

De Relatie tussen Appreciative Inquiry en Bevlogenheid

Verklaard vanuit de Psychologische Basisbehoeften

The Relationship between Appreciative Inquiry and Employee Work Engagement

Explained through Basic Psychological Needs

Bert Verleysen

Eerste begeleider: dr. F. Van Acker

Tweede begeleider: prof. dr. K. van Dam

September 2013

Faculteit Psychologie

Open Universiteit Nederland

Afstudeerrichting Master Arbeids- en Organisationspsychologie

## De Relatie tussen Appreciative Inquiry en Bevlogenheid

## Verklaard vanuit de Psychologische Basisbehoeften

Bert Verleysen

## Samenvatting

Achtergrond: Appreciative Inquiry (AI) is een vorm van actieonderzoek en blijkt overigens een succesvolle methode betreffende organisatieontwikkeling en verandering. Vertrekkend vanuit het beste in de organisatie wordt deze methode gebruikt om de organisatie te versterken door een gezamenlijke focus op de kernopdracht van de organisatie. Tot op de dag van vandaag is echter weinig onderzoek gepubliceerd over de effectiviteit van AI. Bovendien blijft de vraag of de implementatie van deze methodiek ook bijdraagt tot het welzijn van medewerkers.

Doel: Wij beogen na te gaan welke invloed AI heeft op individuele medewerkers, met name op hun bevlogenheid. Wij onderzoeken hierbij tevens of een betere voldoening van de psychologische basisbehoeften bij een AI-traject een verklaring kan bieden voor de impact van AI op de bevlogenheid.

Deelnemers, procedure en onderzoeksontwerp: Het onderzoek werd uitgevoerd in Nederland en België bij 399 werknemers middels een online-vragenlijst. De deelnemers kwamen uit organisaties met ( $N = 295$ ) of zonder ( $N = 104$ ) een AI-implementatie. De gemiddelde leeftijd bedroeg 43.41 jaar. In het totaal namen 261 vrouwen en 138 mannen deel aan het onderzoek.

Meetinstrumenten: Naast een nieuw ontwikkeld meetinstrument met betrekking tot Appreciative Inquiry, werden gevalideerde meetschalen gebruikt. Voor het onderzoeken van bevlogenheid werd gebruikgemaakt van de Utrecht Work and Well-Being Survey (UWES-9; Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006). Het voldoen van de psychologische basisbehoeften

werd gemeten aan de hand van de Nederlandse vertaling van de subschalen van de Basic Psychological Needs Scale at Work (BPNS-W; Deci et al., 2001; Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte, Soenens, & Lens, 2010).

Resultaten: De analyses geven aan dat een AI-attitude, gekenmerkt door connecting en appreciation, een goede voorspeller is van bevlogenheid. Overigens blijkt dat de impact van connecting op bevlogenheid in dit onderzoeksmodel gemedieerd wordt enkel door het voldoen van de psychologische basisbehoefte aan autonomie.

Conclusie: Uit deze studie concluderen we dat AI een effectieve methode voor organisatieverandering kan zijn in die zin dat het toepassen van AI de bevlogenheid van medewerkers positief beïnvloedt. Het lijkt erop dat vooral het connecting aspect van AI hiervoor verantwoordelijk is. Bijkomend onderzoek om connecting en appreciation nog beter meetbaar te maken is echter nodig zodat de belangrijke mediators en moderators voor een geslaagde AI-implementatie beter geïdentificeerd kunnen worden.

Keywords: Appreciative Inquiry, connecting, appreciation, bevlogenheid, psychologische basisbehoeften.

The Relationship between Appreciative Inquiry and Employee Work Engagement  
Explained through Basic Psychological Needs

A.L.J. Verleysen

Summary

Background: Appreciative Inquiry (AI) is a type of action research and has previously been found to be a successful method of organizational change. Tapping into the best in the organization, this method is used to enhance and strengthen organisations through cooperation and a collective focus on the development of their organization's core mission. To date, little research has been published on the effectiveness of AI. Moreover, the question remains whether the implementation of this method also contributes to employee wellbeing.

Purpose: With this study, we investigate the effects of AI implementation on employees. We attempt to find an answer to the question if employees who, go through an AI trajectory, demonstrate work engagement through increased fulfilment of their basic psychological needs.

Participants, procedure and design: The study was conducted in the Netherlands and Belgium, questioning 399 respondents. Respondents were asked to fill out an online questionnaire. Participants belonged either to an organization with ( $N = 295$ ) or without ( $N = 104$ ) an AI implementation. The average age was 43.41 years. In total 261 women and 138 men participated in this survey.

Measures: The level of AI attitude was measured using a newly developed scale. Work engagement was measured using the Utrecht Work and Well-Being Survey (UWES-9; Schaufeli et al., 2006). The fulfilment of the basic psychological needs was measured using

the Dutch translation of the subscales of the Basic Psychological Needs Scale at Work (BPNS-W; Deci et al., 2001; Van den Broeck et al., 2010).

Results: The analyses of this study indicate that an AI attitude, which can be seen as connecting and appreciation, is a significant predictor of work engagement. Moreover, the fulfillment of the basic psychological need of autonomy was found to be a mediator between connecting and work engagement.

Conclusion: This study shows that AI can be an effective method for organizational change, an AI implementation can enhance employees' work engagement. Furthermore it appears that connecting, one of the AI's characteristics, is the more active factor of AI in this process. Further research on defining and measuring connecting and appreciation is important in order to be able to identify and study the mediators and moderators involved in a successful implementation of AI in the organization.

Keywords: Appreciative Inquiry, connecting, appreciation, work engagement, Basic Psychological Needs.

## De Relatie tussen Appreciative Inquiry en Bevlogenheid

### Verklaard vanuit Psychologische Basisbehoeften

Appreciative Inquiry (AI) is een veel gebruikte en overigens succesvolle methode voor organisatieverandering (Bushe & Kassam, 2005; Faure, 2006). In lijn met het poëtische karakter van AI worden de successen ervan doorgaans beschreven in unieke casestudies met veel abstracte en soms suggestieve begrippen (van der Haar & Hosking, 2004). Echter, om AI te evalueren is het nodig de kritieke factoren, mediators en moderators in geslaagde AI-trajecten te identificeren en deze te verbinden met andere psychologische constructen door vergelijkende en longitudinale studies (Bushe, 2012).

Los van de unieke en anekdotische casestudies, willen we met voorliggende studie doordringen tot de kenmerken van een AI-aanpak. In wezen is AI gericht op het macroniveau, het veranderingsproces binnen de hele organisatie. Echter, wij onderzoeken het microniveau: de invloed van een AI-implementatie op de individuele medewerker. Wij kozen deze focus omwille van de brede maatschappelijke aandacht voor het welzijn van de individuele medewerker (Avey, Luthans, Smith, & Palmer, 2010). Eveneens kunnen we met dit soort onderzoek een bijdrage leveren aan de evaluatie van AI als succesvolle methodiek voor organisatieverandering, mede vanuit het besef dat het de individuele medewerker is die een cruciale rol kan spelen in het slagen van het veranderingsproces binnen een organisatie (Bakker & Schaufeli, 2008).

Tegen de achtergrond van de stromingen waarin AI is ontstaan, verkennen we de principes die aan de basis liggen van Appreciative Inquiry om zo het theoretisch kader van AI te beschrijven. Wij analyseren de praktische toepassing van dit theoretisch kader binnen de context van organisaties. Dit maakt het mogelijk om door te dringen tot de kenmerken van een AI-aanpak, en deze te analyseren in een onderzoeksmodel met andere psychologische

constructen, meer bepaald bevlogenheid en het voldoen van de psychologische basisbehoeften. Zo beschrijft Bouwen (2010) heel wat voorbeelden waarbij medewerkers meer bezieling en passie op de werkvloer rapporteren na het doorlopen van een AI-traject. Geïnspireerd door deze ervaringen, onderzoeken we het verband tussen enerzijds een AI-aanpak in organisaties en anderzijds bevlogenheid bij medewerkers (Schaufeli & Bakker, 2004b). Studies tonen aan dat bevlogenheid in belangrijke mate wordt voorspeld door het voldoen van de psychologische basisbehoeften (Basic Psychological Needs, BPN, Baard, Deci, & Ryan, 2004; Bakker, Albrecht, & Leiter, 2011; Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte, & Lens, 2008). Overigens is uit eerder onderzoek gebleken dat een AI-aanpak kan zorgen voor het voldoen van de psychologische basisbehoeften (Verleysen & Van Acker, 2010). Tegen de achtergrond van deze bevindingen verklaren wij het verband tussen de kenmerken van een AI-aanpak en bevlogenheid vanuit een mediërende impact van het voldoen van de psychologische basisbehoeften.

### **Appreciative Inquiry**

Als methodiek voor organisatieverandering is AI een vorm van actieonderzoek, een onderzoeksvorm waarbij de subjecten tevens de onderzoekers zijn (Grant & Humphries, 2006). In een AI-traject bevragen de stakeholders, als participatieve onderzoekers, elkaar over de eigen sterktes, en onderzoeken zij de mogelijkheden ervan voor de verdere ontwikkeling van de organisatie (Barrett & Fry, 2005). Deze AI-aanpak is geïnspireerd vanuit het sociaal constructionisme en verrijkt vanuit de positieve psychologie (Bushe, 2012; Cooperrider, Whitney, & Stavros, 2005).

Binnen het sociaal constructionisme beschouwt men de sociale context als een betekenisvolle werkelijkheid, geconstrueerd vanuit een samenwerking en voortdurende dialoog (Gergen & Gergen, 2004). Daar waar men in het constructivisme de sociale werkelijkheid eerder begrijpt vanuit een persoonlijk begrippenkader (Raskin, 2002),

benadrukt men in het sociaal constructionisme dat de sociale werkelijkheid gepercipieerd moet worden als gecreëerd vanuit de voortdurende wisselwerking binnen het sociale systeem (Gergen, 1985). Geïnspireerd vanuit het sociaal constructionisme, begrijpt men binnen een AI-aanpak de sociale context als in dialoog opgebouwd vanuit meervoudige lokale dynamische werkelijkheden in plaats van te denken vanuit één onveranderlijke realiteit (Cooperrider et al., 2005; Gergen & Gergen, 2004; van der Haar & Hosking, 2004).

