

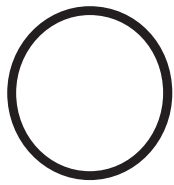
Wat maakt Appreciative Inquiry succesvol bij organisatieveranderingen?

Een onderzoek door de *Open
Universiteit Nederland* in
samenwerking met het *Vlaamse
Lerend Netwerk*: ontwikkelen
vanuit talent en bezieling

DOOR BERT VERLEYSEN

*Positief
waarderende
benadering*

Anders kijken naar de wereld



ntstaan in de Verenigde Staten als methode om in grote organisaties fundamentele veranderingen te realiseren, werd de AI-praktijk binnen het eigen werkveld voor het eerst gebruikt als methodiek bij arbeidstrajectbegeleiding¹. De begeleiding van werkzoekenden is een moeilijke zoektocht naar een passend traject voor ieder individu. Het is niet zozeer een zoeken naar een gepaste job, maar eerder een zoeken naar de talenten en bezieling bij mensen, van waaruit zij hun leven kunnen invullen. Het ontdekken hoe werkzoekenden dankzij het vertellen over eigen passie en bezieling terug dat vuur in de ogen kregen en hierdoor een job vonden, was een eerste teken dat een andere manier van omgaan met elkaar nieuwe mogelijkheden schept voor een succesvolle toekomst. Vanuit een andere vraagstelling ontdekken mensen samen een nieuwe wereld. Op een eenvoudige vraag 'Hoe was je dag vandaag?', krijg je stevast een antwoord als: 'Goed!' Met een vraag als: 'Wat voor leuke heb je vandaag beleefd?' open je een weg naar een boeiend verhaal. En dat is waar Appreciative Inquiry over gaat: waarderen luisteren naar elkaar, en dan samen ontdekken wat er mogelijk kan worden.

De volgende ervaring was binnen het *Vlaamse Lerend Netwerk: ontwikkelen vanuit talent en bezieling*. Met ruim 80 deelnemers uit verschillende organisaties werden succesvolle pilots opgezet, waarbij een waarderende benadering aan de basis lag voor succesvolle organisatieveranderingen zodat medewerkers anders in het werk gingen staan. In hoeveel bedrijven zijn er medewerkers die binnen de eigen organisatie uitgeblust zijn, maar na hun dagtaak met een enorme energie hun schouders zetten in allerhande activiteiten. Vanuit een waarderende benadering ontdekken wat een medewerker bezielt, maakt het verschil in het engagement. Met werknemers praten, samen op verhaal komen, en zo samen de sterktes, talenten en bezieling van elke werknemer ontdekken en laten groeien vanuit een passende functie².

Wel en wee van organisatieveranderingen

Organisatieverandering is niet alleen een modewoord, het betekent voor veel organisaties een bittere noodzaak. De fundamentele omwenteling in het mondiaal financieel systeem, de aandacht voor het aspect gezondheid en welbevinden in de werkomgeving, en de instroom van generatie Y dwingen organisaties zich aan te passen en te veranderen zodat eigen doelen gerealiseerd kunnen worden.

Heel wat adviesbureaus ten spijt, tonen onderzoeken aan dat 70 tot 80% van de organisatieveranderingen niet succesvol zijn. Als kritische succesfactoren worden vooral betrokkenheid en engagement van medewerkers benoemd. Meer inzicht omtrent deze betrokkenheid en engagement kan zorgen voor een succesvoller orchestreren van organisatieveranderingen. In een organisatie is er het economisch kapitaal onder de vorm van bezittingen en grondstoffen, het menselijk kapitaal onder de vorm van ervaringen, opleidingen en bekwaamheden van medewerkers, het sociaal kapitaal met het netwerk aan relaties, maar ook het psychologisch kapitaal met de zelfkennis en het geloof en vertrouwen in de daaraan verbonden positieve ontwikkelingsmogelijkheden van zichzelf en de organisatie. Juist dit *psychologisch kapitaal* zorgt voor een beter functioneren en een verbetering van het arbeidsklimaat, wat organisatieverandering ten goede komt.

Zorgt een Appreciative Inquiry voor meer Psychologisch Kapitaal?

Vanuit de ervaring dat binnen het palet met veranderingsmethodieken de AI praktijk uitgroeide van een controversiële benadering tot een succesvol methodiek, is door *Open Universiteit Nederland* in samenwerking met het *Vlaamse Lerend Netwerk: ontwikkelen vanuit talent en bezieling* een onderzoek uitgevoerd naar de relatie tussen een AI praktijk en het gehalte aan psychologisch kapitaal¹. Hierbij is ook onderzocht of AI bij de medewerker zorgt voor een grotere motivatie om zich te engageren. Tegen een achtergrond van de *zelfdeterminatietheorie*, waarbij de componenten verbondenheid, autonomie en competentie basis vormen voor een intrinsieke motivatie, is onderzocht hoe AI dit engagement versterkt.

