L., & Crous, F. (2005). Utilising Appreciative Inquiry (AI) in Creating Shared Meaning of Ethics in Organisations. *Journal of Business Ethics*, 57(4), 399-412. Geraadplaagd via Blackboard UHasselt.

Verheijen, L. (2010). Bouwen op Fundament: Een waarderend-onderzoekend perspectief op leren en veranderen. *WisselWERK*, 7(4), 26-30. Geraadpleegd via Blackboard UHasselt.

Verleysen, B., Lambrechts, F., & Van Acker, F. (2015). Building Psychological Capital With Appreciative Inquiry: Investigating the Mediating Role of Basic Psychological Need Satisfaction. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 51(1), 10-35. Geraadpleegd via Blackboard UHasselt.

Yin, R. (2003). *Case Study Research: Design and Methods* (Volume 5). Thousand Oaks: Sage Publications.

Zandee, D. (2013). Appreciative Inquiry als Generatieve Onderzoeksbenadering. In R. Masselink (red.), *Handboek Appreciative Inquiry: cocreatie van vernieuwing in cultuur, bedrijf en samenleving* (pp. 341-352). Nederland: Gelling Publishing.

Zandee, D. (2014). Appreciative Inquiry and Research Methodology. In D. Coghlan & M. Brydon-Miller (red.), *The SAGE Encyclopedia of Action Research* (pp. 48-51). Londen: SAGE Publications Ltd.

Zandee, D., Cooperrider, D.L. & Avital, M. (eds.) *Organizational Generativity: Advances in Appreciative Inquiry*, Volume 3. Bingley, UK: Emerald, 2010.

Lijst van geraadpleegde werken B

PaardenPunt Vlaanderen (2016). *Nieuwe koepelorganisatie dankzij fusie Vlaamse Confederatie van het Paard en Paardenloket*. Geraadpleegd via <http://paarden.vlaanderen/nl/home>.

Vlaams Paardenloket vzw, (2009). *Jaarverslag 2009*. Geraadpleegd via <http://paarden.vlaanderen/nl/home>.

Vlaams Paardenloket vzw, (2013). *Dialogdag 22 april 2013: kwaliteitslabel voor maneges en pensionstallen*. Geraadpleegd via <http://paarden.vlaanderen/nl/home>.

Vlaams Paardenloket vzw, (2014). *Vlaamse Sectordag paarden 2014: Equilabel* [PowerPointpresentatie]. Geraadpleegd via <http://paarden.vlaanderen/nl/home>.

Vlaamse Landmaatschappij (2009, februari). *Vlaams Actieplan voor de Paardenhouderij: naar een duurzame ontwikkeling van de Vlaamse Paardenhouderij*. Geraadpleegd via <http://paarden.vlaanderen/nl/home>.

BIJLAGE

Alle verzamelde data kunnen omwille van milieubewuste overwegingen teruggevonden worden op het internet. Om deze te raadplegen, kunnen volgende simpele aanwijzingen gevolgd worden:

- 1) Ga naar www.dropbox.com
- 2) Klik rechtsboven op 'aanmelden'.
- 3) Geef bij e-mailadres het volgende in: ai.als.evaluatiemethode@gmail.com
- 4) Geef bij wachtwoord het volgende in: Equilabel2016
- 5) Klik op de map die je wilt bekijken.

Auteursrechtelijke overeenkomst

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

Een evaluatie van het Equilabel door middel van Appreciative Inquiry

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

Jaar: **2016**

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,

Lambregts, Saartje

Datum: **22/08/2016**