Aanvullend krijgt de AI-aanpak een eigen accent met de positieve focus die zijn oorsprong vindt binnen Positive Organizational Scholarship (POS). In POS ligt de nadruk op de studie van positieve dynamieken in organisaties (Dutton, Glynn, & Spreitzer, 2006). De aandacht voor POS is gegroeid binnen de positieve psychologie, waarbij men ingaat tegen een traditioneel klinisch-psychologisch denken dat eerder gericht is op het diagnosticeren en herstellen van gebreken. Dit betekende een aandachtverschuiving weg van de manco's naar een aandacht voor het potentieel in personen, processen en systemen (Cameron & Caza, 2004; Luthans, 2002; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

De verbinding tussen enerzijds de focus op het potentieel in mensen, processen en systemen en anderzijds de inzichten vanuit het sociaal constructionisme leidde voor AI tot een aantal basisprincipes. Sommigen spreken van zes of meer principes (Barrett & Fry, 2005; van Vuuren & Crous, 2005), wij beperken ons echter tot de vijf basisprincipes zoals beschreven door Cooperrider en Whitney (2000): (a) het principe van simultaneïteit, dat gebaseerd is op de aanname dat het onderzoeken van de sociale context tegelijkertijd al het veranderen genereert (Cooperrider et al., 2005), (b) het narratief-poëtisch principe, verwijzend naar het beschrijven van de sociale context in verhalen met beelden en metaforen (Cooperrider & Whitney, 2000), (c) het constructionistische principe, dat benadrukt dat de sociale werkelijkheid een zinvolle betekenis krijgt binnen de sociale interactie, (d) het anticiperend principe, waar bij het voor ogen houden van het gewenste doel het bereiken van dit doel al in



het vooruitzicht wordt gesteld (Bushe, 2012) en ten slotte (e) het positieve principe, waardoor de AI-aanpak gekenmerkt wordt door een positief affect met hoop, vreugde en zorgzaamheid en zo de sociaal constructionistische basis verrijkt (Barrett & Fry, 2005; Cooperrider et al., 2005; Wittockx, Fry, & Barrett, 2010). De toepassing van deze basisprincipes werd uitgewerkt in een eigen AI-methodiek om organisaties te veranderen en te ontwikkelen: de 4D-Cyclus (Barrett & Fry, 2005).

### **Appreciative Inquiry: een actieonderzoek in vier fasen**

De 4D-Cyclus verwijst naar de vier D's die staan voor vier fasen van een AI-traject: (a) Discovery, (b) Dream, (c) Design en ten slotte (d) Destiny. Vanuit een gemeenschappelijke zorg over de kernopdracht van de organisatie, interviewen alle betrokkenen elkaar in de Discoveryfase om zo de successen uit het verleden te onderzoeken. Met de bevindingen uit deze analyse gaan alle participanten in de Dreamfase op zoek naar de mogelijkheden voor de toekomst van de organisatie. Vanuit die mogelijkheden ontwerpt men gedurende de Designfase nieuwe modellen, processen en structuren voor de toekomstige organisatie. In de Destinyfase, ten slotte, werken de betrokkenen aan de realisatie en verankering van deze modellen, processen en structuren binnen de organisatie (Barrett & Fry, 2005; Cooperrider et al., 2005; Wittockx et al., 2010). Het delen van verhalen met een focus op een gemeenschappelijk doel, creëert een verbondenheid als een generatieve kracht binnen organisaties (Bushe, 2012). Binnen deze verbondenheid initiëren de participanten een dubbele actie: (a) *connecting* of het werken aan verbindingen met elkaar en (b) *appreciation* of het opwaarderen van wat werkt in een organisatie. Cooperrider en Godwin (2012) onderscheiden deze dubbele actiespiraal als het DNA van de positieve verandering, zoals bedoeld met een AI-aanpak.

## Appreciation

Appreciation verwijst naar het begrip *appreciative* in Appreciative Inquiry. Naar inhoud heeft het begrip appreciation een dubbele betekenis: het waarderen of het naar waarde schatten van het beste in de leefomgeving en verder, het toevoegen van een waarde, of opwaarderen (Cooperrider et al., 2005). Deze dubbele betekenis is ook terug te vinden bij de twee attitudes die Bushe (2010) onderscheidt in een appreciative attitude: (a) *tracking* of het samen opzoeken van het potentieel in mensen, processen en systemen, en dit naar waarde schatten en (b) *fanning* het vermeederen en opwaarderen van dat beste, verwijzend naar het wederkerig stimuleren van elkaar om het potentieel verder te ontwikkelen.

Tracking is als een spoorzoeker in de jungle, oog hebben voor aanwijzingen en bronnen van verborgen potentieel in mensen, processen en systemen. In een voortdurende dialoog, vooral tijdens de Discoveryfase en Dreamfase, ontdekken en onderzoeken de participanten het beste in de sociale context (Barrett & Fry, 2005; Bushe, 2010; Cooperrider & Whitney, 2000; Thatchenkery & Metzker, 2006). Met een focus op de kernopdracht van de organisatie betekent dit een zoeken naar datgene wat men verlangt te ontwikkelen en te versterken als het beste voor organisatie en medewerkers vanuit de overtuiging dat dit al in de kiem aanwezig is in het sociale systeem (Bushe, 2001, 2010). In die zin betekent tracking alert blijven en verder gaan dan de direct waarneembare evidenties (Bushe, 2010). In een AI-aanpak krijgt tracking voornamelijk vorm in een dialoog waarbij men elkaar bevraagt over successen en competenties (Barrett & Fry, 2005; Cooperrider & Whitney, 2000).

Fanning vervolgens, verwijst naar het aanwakkeren van een smeulend vuurtje tot een echt kampvuur. In appreciation betekent fanning het aanwakkeren van het potentieel en de sterktes in mensen, processen en systemen om door te groeien (Bushe, 2010). Een fanning-attitude kan niet herleid worden tot een loutere lofprijzing van iemands gedrag. Fanning krijgt vorm in het geven van positieve aandacht voor en het bevestigen van gewenst gedrag, het

elkaar ondersteunen vanuit een wederkerige positieve feedback van de betrokkenen, en het stimuleren van een dynamiek om zelf-organiserende initiatieven te nemen (Bushe, 2001, 2010, 2012). Dat de wederkerige aandacht voor en het geloof in het positieve in elkaar uiteindelijk ook kan leiden tot positieve uitkomsten, wordt bevestigd in onderzoeken rond het Pygmalioneffect (Fitzgerald, Murrell, & Newman, 2001; McNatt, 2000).

Met de onderliggende attitudes van tracking, als het oog hebben voor potentieel, en fanning, als het stimuleren van groei voor dit potentieel, duidt het proces van appreciation niet zozeer op een verandering van gedrag, maar veeleer op een verandering van kijken naar de sociale werkelijkheid. Hierbij kan appreciation vergeleken worden met Appreciative Intelligence: het kunnen zien van het sluimerend potentieel in de sociale context en dit potentieel groeikans geven (Thatchenkery & Metzker, 2006; Wittockx et al., 2010). In een metaonderzoek over AI-trajecten werd de verandering in kijken naar de sociale werkelijkheid geïdentificeerd als een van de kenmerken van geslaagde veranderingstrajecten (Bushe & Kassam, 2005).

### **Connecting**

Connecting, als tweede proces binnen een AI-implementatie in werkomgevingen, verwijst naar het bouwen aan kwaliteitsvolle relaties vanuit een wederkerig verbinden met elkaars sterktes (Cooperrider & Godwin, 2012). De betekenis en waarde van kwaliteitsvolle relaties, zoals bedoeld in connecting, kunnen we beschrijven vanuit vier invalshoeken (a) uitwisseling, (b) identiteit, (c) ontwikkeling en ten slotte (d) kennis (Dutton & Heaphy, 2003).

Uitwisseling gaat terug naar de sociale ruiltheorie, verwijzend naar een uitwisseling van bronnen en beloningen (Dutton & Heaphy, 2003). In onderzoeken werd gevonden dat sociale uitwisseling kan zorgen voor een sterkere betrokkenheid bij de organisatie (Hom et al., 2009; Shore, Tetrick, Lynch, & Barksdale, 2006). Bij een AI-aanpak is uitwisseling ingebouwd in de 4D-Cyclus: het samen opzoeken en wederkerig delen van elkaars sterktes

om te werken aan een gezamenlijk doel gericht op de kernopdracht van de organisatie (Cooperrider et al., 2005).

Identiteit, in lijn met de sociale identiteitstheorie (Ashforth & Mael, 1989) duidt op wat een individu betekent in de sociale werkelijkheid (Dutton & Heaphy, 2003; Roberts & Creary, 2012). Kwaliteitsvolle relaties kunnen mogelijkheden scheppen waarbij een individu een identiteit kan opbouwen die past bij de eigen ambities (Dutton & Heaphy, 2003). Door vanuit een gezamenlijke focus op de kernopdracht van de organisatie in dialoog te gaan met elkaar door middel van de 4D-Cyclus, ontstaat een interactie tussen de participanten waarbij de sociale context en de eigen rol een zinvolle betekenis krijgt vanuit het delen van elkaars ervaringen en inzichten (Bushe, 2010). Ook andere beschrijvingen van AI-trajecten laten zien dat, door het doorlopen van de 4D-Cyclus, het mogelijk kan worden om een gezamenlijke visie te ontwikkelen over wat betekenisvol is in de organisatie (Whitney, 2010).

De derde invalshoek, ontwikkeling, verwijst naar het opbouwen van persoonlijke relaties als een fundament voor eigen ontwikkeling en persoonlijke groei (Dutton & Heaphy, 2003). Ontwikkeling en groei kunnen versterkt worden door het veilige klimaat binnen een zorgende relatie (Ainsworth & Bowlby, 1991). Een onderzoek in een medische faculteit laat zien dat helpende relaties een positieve invloed hebben op persoonlijk groei (Kern et al., 2001). Ook blijkt dat functionele rolverdelingen in de werkorganisatie, zoals mentorschap, belangrijk kunnen zijn voor persoonlijke groei, tenminste als een persoonlijke band aanwezig is (Sambunjak, Straus, & Marusic, 2010). Getuigenissen van deelnemers aan AI-lerende netwerken, een werkvorm binnen AI-praktijken, geven aan dat niet alleen binnen de organisatie een vernieuwing heeft plaats gevonden, maar dat zij tevens een persoonlijke ontwikkeling hebben ervaren als een verwezenlijking van het eigen potentieel (Bouwen, 2010; Verheijen, 2010).