Het onderzoek

Ruim 331 respondenten uit Vlaanderen en Nederland namen deel aan het onderzoek door online een vragenlijst in te vullen. Hierbij waren 85 medewerkers uit organisaties met een AI-praktijk en 246 uit organisaties zonder een AI-praktijk. Medewerkers uit organisaties met een AI-praktijk rapporteren een andere werkervaring dan medewerkers uit organisaties zonder een AI-praktijk. Bij een AI-praktijk werkt men oplossingsgericht eerder dan probleemgericht, kijkt men met waardering naar de goede ervaringen uit het verleden, eerder dan af te rekenen op fouten en mislukkingen en gaat men gericht op de toekomst organisatiebreed in dialoog met alle belanghebbenden.

Het onderzoek bevestigt dat een AI-praktijk gebaseerd is op twee componenten: De component *narratieve verbondenheid*, waarbij een verbondenheid wordt gerealiseerd vanuit een organisatiebrede dialoog en vervolgens de component *positief waarderend*, waarbij men positief waarderend kijkt naar wat lukt in een organisatie. Ron Fry beschrijft dit als een energieboost op het kruispunt van een groeiende verbondenheid en de groeiende ontdekking van een te waarderen wereld, waarbij ongekende mogelijkheden realiteit worden. Het onderzoek toont verder aan dat het vooral de component positief-waarderend is die een belangrijke bijdrage levert aan het versterken van het gevoel van verbondenheid, competentie en autonomie. Vervolgens zorgen de toegenomen autonomie en competentie voor een hoger niveau van Psychologisch Kapitaal.

Mogelijkheden voor vernieuwende organisaties.

Positief en waarderend in een relatie stappen opent nieuwe wegen voor veranderende organisaties. Een gevoel van autonomie en competentie maakt dat voor een werknemer 'Yes, we can' niet alleen een mooie oneliner van Obama is, maar vooral een springplank wordt naar een eigen engagement. Dit kan plaats vinden in organisatiebrede verbondenheid waar talenten en bezieling in relatie met elkaar ontdekt en authentiek gewaardeerd worden. De groeikansen die hierbij interrelationeel gecreëerd worden zijn een vertaling van 'Wat aandacht krijgt, groeit' en vormen zo de bedding voor een succesvolle organisatieverandering.

BERT VERLEYSSEN werkt sedert 2006 bij Stebo vzw in Genk. De eerste jaren als trajectbegeleider voor werkzoekenden, en momenteel in een ondersteunende functie bij projecten. Hij startte in 2005 met de studie psychologie aan de Open Universiteit Nederland, waar hij momenteel werkt aan de Master Arbeids- en Organisatie Psychologie rond de thematiek Appreciative Inquiry.
bert.verleysen@stebo.be



Referenties:

- Barret, F. J., & Fry, R. E. (2005). *Appreciative inquiry. A positive approach to building cooperative capacity*. Ohio: Taos Institute Publications.
- Bordia, P., Hobman, E., Jones, E., Gallios C., & Callan, V.J. (2004). Uncertainty during organizational change: Types, consequences, and management strategies. *Journal of Business Psychology*, 18(4), 507-532.
- Bouwen, G. (2010). *Leiden naar talent en bezieling. Energie van mensen verbinden tot teamkracht*. Leuven: LannooCampus
- Bushe, G. R. (2007). Appreciative Inquiry is not (just) about the positive. *OD practioner*, 39(4), 30-35.
- Carlson, T. H. (2009). Generative characteristics as antecedents of engagement.
- Deci, E. L., Connel, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organisation. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 580-590.
- Fry, Ron (2008-2009). Presentaties tijdens diverse workshops van *Vlaams Lerend Netwerk: Ontwikkelen van talent en bezieling*; op www.talent-bezieling.be.
- Faure, M. (2006). Problem solving was never this easy: transformational change through appreciative inquiry. *Performance improvement*, 45(9), 22-31.
- Luthans, F., Luthans, K. W., & Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Business horizons*, 47(1), 45-50.

Voetnoot verwijzing:

- ¹ Een onderzoek in het kader van de Bachelorthesis Arbeids- en Organisatiepsychologie aan Open Universiteit Nederland onder leiding van dr. Frederik Van Acker (frederik.vanacker@ou.nl).