



Waardering wordt gewaardeerd

Verbinden en waarderen op de werkvloer vormen
hefboom voor meer bevoegenheid

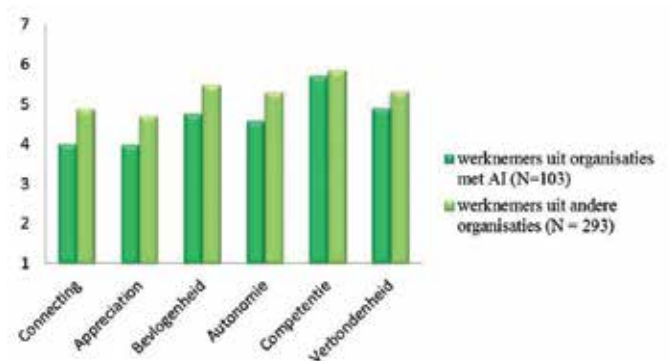
DOOR BERT VERLEYSSEN

Met een psychologisch survey bij ruim 400 medewerkers uit verschillende organisaties in Vlaanderen en Nederland onderzochten wij wat Appreciative Inquiry doet bij een individuele medewerker. Om AI te onderzoeken hebben wij ons gebaseerd op de dubbele actie-spiraal die het DNA van AI als veranderingsmethodiek wordt genoemd: (a) connecting of het actief bouwen aan kwaliteitsvolle relaties om elkaar tot ontwikkeling te brengen en (b) appreciation: het kunnen zien van een sluimerend potentieel en dit potentieel groeikans geven. Appreciation is verder gekenmerkt door (a) tracking, het opzoeken van het potentieel in mensen en systemen, en (b) fanning, dat klein vuurtje van potentieel aanwakkeren tot een enorm vuur.

Wij onderzochten of medewerkers die meer appreciation en connecting vertonen ook meer bevoegen in het werk staan. Bevoegenheid duidt op meer vitaliteit, wat aangeeft dat men zinvol bezig is met inspirerende taken waardoor de tijd op een aangename manier voorbijvliegt. Uit onderzoeken blijkt dat medewerkers meer bevoegen zijn als er voldaan wordt aan eigen psychologische behoeften. Deze psychologische basisbehoeften zijn (a) de behoeften aan competentie, of het gevoel van het te kunnen; (b) de behoefte aan autonomie, of het gevoel van zelf de touwtjes in handen te hebben en ten slotte (c) de behoefte aan verbondenheid of het gevoel erbij te horen.

Samenvattend veronderstellen wij dat de dubbele spiraal, connecting en appreciation, binnen een AI-aanpak zorgt voor een werkklimaat waar de psychologische basisbehoeften aan autonomie, competentie en verbondenheid worden voldaan, zodat medewerkers ook meer bevoegenheid rapporteren.

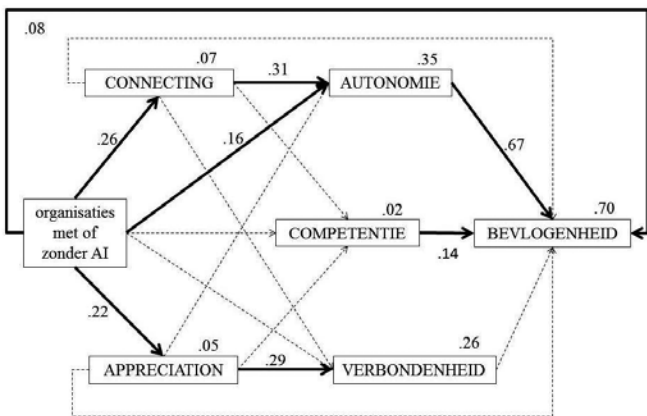
Hiervoor werd een online vragenlijst afgenomen bij medewerkers uit organisaties die vertrouwd waren met AI en ook bij medewerkers uit organisaties zonder ervaring met een AI-aanpak.



Figuur 1: De gemiddelde scores op de variabelen per onderzoeksgroep

De resultaten tonen dat medewerkers uit organisaties met een AI-aanpak meer connecting en meer appreciation rapporteren dan medewerkers uit organisaties zonder een AI-aanpak. Ook zien we dat de bevolegenheid, en de voldoening van de psychologische basisbehoeften hoger is bij medewerkers uit AI-organisaties. Behalve voor het voldoen van de behoefte aan competentie, zijn alle verschillen statistisch significant en op basis van de effectmaten bovendien vrij groot te noemen.

Verdere statistische analyses tonen dat bevolegenheid significant voorspeld wordt door het verschil tussen organisaties met of zonder AI-ervaring. In organisaties met een AI-aanpak rapporteren medewerkers meer connecting, waardoor beter voldaan wordt aan de behoefte van autonomie zodat ze meer bevolegen aan de slag gaan. Verder rapporteren medewerkers uit organisaties met een AI-aanpak significant meer appreciation waardoor de behoefte aan verbondenheid beter wordt voldaan.



Figuur 2: De onderzochte verbanden tussen de onderzochte variabelen. De significante verbanden zijn aangegeven met een volle lijn. Bij de pijlen staan de regressiecoëfficiënten. Boven de variabele staat de verklaarde variantie.

Samenvattend kunnen we besluiten dat een AI-aanpak, met meer connecting en appreciation, duidelijk zorgt voor meer bevolegenheid bij medewerkers. Hierbij speelt vooral het voldoen van de psychologische behoefte aan autonomie een belangrijke rol. Voor de toekomst zal het belangrijk zijn om te onderzoeken welke factoren connecting en appreciation beïnvloeden zodat leidinggevenden handvaten krijgen om een AI-proces succesvol toe te passen en zo bevolegenheid te versterken waardoor organisaties floreren en medewerkers excelleren.

Dit onderzoek is volledig te lezen op www.beverconsult.be. Het is geïnspireerd op onder andere volgende bronnen:

Bouwen, G. (2010). *Leiden naar talent en bezieling. Energie van mensen verbinden tot teamkracht*. Leuven: LannooCampus.

Bushe, G. R. (2010). *Clear Leadership: Sustaining Real Collaboration and Partnership at Work*. Boston: Davies-Black.

Dutton, J. E., & Heaphy, E. D. (2003). The power of high-quality connections. In K. S. Cameron, J. E. Dutton & R. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 263-278). San Francisco: Berrett-Koehler.

Cooperrider, D. L., & Godwin, L. (2012). Positive Organization Development: Innovation-Inspired Change in an Economy and Ecology of Strengths. In K. Cameron & G. Spreitzer (Eds.), *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship* (pp. 737 - 750). New York: Oxford University Press.

Vansteenkiste, M., Neyrinck, B., Niemic, C. P., Soenens, B., De Witte, H., & Van den Broeck, A. (2007). On the Relations among Work Value Orientations, Psychological Need Satisfaction and Job Outcomes: A Self-Determination Theory Approach. *Journal of Occupational and Organizational psychology*, 80, 251-277.

BERT VERLEYSEN (62 jaar) is gepensioneerd en heeft een drukke arbeidsperiode achter de rug. In de verschillende werkomgevingen was Bert geboeid door arbeidsrelaties. September 2013 behaalde hij aan Open Universiteit het masterdiploma "arbeids- en organisatiepsycholoog" met een scriptie: De relatie tussen Appreciative Inquiry en bevolegenheid, verklaard vanuit de psychologische basisbehoeften. Momenteel werkt Bert aan een promotieonderzoek aan Open Universiteit Nederland en UHasselt rond het thema: Kwaliteitsvolle relaties als hefboom voor generatief organiseren.