Kennis, ten slotte, verwijst binnen de context van kwaliteitsvolle relaties naar overdracht van kennis tussen personen, maar ook naar het samen ontwikkelen van kennis in de interactie (Dutton & Heaphy, 2003). Beide vormen van leren zijn terug te vinden in AI-lerende netwerken (Bouwen, 2010). Vanuit het delen van ervaringen en expertises zijn lerende netwerken uitdrukkelijk gericht op kennisdeling en kennisvermeerdering (Wenger, 2000). In AI-lerende netwerken gebruikt men de 4D-Cyclus om kwaliteitsvolle relaties op te bouwen door het opzetten van kleine of grote lerende netwerken waarbij zowel kennisdeling als kennisontwikkeling een expliciete plaats krijgen (Barrett, 1995; Bouwen, 2010). Onderzoek heeft ook uitgewezen dat relaties en het onderling vertellen van verhalen als belangrijk werden ervaren voor het leren (Bushe, 2007).

Vanuit deze verkenning van appreciation, als tracking en fanning, en van connecting, als het opbouwen van kwaliteitsvolle relaties, kunnen we samenvattend een AI-aanpak beschrijven vanuit een aantal kenmerken zoals: het gericht zijn op groei binnen de organisatie vanuit een focus op successen en het benoemen van sterktes (appreciation), en vanuit het opzetten van kwaliteitsvolle samenwerkingsverbanden en kennisdelen (connecting). Heel wat rapporten bevestigen dat AI daadwerkelijk deze groei in organisaties kan bewerkstelligen (Bushe & Kassam, 2005; Faure, 2006; Sekerka, Zolin, & Smith, 2009; Whitney, Cooperrider, Garrison, & Moore, 2001). Deze rapporten beschrijven de veranderingen op het macroniveau: een geslaagd veranderingsproces op niveau van de organisatie zelf. Wij onderzoeken wat dit betekent voor het welzijn van de individuele medewerker vanuit de aandacht voor bevlogenheid en motivationele processen.

### **Bevlogenheid**

Bevlogenheid verwijst naar de ervaring dat een medewerker zijn werk uitoefent omdat dit als aangenaam en plezierig ervaren wordt (Schaufeli & Bakker, 2004a). Bevlogenheid in de werksituatie, als tegenhanger van burn-out, wordt gekenmerkt door (a) een hoger niveau

van vitaliteit, verwijzend naar een hoger niveau van energie en de wil om deze energie te investeren in het werk, (b) een gevoel van toewijding, begrepen als een gevoel van zinvol en met enthousiasme bezig te zijn met inspirerende uitdagingen, en ten slotte (c) absorptie, waarbij men zich op een aangename manier volledig in beslag genomen voelt door het werk, waarbij men de ervaring heeft dat de tijd voorbij vliegt (Schaufeli & Bakker, 2004a).

Vanuit het Jobs Demands-Resources model (JD-R model; Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001) worden vooral hulpbronnen in de werksituatie en in belangrijker mate de hulpbronnen in de persoon zelf als mogelijke voorspellers van bevlogenheid geïdentificeerd (Bakker, Schaufeli, Leiter, & Taris, 2008; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2007). Hulpbronnen zijn de middelen die iemand ter beschikking heeft om de dingen die gedaan moeten worden adequaat uit te voeren. Bij persoonlijke hulpbronnen verwijst men voornamelijk naar ervaringen die leiden tot een gevoel van meer self-efficacy, of “de persoonlijke inschatting van het eigen vermogen om prestaties te leveren binnen een specifieke opdracht” (Gist & Mitchell, 1992, p. 183). Persoonlijke hulpbronnen hebben ook te maken met een organisational-based self-esteem of de ervaring van medewerkers van een persoonlijke voldoening vanuit de opgenomen rol in de organisatie (Pierce, Gardner, Cummings, & Dunham, 1989). Samenvattend kunnen we stellen dat persoonlijke hulpbronnen vooral gevoed worden door een optimisme over eigen initiatieven en door de verwachting van positieve uitkomsten, gegenereerd vanuit een geslaagde copingstrategie (Carver, Scheier, & Segerstrom, 2010; Hobfoll, 2002; Xanthopoulou et al., 2007). Eveneens wijst onderzoek uit dat het sociaal klimaat een belangrijke voedingsbodem is voor bevlogenheid (Bakker et al., 2011; Salanova, Bakker, & Llorens, 2006).

In verschillende publicaties wordt aangehaald dat een AI-aanpak kan zorgen voor positieve ervaringen, zoals gewenst voor een versterking van self-efficacy. Zoals reeds eerder

werd aangehaald, beschrijft Bouwen (2010) de groeiende bezieling en passie bij medewerkers in organisaties die deelnamen aan een AI-lerend netwerk. Deze op potentieel gerichte samenwerkingsvorm, gebaseerd op een AI-aanpak, maakte het mogelijk om samen elkaars sterktes te identificeren, successen te benoemen, en wederkerig kennis te delen. Dit zorgde ervoor dat bij de participanten meer vitaliteit en toewijding naar een gezamenlijke opdracht waargenomen kon worden (Bouwen, 2010; Verheijen, 2010). Ook doet een aantal onderzoeken vermoeden dat een AI-aanpak, met een focus op vroegere successen, de hoop op positieve uitkomsten kan versterken (Cooperrider, 1990; Luthans & Jensen, 2002). Zo werd onder meer gevonden dat teams beter functioneerden vanuit een positieve benadering zoals in een AI-aanpak (Bushe, 1998). Ook zijn er casestudies, waarbij organisaties zowel betere productieresultaten als minder verloop van medewerkers vertoonden (Whitney & Cooperrider, 2000). In een ander onderzoek rapporteerden een aantal vrouwelijke drugsverslaafden een hoger niveau van self-efficacy na het doorlopen van een AI-traject, waarin vooruitgang beloond en aangemoedigd werd tijdens de verschillende fases van de behandeling (Fischer, Geiger, & Hughes, 2007). Dit is in lijn met een vergelijkende studie tussen AI-teams en probleem gerichte teams waar Peelle (2006) vond dat participanten uit AI-teams een hoger niveau van self-efficacy vertoonden dan de participanten uit teams die eerder probleemgericht aan de slag gingen.

Uit deze rapporten en studies kunnen we afleiden dat het implementeren van een AI-traject, met onder meer een focus op sterktes en successen, en met een kennisdeling vanuit kwaliteitsvolle relaties kan leiden tot meer vitaliteit en toewijding bij de participanten. Ook kan het focussen op positieve ervaringen zorgen voor een groeiend optimisme en self-efficacy bij de deelnemers aan een AI-traject. Deze ervaringen kunnen erop wijzen dat in organisaties die een AI-traject doorlopen en waarbij appreciation en connecting versterkt worden, een

klimaat wordt gecreëerd voor het versterken van self-efficacy en optimisme als persoonlijke hulpbronnen voor meer bevologenheid.

Dit leidt tot de eerste hypothese:

*Hypothese 1: Een AI-aanpak leidt tot meer bevologenheid.*

### **Psychologische basisbehoeften**

Eerder onderzoek van Van den Broeck et al. (2008) wijst erop dat medewerkers aan de slag gaan met meer gedrevenheid als voldaan wordt aan bepaalde psychologische basisbehoeften. Net als het voldoen van de fysiologische behoeften aan water en andere voedingsstoffen belangrijk is voor alle levende wezens, is ook het voldoen van psychologische basisbehoeften (Basic Psychological Needs, BPN) belangrijk (Van den Broeck et al., 2008). De Zelf Determinatie Theorie (ZDT; Ryan & Deci, 2000; Van den Broeck et al., 2008) beschrijft dat het voldoen aan de psychologische basisbehoeften zorgt voor het behouden en bevorderen van algemene gezondheid en welzijn bij personen waardoor ze kunnen excelleren. ZDT onderscheidt de volgende psychologische basisbehoeften: (a) autonomie, (b) competentie en (c) verbondenheid als BPN (Van den Broeck et al., 2010).

Autonomie betekent meer dan een zekere speelruimte te hebben binnen een bepaald takenpakket (Van den Broeck et al., 2010). Autonomie verwijst naar het soort gedrag waarbij iemand ervaart dat hij of zij de touwtjes zelf in handen heeft. In ZDT verwijst autonomie naar gedrag dat iemand vertoont uit eigen interesse en zich gedraagt op een natuurlijke en spontane manier (Van den Broeck et al., 2010). Dit gedrag wordt dan ook ervaren als gestuurd vanuit de persoon zelf (Deci & Ryan, 2000). Het gevoel van autonomie groeit als iemand ervaart zinvol aan de slag te zijn en de eigen gevoelens worden gerespecteerd (Van den Broeck et al., 2008). De positieve feedback die in de appreciation attitude wordt geuit, kan ervoor zorgen dat iemand ervaart zinvol bezig te zijn. In lijn met het eerder aangehaalde metaonderzoek (Bushe & Kassam, 2005), wordt een geslaagde AI-aanpak gekenmerkt door het samen



ontwerpen van en zelf aan de slag te gaan met nieuwe processen en systemen, wat erop kan wijzen dat bij de participanten het gevoel van autonomie wordt versterkt. In een onderzoek van Verleysen en Van Acker (2010) werd evidentie gevonden voor een positieve relatie tussen een AI-aanpak en autonomie. Dit leidt tot de volgende hypothese over het onderlinge verband tussen een AI-aanpak en autonomie:

*Hypothese 2:* Een AI-aanpak leidt tot een grotere voldoening van de behoefte aan autonomie.

In het eerder aangehaalde onderzoek van Van den Broeck et al. (2008) en eveneens in een ander onderzoek bij verschillende werkorganisaties wordt gewezen op het verband tussen het voldoen van BPN in het algemeen en meer bevlogenheid (Deci et al., 2001). In een onderzoek bij studenten werd gevonden dat specifiek de ervaring van autonomie een duidelijk verband had met bevlogenheid voor het studeren (Van Ryzin, Gravely, & Roseth, 2009). De positieve relatie tussen bevlogenheid en het voldoen van de psychologische basisbehoefte aan autonomie, door het instellen van onder meer autonome teams, werd ook bevestigd in een onderzoek van Parker, Wall, en Jackson (1997). Met deze bevindingen kunnen wij besluiten tot de volgende hypothese:

*Hypothese 3:* Medewerkers die een grotere voldoening van de behoefte aan autonomie rapporteren, rapporteren ook meer bevlogenheid.

Hypotheses 2 en 3 leiden vervolgens tot onderstaande mediatiehypothese:

*Hypothese 4:* De relatie tussen een AI-aanpak en bevlogenheid, zoals omschreven in hypothese 1, wordt gemedieerd door de voldoening van de behoefte aan autonomie.

De tweede psychologische basisbehoefte, competentie, verwijst naar het gevoel efficiënt en adequaat gedrag te kunnen vertonen in de relatie met de omgeving en zo de gewenste resultaten te behalen (Reis, Sheldon, Gable, Roscoe, & Ryan, 2000; Van den Broeck et al., 2010). Aan de behoefte aan competentie wordt voldaan in omgevingen met

positieve feedback (Deci & Ryan, 2000) of wanneer personen de kans krijgen om succesvol met eigen capaciteiten aan de slag te gaan (Reis et al., 2000). In een AI-proces, voornamelijk met tracking en fanning binnen appreciation, wordt die positieve feedback gegeven (Witlockx et al., 2010). Eveneens onderzoeken medewerkers zelf eigen sterktes, eigen competenties en het beste in de organisatie om zo samen te werken aan de toekomstige organisatie (Barrett, 1995; Cooperrider & Godwin, 2012). Casestudies over AI-trajecten beschrijven hoe mensen vanuit een verkenning van de successen uit het verleden meer inzicht krijgen in eigen competenties (Finegold, Holland, & Lingham, 2002). In het aangehaalde onderzoek van Verleysen en Van Acker (2012) werden eveneens positieve verbanden gevonden tussen een AI-aanpak en het voldoen van de behoefte voor competentie. Deze bevindingen leiden tot de volgende hypothese:

*Hypothese 5:* Een AI-aanpak leidt tot een grotere voldoening van de behoefte aan competentie.

In lijn met het JD-R model wordt in ZDT (Van den Broeck et al., 2008) beschreven dat het voldoen van de psychologische basisbehoeften, met onder meer de behoefte aan competentie, een goede voorspeller is van meer bevlogenheid (Bakker et al., 2011). In onderzoek werd specifiek een sterk verband gevonden tussen het voldoen van de behoefte aan competentie met vitaliteit, een component van bevlogenheid (Sheldon, Ryan, & Reis, 1996). In een onderzoek bij kinderen werd gevonden dat leerlingen met meer ervaren competentie ook actiever waren en meer interesse vertoonden in het schoolse gebeuren (Miserandino, 1996). Vanuit deze bevindingen kunnen we stellen dat:

*Hypothese 6:* Medewerkers die een grotere voldoening van de behoefte aan competentie rapporteren, rapporteren ook meer bevlogenheid.

Hypotheses 5 en 6 leiden tot de volgende mediatiohypothese:

*Hypothese 7:* De relatie tussen een AI-aanpak en bevlogenheid, zoals omschreven in hypothese 1, wordt gemedieerd door de voldoening van de behoefte aan competentie.

Ten slotte is er de behoefte aan verbondenheid. Verbondenheid verwijst naar het gevoel erbij te horen als deel van een groep, waar men bezorgd is voor elkaar en waar men vrij kan praten zowel over persoonlijke dingen als over zaken rond de werksituaties (Deci & Ryan, 2000; Ryan, Huta, & Deci, 2008; Van den Broeck et al., 2010). Verbondenheid wordt versterkt door samen actief bezig te zijn en waardering te ervaren (Reis et al., 2000). Een AI-aanpak, vooral vanuit het proces van connecting, streeft naar het verbinden van mensen vanuit sterktes, overtuigingen, waarden, en visies. Dit proces leidt volgens AI-onderzoekers tot kwaliteitsvolle relaties tussen medewerkers (Bouwen & Taillieu, 2004), en is gekenmerkt door een gedeelde betrokkenheid op elkaar (Bushe, 2001). Die verbondenheid binnen een AI-aanpak wordt via de verschillende fases van de 4D-Cyclus opgebouwd. Dit opbouwen van verbondenheid gebeurt vanuit de attitudes connecting en appreciation tijdens het samen onderzoeken van het potentieel in de Discoveryfase en het samen voor ogen halen van het toekomstbeeld in de Dreamfase. Dit wordt nog versterkt in het samen uitwerken en samen realiseren van het toekomstbeeld in de fases van Design en Destiny. In die zin zou het doorlopen van de 4D-Cyclus, waarbij kwaliteitsvolle relaties ontstaan, kunnen zorgen voor een gevoel van verbondenheid zoals verondersteld door ZDT (Ryan et al., 2008). Hiermee kunnen we de volgende hypothese verwoorden:

*Hypothese 8:* Een AI-aanpak leidt tot een grotere voldoening van de behoefte aan verbondenheid.

Ook het verband tussen het voldoen van de behoefte aan verbondenheid en bevlogenheid wordt uitdrukkelijk beschreven in ZDT (Van den Broeck et al., 2010). Dit wordt eveneens bevestigd in onderzoeken. Zo werd in een bejaardentehuis vastgesteld dat bewoners meer vitaliteit aan de dag leggen als voldaan wordt aan de behoefte aan

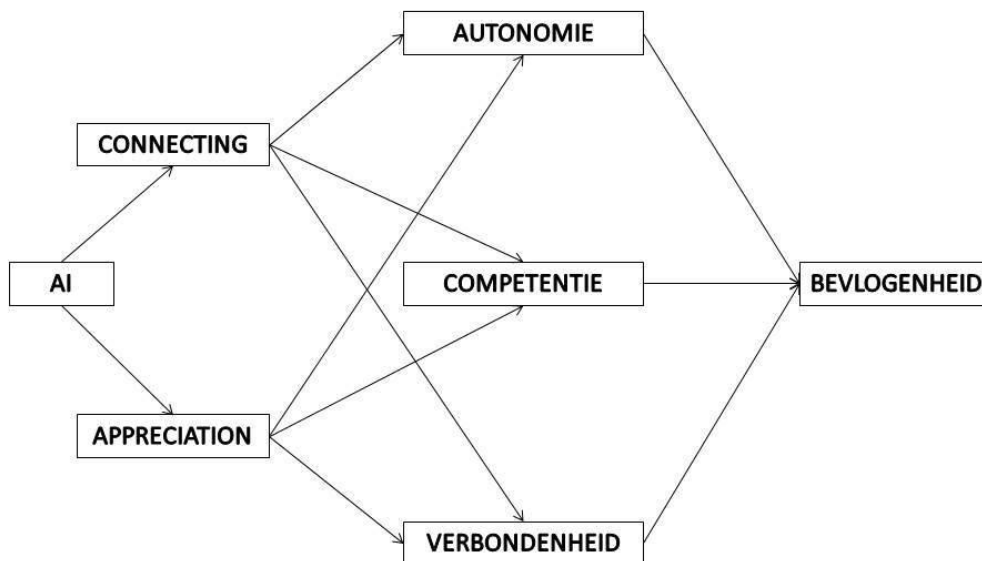
verbondenheid (Kasser & Ryan, 1999). Ook Reis et al. (2000) vonden in een onderzoek bij studenten dat het voldoen van de behoefte aan verbondenheid een goede predictor is voor meer positief affect en vitaliteit. Met deze bevindingen kunnen we besluiten tot een volgende hypothese over het verband tussen het voldoen van de behoefte aan verbondenheid en bevlogenheid:

*Hypothese 9:* Medewerkers die een grotere voldoening van de behoefte aan verbondenheid rapporteren, rapporteren ook meer bevlogenheid.

Met de hypothesen 8 en 9 kunnen we een laatste mediatiehypothese formuleren:

*Hypothese 10:* De relatie tussen een AI-aanpak en bevlogenheid, zoals omschreven in hypothese 1, wordt gemedieerd door de voldoening van de behoefte aan verbondenheid.

Het onderliggende onderzoeksmodel bij deze hypothesen, gezien als één pad, is weergegeven in Figuur 1.



*Figuur 1.* Het onderzoeksmodel.

## Methode

### Procedure

Het onderzoek werd door middel van een online-vragenlijst uitgevoerd bij werknemers uit verschillende organisaties. De respondenten werden gecontacteerd via organisaties die al

of niet deelnemen aan een AI-lerend netwerk (Bouwen, 2010) of al dan niet zelf een AI-traject hebben opgezet binnen de eigen organisatie. Eveneens werden individuele werknemers via diverse sociale media opgeroepen om deel te nemen aan het onderzoek. Met uitzondering van de individuele werknemers behoorden alle respondenten tot duidelijk omschreven organisaties.

### **Onderzoeksgroep**

In het totaal beantwoordden 411 personen de vragenlijst. Hierbij werden de antwoorden van 12 personen verwijderd uit het onderzoek omdat geen antwoord werd gegeven bij belangrijke onderdelen van de vragenlijst. Zoals blijkt uit de verdere cijfers heeft een aantal respondenten nagelaten om de volledige socio-demografische gegevens in te vullen. Van de respondenten die opgenomen werden in dit onderzoek, woonden 210 deelnemers in België, 184 in Nederland, en vijf elders. De volledige steekproef, met een gemiddelde leeftijd van 43.41 jaar ( $N = 383$ ;  $SD = 10.71$ ), omvatte 261 vrouwen en 138 mannen. Gemiddeld werkte men 12.30 jaren ( $N = 392$ ;  $SD = 11.03$ ) in de huidige organisatie en bedroeg de wekelijkse arbeidsduur gemiddeld 32.24 uren ( $N = 387$ ;  $SD = 8.49$ ).

De totale onderzoeksgroep werd ingedeeld in een groep van respondenten uit organisaties die een AI-traject hebben doorlopen en een andere groep van respondenten zonder enige AI-ervaring. De totale groep zonder AI-ervaring wordt verder “nonAI-groep” ( $N = 104$ ) genoemd. De participanten uit de groep van organisaties met een AI-implementatie, behoorden tot vijf verschillende organisaties. Deze organisaties kwamen uit diverse sectoren en hadden op verschillende manieren een AI-traject doorlopen binnen de eigen organisatie. Zo hadden twee leidinggevenden uit een organisatie binnen de onderwijssector deelgenomen aan een AI-lerend netwerk, met inbegrip van een AI-training in de 4D-Cyclus. Gedurende deze training hadden zij binnen de eigen organisatie ( $N = 60$ ) gewerkt aan een positieve uitdaging zoals: “De docenten van de opleiding worden aangesproken op hun talenten en zetten als

professionals en als individuen deze talenten bewust en actief in, gedragen door het team. De docenten spreken de studenten aan op hun talenten en competenties vanuit een waarderende dispositie, opdat zij op hun beurt als aankomende professionals hetzelfde kunnen doen” (Bron: vertrouwelijk werkdocument van de organisatie). Een andere organisatie uit de overheidssector ( $N = 114$ ) had gedurende meer dan één jaar intern een AI-training georganiseerd in de zin van: “De organisatie heeft in het afgelopen jaar vijftien succesvolle kennismakingsdagen en workshops voor medewerkers georganiseerd met als doel de deelnemers te laten ervaren hoe succesverhalen uit de organisatie de basis kunnen vormen voor verandering. Daaruit is een aantal maatwerktrajecten ontstaan gericht op een specifieke vraag van het management. In de dagelijkse praktijk wordt de waarderende benadering van Appreciative Inquiry inmiddels toegepast binnen verschillende onderdelen van de organisatie en heeft als zodanig bijgedragen aan het zetten van stappen in de richting van excelleren” (Bron: vertrouwelijk werkdocument van de organisatie). Ook de drie andere organisaties hadden op een eigen manier een AI-traject doorlopen. In de verdere analyses worden deze vijf organisaties met een AI-implementatie onderzocht als één groep, verder genoemd: “AI-groep” ( $N = 295$ ).

In Tabel 1 zijn de socio-demografische kenmerken van de globale onderzoeksgroep opgenomen. Met het oog op de verdere analyses hebben wij in deze tabel de gegevens opgedeeld naar de twee groepen die we gaan vergelijken in het onderzoek.

Tabel 1

*Socio-demografische gegevens van de twee groepen “nonAI-groep” en “AI-groep”*

Kenmerken	AI-groep				nonAI-groep			
	%	<i>n</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	%	<i>n</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
<i>Geslacht</i>		295				104		
Vrouwen	62.70				73.10			
Mannen	37.30				26.90			

<i>Leeftijd</i>	279	43.16	10.95	104	44.12	10.07
<i>Werkuren per week</i>	285	32.07	8.40	102	32.72	8.76
<i>Tenure</i>	289	13.04	11.86	103	10.21	7.93
<i>Opleiding</i>	224 <sup>a</sup>			102		
Lager onderwijs	0.40				2.00	
Middelbaar onderwijs	16.50				15.70	
Hoger onderwijs	46.40				43.10	
Universiteit	36.60				39.20	

---

*Nota:* <sup>a</sup> missing  $n = 71$ , bij één organisatie werd omwille van privacy redenen deze vraag niet gesteld.

### **Meetinstrumenten**

Naast de socio-demografische gegevens werd in dit onderzoek een aantal psychologische constructen gemeten.

#### *Connecting en appreciation*

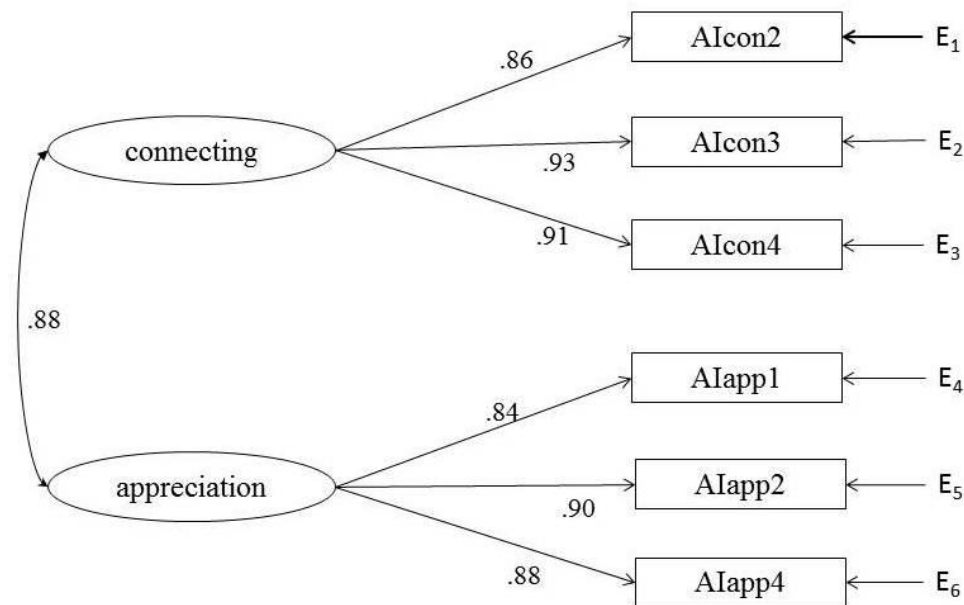
Om te meten in hoeverre een werknemer rapporteert te werken in een omgeving die gekenmerkt is door een AI-aanpak, ontwikkelden we een nieuw meetinstrument. Met de beschrijvingen van connecting en appreciation en vanuit ervaringen met kwantitatieve vragenlijsten rond AI in vorige onderzoeken (Verleysen & Van Acker, 2010; Verleysen & Van Acker, 2012) werden nieuwe items opgemaakt. Voor dit onderzoek werden vier items gebruikt om te peilen naar appreciation en vier items voor connecting. Bij appreciation werden de respondenten gevraagd om aan te geven in hoeverre zij door leidinggevenden werden gestimuleerd tot een houding van enerzijds tracking, het ontdekken van sterktes in elkaar, en anderzijds fanning, het aanwakkeren van die sterktes. De items waren: “In de organisatie waar ik werk, worden medewerkers gestimuleerd om (1) elkaars sterktes en talenten te benoemen, (2) vanuit eigen talenten bij te dragen aan het gezamenlijk resultaat, (3) successen te vieren en ten slotte (4) om op basis van successen te werken aan het gewenste resultaat.” Bij connecting werd gepeild in hoeverre medewerkers door leidinggevenden werden gestimuleerd om met elkaar in verbinding te gaan en zo gezamenlijk successen binnen

de organisatie te ontdekken als basis voor een gedeelde toekomstvisie. Hierbij waren de items: “In de organisatie waar ik werk, worden medewerkers gestimuleerd om (1) met elkaar in gesprek te gaan over de successen op de werkvloer, (2) bij veranderingen samen een beeld van de ideale organisatie te vormen, (3) bij veranderingen samen te werken aan de gewenste toekomst”, en ten slotte “(4) initiatief te nemen om samen passende acties te ondernemen om te groeien”. Respondenten werden gevraagd om te antwoorden in hoeverre zij akkoord gingen door de stelling te scoren op een 7-punts Likert-type antwoordschaal (1 = *helemaal niet akkoord* tot 7 = *helemaal akkoord*). Een hogere score op connecting of appreciation verwees naar de ervaring van een arbeidsklimaat met respectievelijk meer connecting of appreciation, als specifieke kenmerken voor de AI-aanpak binnen de organisatie.

De constructvaliditeit is geanalyseerd met een Confirmatorische Factor Analyse (CFA) door gebruik te maken van LAVAAN (Rosseel, 2012). Model fit werd geëvalueerd aan de hand van meerdere criteria (Hu & Bentler, 1999): (1) de  $\chi^2$  index; (2) de Comparative Fit Index (CFI), waarbij waarden van .95 of hoger staan voor een zeer goede fit, en (3) de Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA), waarbij waarden tussen .06 en .08 eveneens verwijzen naar een goede fit (Browne & Cudeck, 1989). Met het inbrengen van alle items in de analyse bleek het model een onvoldoende fit te vertonen omwille van een onaanvaardbaar hoge RMSEA:  $\chi^2(19) = 158.52, p < .001$ ; CFI = .96; RMSEA = .14. Op basis van de Modification Indices (MI) werden item 3 (MI = 23.268) van appreciation en tevens item 1 (MI = 38.214) van connecting weggelaten. Dit leidde tot een aanvaardbaar resultaat :  $\chi^2(8) = 31.96, p < .001$ ; CFI = .99; RMSEA = .09.

In Figuur 2 zijn de gestandaardiseerde ladingen van elk item per factor weergegeven, samen met de bijbehorende correlatie tussen appreciation en connecting.





*Figuur 2.* Het pad diagram van het twee-factorenmodel met de gebruikte AI-items en de gestandaardiseerde parameterschattingen ( $p < .01$ ).

Figuur 2 laat duidelijk zien dat de verschillende items hoog laden op de onderscheiden factoren. Omwille van de gevonden hoge correlatie tussen de twee factoren werd een CFA uitgevoerd voor een model met één factor. Dit gaf als resultaat:  $\chi^2(9) = 164.78$ ,  $p < .001$ ; CFI = .93; RMSEA = .21. De analyse voor de discriminante validiteit, door de vergelijking tussen de twee modellen gaf als resultaat:  $\Delta\chi^2(1) = 132.82$ ,  $p < .001$ . Zowel de analyse van het model met één enkele factor en als de vergelijking ervan met het twee-factorenmodel duiden op een betere fit van het twee-factorenmodel. Een analyse naar de betrouwbaarheid voor beide subschalen met telkens drie items gaf voor connecting Cronbach's  $\alpha = .92$  en voor appreciation  $\alpha = .90$ .

### *Bevlogenheid*

Bevlogenheid werd gemeten met de Utrecht Work and Well-Being Survey (UWES-9; Schaufeli et al., 2006). Deze schaal bevat 9 items, zoals: "Ik ben enthousiast over mijn baan". Alle items moesten gescoord worden op een 7-punts Likert-type antwoordschaal ( $1 = nooit$

tot 7 = *altijd*), zodat een hogere score verwees naar meer werkbevoegenheid. In dit onderzoek gaf de analyse voor betrouwbaarheid Cronbach's  $\alpha = .95$ .

### *Psychologische basisbehoeften*

Voor het meten van het voldoen van de BPN, autonomie, competentie en verbondenheid, werd gebruik gemaakt van een Nederlandse vertaling van de subschalen van de Basic Psychological Needs Scale at Work (BPNS-W; Deci et al., 2001; Van den Broeck et al., 2010). Alle achttien items werden gebruikt: zes items voor het meten van autonomie, zoals: "Ik heb het gevoel dat ik mezelf kan zijn in mijn job"; zes items voor competentie, zoals: "Ik heb de taken op mijn werk goed onder de knie"; en ten slotte zes items voor verbondenheid, zoals: "Ik voel me een deel van een groep op het werk". Alle items werden gescoord op een 7-punts Likert-type antwoordschaal (1 = *helemaal niet akkoord* tot 7 = *helemaal akkoord*). Na hercodering van een aantal items, verwees een hogere score bij alle items naar meer voldoening van de behoefte aan autonomie, competentie of verbondenheid. In dit onderzoek gaf de subschaal verbondenheid een onaanvaardbaar lage Cronbach's  $\alpha$  ( $\alpha = .56$ ). Vooral item 5 ("Ik voel me vaak alleen als ik onder collega's ben") correleerde slecht in de schaal. Een verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat dit item, dat overigens gehercodeerd moest worden, door het merendeel van de respondenten waarschijnlijk verkeerd werd geïnterpreteerd. Na weglaten van dit item vonden we de volgende waarden voor de onderscheiden subschalen: bij autonomie:  $\alpha = .84$ , bij competentie:  $\alpha = .82$  en bij verbondenheid  $\alpha = .82$ . Met deze resultaten kon het voldoen van de psychologische basisbehoeften op een aanvaardbare manier worden getoetst in het model.

### **Analyses**

Voor beschrijvende statistiek, zoals de analyse van de socio-demografische gegevens, de berekening van de Cronbach's  $\alpha$  van de afzonderlijke meetschalen met de bijbehorende gemiddelden, en eveneens de onderlinge correlaties tussen de variabelen is gebruikgemaakt

van SPSS. Voor de analyse van het globale onderzoeksmodel, opgebouwd vanuit de eerder beschreven hypothesen en zoals voorgesteld in Figuur 1, kozen wij ervoor om in de R-omgeving Structural Equation Modeling (SEM) uit te voeren (Fox, 2006; Rosseel, 2012). Met betrekking tot de mediatie werden ten slotte voor de berekening van de indirecte verbanden gebruik gemaakt met de bootstrapping methode.

### Resultaten

De gemiddelden van de variabelen en de bijbehorende *SD*'s zijn weergegeven in Tabel 2, samen met de onderlinge correlaties van de verschillende variabelen.

Tabel 2

*De gemiddelden, SD en intercorrelaties tussen de variabelen*

Variabelen	<i>M</i>	<i>SD</i>	Intercorrelaties									
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Controle variabelen</i>												
1. Leeftijd	43.41	10.71										
2. Geslacht <sup>a</sup>			.21*									
3. Tenure	12.30	11.03	.64*	.23*								
4. Werkweek	32.24	8.49	-.00	.36*	.18*							
5. Groepen <sup>b</sup>			-.04	.11*	.11*	-.03						
<i>AI</i>												
6. Connecting	4.59	1.49	-.26*	-.10	-.25*	-.16*	.27*					
7. Appreciation	4.52	1.45	-.29*	-.14*	-.25*	-.17*	.22*	.80*				
<i>Bevlogenheid</i>												
8. Bevlogenheid	5.24	1.09	-.06	-.03	-.07	-.09	.29*	.47*	.46*			
<i>BPN</i>												
9. Autonomie	5.05	1.12	-.08	-.03	-.07	-.09	.26*	.48*	.46*	.68*		
10. Competentie	5.80	0.87	-.02	.03	-.04	-.06	.07	.12*	.09	.36*	.30*	
11. Verbondenheid	5.19	1.15	-.15*	-.05	-.06	-.02	.16*	.43*	.44*	.43*	.41*	.16*

<sup>a</sup> Vrouwelijk gecodeerd 1, mannelijk gecodeerd 2

<sup>b</sup> nonAI-groep gecodeerd 1, AI-groep gecodeerd 2

\*  $p < .05$

Uit Tabel 2 kunnen we afleiden dat bevlogenheid, het voldoen van de afzonderlijke BPN en de beide componenten connecting en appreciation significant met elkaar correleren, behalve voor de correlatie tussen appreciation en het voldoen van de behoefte voor

competentie. In Tabel 3 worden de gemiddelden van de onderzoeksvariabelen per groep weergegeven.

Tabel 3

*De gemiddelden van de verschillende onderzoeksvariabelen per groep*

Variabelen	nonAI-groep ( $N = 103$ )		AI-groep ( $N = 293$ )		Cohen's $d$
	$M$	$SD$	$M$	$SD$	
Connecting	4.00	1.58	4.88	1.42	0.60
Appreciation	3.98	1.50	4.71	1.39	0.52
Bevlogenheid	4.76	1.20	5.49	0.99	0.70
Autonomie	4.59	1.21	5.30	1.03	0.68
Competentie	5.71	1.00	5.86	0.82	0.17
Verbondenheid	4.91	1.25	5.33	1.10	0.37

Eveneens uit Tabel 2 en de bijbehorende Tabel 3 zien we dat de waarden voor de verschillende variabelen, behalve voor het voldoen van de behoefte aan competentie, significant hoger zijn bij medewerkers uit de AI-groep, in vergelijking met medewerkers uit de nonAI-groep. Overigens blijkt uit de berekening van Cohen's  $d$ , dat behalve voor het verschil in competentie, alle verschillen tussen de groepen van gemiddeld tot groot belang zijn. Met de vaststelling dat een aanpak zoals bij de AI-groep, met meer appreciation en connecting, resulteert in meer bevlogenheid wordt hypothese 1 bevestigd.

Het volledig onderzoeksmodel zoals weergegeven in Figuur 1 is getoetst met een SEM-analyse. Zoals Zhao, Lynch Jr, en Chen (2010) voorstellen, hebben wij, om het model in zijn totaliteit te onderzoeken, gekozen voor een gedeeltelijke mediatie, waarbij we alle variabelen met elkaar in verband brengen. Hoewel alle fit indices boven of onder de aanbevolen waarden (Hu & Bentler, 1999; Browne & Cudeck, 1989) liggen, blijkt de fit van

het model aanvaardbaar:  $\chi^2(475) = 1243.581, p < .001$ ; CFI = .91; RMSEA = .07; SRMR = .05. De coëfficiënten van de onderlinge regressies zijn opgenomen in Tabel 4.

Tabel 4

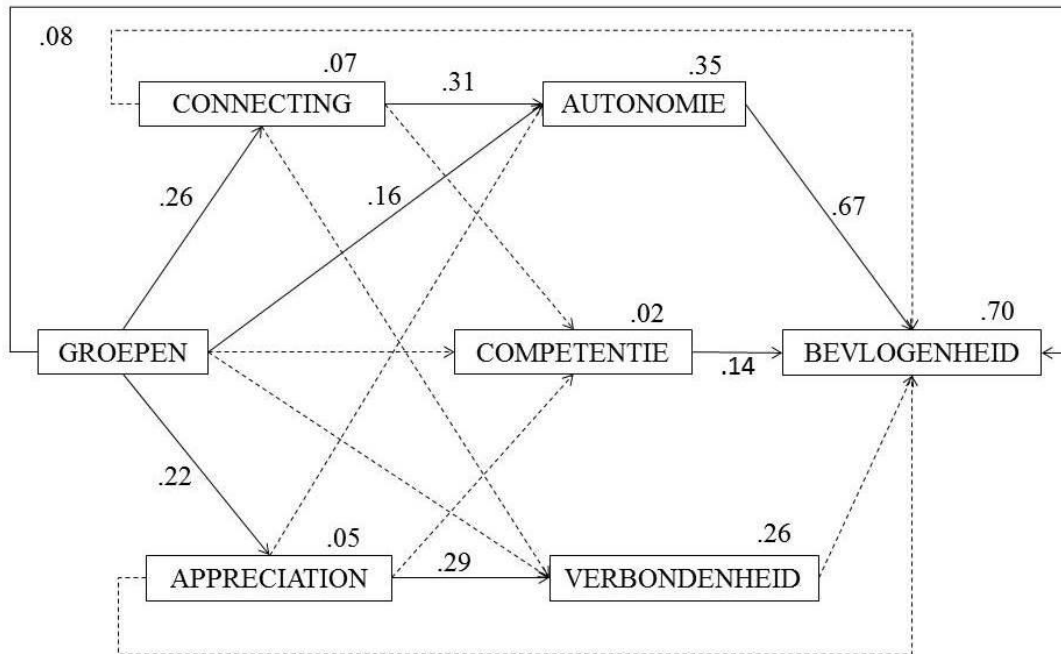
*Resultaten van de SEM-analyse, met de gestandaardiseerde regressiecoëfficiënten*

Afhankelijke variabele	Onafhankelijke variabele	$\beta$	SE	Z	
BEVLOGENHEID	GROEPEN	.08*	.08	2.15	
	AI				
	appreciation	.10	.07	1.06	
	connecting	-.02	.07	-0.22	
	ZDT				
	autonomie	.67*	.07	10.17	
	competentie	.14*	.06	3.38	
	verbondenheid	.07	.05	1.49	
ZDT	autonomie				
		GROEPEN	.16*	.11	3.24
		AI			
		connecting	.31*	.09	2.32
		appreciation	.24	.09	1.81
	competentie				
	GROEPEN	.04	.09	0.66	
	AI				
	connecting	.17	.07	1.14	
	appreciation	-.05	.08	-0.34	
verbondenheid					
	GROEPEN	.05	.13	0.97	
	AI				
	connecting	.22	.11	1.60	
	appreciation	.29*	.11	2.08	
APPRECIATION					
	GROEPEN	.22*	.17	4.08	
CONNECTING					
	GROEPEN	.26*	.17	4.91	

\*  $p < .05$

Uit de resultaten zoals weergegeven in Tabel 4, kunnen we besluiten dat bevlogenheid significant word voorspeld door het verschil in groepen ( $\beta = .08, p < .05$ ), door het voldoen van de behoefte aan autonomie ( $\beta = .67, p < .05$ ), en door het voldoen van de behoefte aan competentie ( $\beta = .14, p < .05$ ). Vervolgens wordt het voldoen van de behoefte aan autonomie significant voorspeld door zowel het verschil in groepen ( $\beta = .16, p < .05$ ) als door connecting ( $\beta = .31, p < .05$ ). Het voldoen van de behoefte aan verbondenheid wordt enkel significant

voorspeld door appreciation ( $\beta = .29, p < .05$ ). Ten slotte is het verschil in groepen een significante voorspeller van zowel appreciation ( $\beta = .22, p < .05$ ) als van connecting ( $\beta = .26, p < .05$ ). Met deze gegevens zijn de onderzochte paden van het onderzoeksmodel schematisch weergegeven in Figuur 3.



*Figuur 3.* De onderzochte verbanden in het volledige onderzoeksmodel. De significante geschatte gestandaardiseerde regressiecoëfficiënten zijn vernoemd bij de respectievelijke paden. De verklaarde varianties van de endogene variabelen staan boven de variabelen.

De resultaten van de bootstrapping voor het indirecte verband met betrekking tot de significante paden uit Figuur 3 zijn opgenomen in Tabel 5.

Tabel 5

*Resultaten van de bootstrapping voor de indirecte effecten van de significante paden*

Significante paden	$\beta$	SE	Betrouwbaarheidsinterval	
			Ondergrens	Bovengrens
Connecting – autonomie – bevlogenheid	.109	.047	.036	.216

Connecting – autonomie	.145	.056	.044	.269
Appreciation – verbondenheid	.140	.069	.031	.299

---

In Tabel 5 zien we de berekende indirecte effecten voor de significante paden. De bijbehorende betrouwbaarheidsintervallen bevatten niet nul, wat een bevestiging is dat het wel degelijk significante paden betreft.

Uit de verschillende analyses kunnen we besluiten dat de hypothesen slechts gedeeltelijk worden ondersteund. De hypothese over het verband tussen de kenmerken van AI, connecting en appreciation, en het voldoen van de behoefte aan autonomie, zoals werd verondersteld in hypothese 2, wordt enkel ondersteund voor connecting en niet voor appreciation. Het verband tussen de ervaring van autonomie en bevlogenheid, zoals beschreven in hypothese 3 wordt ook ondersteund. Vandaar dat ook mediatiehypothese 4 slechts aanvaard wordt voor het voldoen van de behoefte aan autonomie als mediator tussen connecting en bevlogenheid, maar niet tussen appreciation en bevlogenheid.

Hypothese 5 over het verband tussen connecting en appreciation met het voldoen van de behoefte aan competentie wordt niet ondersteund. Er wordt wel een significant verband gevonden tussen het voldoen van de behoefte aan competentie en bevlogenheid, zoals beschreven in hypothese 6. De mediatie hypothese over het gevoel van competentie als mediator tussen de beide AI-attitudes en bevlogenheid, zoals verwoord in hypothese 7, wordt niet bevestigd.

Bij hypothese 8 over het verband tussen AI-attitudes en het voldoen van de behoefte aan verbondenheid blijkt enkel appreciation en niet connecting een significante predictor van verbondenheid te zijn. Het verband tussen verbondenheid en bevlogenheid, zoals verwoord in hypothese 9, wordt ook niet bevestigd. Voor de mediatie hypothese 10 blijkt dus dat de

ervaring van verbondenheid geen mediërende factor is tussen appreciation en connecting enerzijds en bevlogenheid anderzijds.

### **Discussie**

In lijn met wat Cooperrider en Godwin (2012) benoemen als het DNA van de positieve verandering, werden in deze studie connecting en appreciation onderzocht als resultaten van de AI-aanpak in organisaties. De analyses geven aan dat medewerkers binnen organisaties met een AI-implementatie inderdaad meer connecting en appreciation rapporteren dan personen in organisaties zonder een AI-implementatie. Ook in een eerder onderzoek van Verleysen en Van Acker (2010) werd het in verbinding gaan met elkaar en het elkaar positief waarderen als specifieke kenmerken binnen een AI-aanpak geïdentificeerd en onderzocht. Deze onderzoeken betekenen een verdere operationalisering van de elementen die als centraal beschouwd worden binnen de AI-filosofie; enerzijds de samenwerking en verbinding, zoals beschreven in connecting, en anderzijds het opzoeken van sterktes, zoals beschreven in appreciation (Barrett & Fry, 2005). Ondanks de gevonden hoge correlatie tussen connecting en appreciation, duiden de verschillende analyses binnen dit onderzoek op een betere fit voor het model met connecting en appreciation als aparte factoren. Overigens zien we in het totale onderzoeksmodel een duidelijk onderscheid tussen connecting en appreciation, vooral naar impact op autonomie, verbondenheid en bevlogenheid. Met het oog op bijkomend onderzoek en vooral het succesvol toepassen van AI in organisaties is het belangrijk om dieper door te dringen tot appreciation, als het ontdekken van sterktes in elkaar (Cooperrider & Godwin, 2012) en tot connecting, als het in verbinding treden met elkaar zonder de eigen visies en ervaringen op te dringen aan anderen (Bushe, 2010; van der Haar & Hosking, 2004). Hierbij is het nodig dat de meetschalen worden verfijnd met items die een beter onderscheid maken tussen connecting en appreciation.



Vervolgens onderzochten we het verband tussen deze AI-karakteristieken en bevlogenheid. De vaststelling dat medewerkers in organisaties met een AI-implementatie, waarbij connecting en appreciation worden versterkt, meer bevlogenheid rapporteren wordt ook beschreven in casussen over diverse AI-trajecten. Hierbij wordt steevast gesproken over de ervaring van meer energie binnen organisaties die veranderingstrajecten opzetten vanuit een AI-aanpak. Zo beschrijft Bouwen (2010) het verhaal van verschillende organisaties die hebben deelgenomen aan een AI-lerend netwerk en waarin energie om te werken aan de organisaties groeide, of zoals een van de deelnemers getuigt: “Ook deze AI werkconferentie gaf teams een boost van vertrouwen, energie om elkaar te ontmoeten en samen oplossingen te zoeken voor allerlei veranderingen in de omgeving” (Hilde in Bouwen, 2010, p. 135). Deze ervaringen worden eveneens bevestigd in andere publicaties over de resultaten van AI in organisaties. Coghlan, Preskill, en Catsambas (2003) beschrijven hoe het toepassen van een AI-traject binnen een productieomgeving zorgde voor meer inzet en gedrevenheid van medewerkers resulterend in betere productiecijfers. Ook Cooperrider et al. (2005) verwijzen naar talrijke voorbeelden waarbij het doorlopen van de 4D-Cyclus in organisaties ervoor zorgt dat medewerkers met meer energie aan de slag gaan.

Met een volgende stap in dit onderzoek werd getracht om de relatie tussen de AI-aanpak en bevlogenheid te verklaren vanuit het voldoen van de psychologische basisbehoeften. Behalve een aantal gevonden significante verbanden die in andere onderzoeken voldoende uitvoerig worden besproken, zoals het verband tussen het voldoen van de psychologische basisbehoeften en bevlogenheid (Van den Broeck et al., 2008), zijn er binnen dit onderzoek enkele opvallende vaststellingen.

Ten eerste is er de vaststelling dat binnen dit onderzoek de ervaring van het voldoen van de behoefte aan verbondenheid geen significante voorspeller van bevlogenheid is. Het voldoen van de behoefte aan competentie en autonomie worden binnen dit model wel gezien

als voorspellers van bevlogenheid. Dit kan erop wijzen dat binnen het onderzoek rond de BPN de drie psychologische basisbehoeften niet even belangrijk zijn, en dat misschien meer belang moet worden gehecht aan het voldoen van de behoefte aan autonomie en competentie. Het eerder ondergeschikte belang van de behoefte aan verbondenheid als mediator bij modellen rond motivatieonderzoek in vergelijking met de behoefte aan autonomie en competentie, werd ook in een onderzoek met sportlui gevonden (Markland & Tobin, 2010).

In tegenstelling tot onze verwachtingen, stellen wij vast dat verbondenheid niet voorspeld wordt door connecting. Dit komt overeen met een eerder onderzoek waarbij eveneens gevonden werd dat verbondenheid zoals bedoeld in een AI-implementatie niet spoort met verbondenheid zoals bedoeld in ZDT (Verleysen & Van Acker, 2010). Daar waar connecting in een AI-implementatie eerder een actief in verbinding treden met anderen veronderstelt, verwijst verbondenheid in ZDT vooral naar een gevoel van eerder een passieve en veilige geborgenheid (Van den Broeck et al., 2010). Connecting duidt op het actief opzoeken van de krachten in elkaar om zo te werken aan een gezamenlijk doel binnen de organisatie (Witlockx et al., 2010). Verbondenheid verwijst naar het zich goed voelen in de groep, waarbij men wederkerig van elkaar houdt en voor elkaar zorgt (Van den Broeck et al., 2010). Overigens geven andere onderzoeken aan dat de behoefte aan verbondenheid, zoals begrepen in ZDT, voldaan werd bij vrijetijdsbezigdheden eerder dan in werkomgevingen (Reis et al., 2000).

Vervolgens is het opvallend dat tussen organisaties met of zonder AI-aanpak geen significant verschil werd gevonden in het voldoen van de behoefte aan competentie, daar waar alle andere variabelen wel significant variëren naar gelang de organisatie. Deze bevinding werd ook bevestigd doordat noch connecting, noch appreciation een significante voorspeller is voor het voldoen van de behoefte aan competentie. Een mogelijke verklaring zou kunnen zijn dat in het concept van competentie zoals begrepen in ZDT de nadruk wordt gelegd op de

aangeboren behoefte aan een gevoel dat resultaten behaald worden vanuit een eigen individuele actie en vanuit eigen persoonlijke capaciteiten (Van den Broeck et al., 2010). Binnen veranderingstrajecten vanuit een AI-aanpak wordt de nadruk eerder gelegd op de sterkte van het samen creëren (Finegold et al., 2002). Deze focus vindt zijn oorsprong in het sociaal constructionisme, waar benadrukt wordt dat de sociale realiteit ontstaat vanuit een gezamenlijke co-creatie met deelname van alle participanten (van der Haar & Hosking, 2004). Bouwen en Taillieu (2004) bespreken het werken in een netwerk dan ook eerder vanuit een 'interdependent involvement' (p. 137). Vanuit de co-creatie van de toekomstige organisatie door middel van de 4D-Cyclus, ervaart een medewerker blijkbaar niet dat de resultaten worden bereikt vanuit eigen persoonlijke competenties en inzet. Ook Li et al. (2009) zien een groeiend spanningsveld tussen lerende netwerken en de behoefte aan persoonlijke groeikansen.

We zien in het getoetste model slechts één significant pad: vanuit connecting, versterkt in de AI-groep, via het voldoen van de behoefte aan autonomie naar bevlogenheid. Dit komt overeen met een ander onderzoek, waarbij een bepaald niveau van sociale ondersteuning resulteerde in meer gevoel van persoonlijke autonomie (van Mierlo, Rutte, Vermunt, Kompier, & Doorewaard, 2006). Binnen ZDT verwijst autonomie voornamelijk naar een psychologisch gevoel van een eigen keuze te hebben (Van den Broeck et al., 2010). Dit psychologisch gevoel van een eigen keuze te hebben wordt waarschijnlijk versterkt in een attitude zoals connecting, waarbij medewerkers, eerder dan gedwongen, vooral uitgenodigd worden om te participeren in de co-creatie van de sociale werkelijkheid. Dit ligt in lijn met de ervaring dat participanten in AI-trajecten zich mede-eigenaar voelen van veranderingsprocessen in hun organisatie (Coghlan et al., 2003; Verheijen & Tjepkema, 2009).

Hoewel de eigenlijke mediatie zoals vanuit het theoretisch model werd voorgesteld, slechts beperkt werd bevestigd in dit onderzoek, wijst deze studie wel degelijk op een verband tussen een AI-aanpak en bevrologenheid. Overigens kunnen we besluiten dat binnen een AI-aanpak vooral de uitnodiging tot het opzoeken van de verbinding met elkaar, een belangrijke bron betekent in het voldoen van de psychologische behoefte aan autonomie, waardoor medewerkers uiteindelijk met meer bevrologenheid aan de slag gaan. In het kader van het opzet van dit onderzoek, zijn we binnen de organisatieverandering op zoek gegaan naar de gevolgen voor de individuele persoon. De gevonden resultaten geven aan dat de manier waarop men medewerkers benadert belangrijk is voor de inzet van diezelfde medewerkers. Ook in een ander onderzoek werd gevonden dat de manier waarop mensen aangesproken worden hun verdere inzet in veranderingsprocessen binnen organisaties bepaalde (Sekerka et al., 2009).

### **Beperkingen**

Om het belang van dit onderzoek beter te duiden is het nodig te wijzen op enkele beperkingen. Hoewel de analyses werden uitgevoerd aan de hand van een SEM-analyse, kan uit dit onderzoek geen duidelijk oorzakelijk verband worden afgeleid. De opbouw van het onderzoek met één meting op één bepaald moment geeft enkel een beeld op dat moment in die onderzoeksgroep, waarbij geen uitspraak kan gedaan worden over oorzaak en gevolg binnen die groep, en zeker niet voor een grotere populatie. Vervolgens werd in deze studie slechts een beperkt aantal organisaties betrokken die bovendien nog op veel meer vlakken verschilden dan enkel maar de aanpak met of zonder een AI-implementatie. Met een andere onderzoeksvorm, zoals met opeenvolgende metingen over een langere periode en waarbij meerdere organisaties worden betrokken die meer vergelijkbaar zijn, kunnen eventueel ruimere besluiten geformuleerd worden.

### **Aanbevelingen**

Dit onderzoek opent de weg voor een toekomstige onderzoeksagenda rond Appreciative Inquiry. Een uitdaging is, om in de lijn met dit onderzoek, meer kwantitatief onderzoek naar de specifieke kenmerken van AI te doen. Met de focus op connecting en appreciation leverde deze studie een bijdrage aan de eigenlijke operationaliseerbare bouwstenen van de waarderende benadering, zoals bedoeld door een hele generatie AI wetenschappers en practitioners (Cooperrider & Godwin, 2012). In dit onderzoek hebben we deze attitudes gekaderd in een model met gekende psychologische constructen, waarin het ene al beter past dan het andere. In de toekomst zal het belangrijk zijn om te zoeken naar andere psychologische modellen waarbij connecting en appreciation onderzocht kunnen worden. Hierdoor kunnen connecting en appreciation beter geëvalueerd worden ten overstaan van meerdere psychologische constructen (Bushe, 2012). Een belangrijke voorwaarde hiertoe is de verfijning en brede validering van de meetschaal voor connecting en appreciation.

Met goede onderzoeksinstrumenten kan ook tegemoet worden gekomen aan een volgende uitdaging, van direct belang voor de dagelijkse praktijk. Met het oog op het wetenschappelijk ondersteunen van AI practitioners is het noodzakelijk om in het onderzoek rond appreciation en connecting de aandacht ook te richten op de elementen die bijdragen tot een succesvolle waarderende benadering. Hierbij kan het wetenschappelijk onderzoek antwoorden bieden op een aantal vragen zoals: wat helpt leidinggevenden om binnen organisaties een waarderende benadering op een geslaagde manier toe te passen zodat de beoogde verandering ook daadwerkelijk en duurzaam plaatsvindt? En wat helpt een persoon om zich in het dagelijkse doen en laten, een attitude van echte waardering en van versterkende verbinding eigen te maken? Het zoeken naar een antwoord op deze vragen kan dan weer voedingsbodem zijn voor diepgaander onderzoek rond de wisselwerking tussen organisatiedoelen en persoonlijke ontwikkeling.

## Literatuurlijst

- Ainsworth, M. S., & Bowlby, J. (1991). An ethological approach to personality development. *American Psychologist*, *46*(4), 333-341.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *The Academy of Management Review*, *14*(1), 20-39.
- Avey, J. B., Luthans, F., Smith, R. M., & Palmer, N. F. (2010). Impact of positive psychological capital on employee well-being over time. *Journal of Occupational Health Psychology*, *15*(1), 17-28.
- Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in two work settings. *Journal of Applied Social Psychology*, *34*(10), 2045-2068.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *20*(1), 4-28.
- Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, *29*(2), 147-154.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, *22*(3), 187-200.
- Barrett, F. J. (1995). Creating appreciative learning cultures. *Organizational Dynamics*, *24*(2), 36-49.
- Barrett, F. J., & Fry, R. E. (2005). *Appreciative inquiry; a positive approach to building cooperative capacity*. Ohio: Taos Institute Publications.
- Bouwen, G. (2010). *Leiden naar talent en bezieling. Energie van mensen verbinden tot teamkracht*. Leuven: LannooCampus.

- Bouwen, R., & Taillieu, T. (2004). Multi-party collaboration as social learning for interdependence: Developing relational knowing for sustainable natural resource management. *Journal of Community & Applied Social Psychology, 14*(3), 137-153.
- Browne, M. W., & Cudeck, R. (1989). Single sample cross-validation indices for covariance structures. *Multivariate Behavioral Research, 24*(4), 445-455.
- Bushe, G. R. (1998). Appreciative inquiry with teams. *The Organizational Development Journal, 16*(3), 41-50.
- Bushe, G. R. (2001). Five theories of change embedded in appreciative inquiry. In D. Cooperrider, P. Sorenson, D. Whitney & T. Yeager (Eds.), *Appreciative inquiry: An emerging direction for organization development* (Vol. 17, pp. 117-127). Champaign, IL: Stipes.
- Bushe, G. R. (2007). Appreciative inquiry is not (just) about the positive. *OD Practitioner, 39*(4), 30-35.
- Bushe, G. R. (2010). *Clear leadership: Sustaining real collaboration and partnership at work*. Boston: Davies-Black.
- Bushe, G. R. (2012). Appreciative inquiry: Theory and critique. In D. Boje, B. Burnes & J. Hassard (Eds.), *The routledge companion to organizational change* (pp. 87-103). Oxford, UK: Routledge.
- Bushe, G. R., & Kassam, A. F. (2005). When is appreciative inquiry transformational?: A meta-case analysis. *Journal of Applied Behavioral Science, 41*(2), 161-181.
- Cameron, K. S., & Caza, A. (2004). Contributions to the discipline of positive organizational scholarship. *American Behavioral Scientist, 47*, 731-739.
- Carver, C. S., Scheier, M. F., & Segerstrom, S. C. (2010). Optimism. *Clinical Psychology Review, 30*(7), 879-889.

- Coghlan, A. T., Preskill, H., & Catsambas, T. T. (2003). An overview of appreciative inquiry in evaluation. *New Directions for Evaluation, 100*, 5-22.
- Cooperrider, D. L. (1990). Positive image, positive action: The affirmative basis of organizing. In S. Srivastva & D. L. Cooperrider (Eds.), *Appreciative management and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- 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.
- Cooperrider, D. L., & Whitney, D. (2000). A positive revolution in change: Appreciative inquiry. In D. L. Cooperrider, P. F. Sorensen, D. Whitney & T. Yaeger (Eds.), *Appreciative inquiry: Rethinking human organization toward a positive theory of change* (pp. 3-28). Champaign, Illinois: Stypes Publishing LLC.
- Cooperrider, D. L., Whitney, D., & Stavros, J. M. (2005). *Appreciative inquiry handbook. The first in a series of ai workbooks for leaders of change*. Brunswick: Crown Custom Publishing.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The 'what' and 'why' of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry, 11*(4), 227-268.
- Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagne, M., Leone, D. R., Usunov, J., & Kornazheva, B. P. (2001). Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former eastern bloc country: A cross-cultural study of self-determination. *Personality and Social Psychology Bulletin, 27*(8), 930-942.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 499-512.



- Dutton, J. E., Glynn, M. A., & Spreitzer, G. (2006). Positive organizational scholarship. In J. Greenhaus & G. Calahan (Eds.), *Encyclopedia of career development*. Thousand Oaks: Sage.
- 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.
- Faure, M. (2006). Problem solving was never this easy: Transformational change through appreciative inquiry. *Performance improvement*, 45(9), 22-31.
- Finegold, M. A., Holland, B. M., & Lingham, T. (2002). Appreciative inquiry and public dialogue: An approach to community change. *Public Organization Review: A global Journal*, 2(3), 235-252.
- Fischer, M., Geiger, B., & Hughes, M. E. (2007). Female recidivists speak about their experience in drug court while engaging in appreciative inquiry. *International Journal of Offender Therapy and Comparative Criminology*, 51(6), 703-722.
- Fitzgerald, S. P., Murrell, K. L., & Newman, L. H. (2001). Appreciative inquiry - the new frontier. In J. Waclawski & A. H. Church (Eds.), *Organization development: Data driven methods for change*. (pp. 203-221). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Fox, J. (2006). Teacher's corner: Structural equation modeling with the sem package in r. *Structural Equation Modeling: A multidisciplinary Journal*, 13(3), 465-486.
- Gergen, K. J. (1985). The social constructionist movement in modern psychology. *American Psychologist*, 40(3), 266-275.
- Gergen, K. J., & Gergen, M. (2004). *Social construction. Entering the dialogue*. Chagrin Falls, Ohio: Taos Institute Publications.
- Gist, M. E., & Mitchell, T. R. (1992). Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability. *The Academy of Management Review*, 17(2), 183-211.

- Grant, S., & Humphries, M. (2006). Critical evaluation of appreciative inquiry. *Action research*, 4(4), 401-418.
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6(4), 307-324.
- Hom, P. W., Tsui, A. S., Wu, J. B., Lee, T. W., Zhang, A. Y., Fu, P. P., & Li, L. (2009). Explaining employment relationships with social exchange and job embeddedness. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 277-297.
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling, a Multidisciplinary Journal* 6(1), 1-55.
- Kasser, V. G., & Ryan, R. M. (1999). The relation of psychological needs for autonomy and relatedness to vitality, well-being, and mortality in a nursing home. *Journal of Applied Social Psychology*, 29(5), 935-954.
- Kern, D. E., Wright, S. M., Carrese, J. A., Lipkin, M., Simmons, J. M., Novack, D. H., . . . Frankel, R. (2001). Personal growth in medical faculty: A qualitative study. *West J Med*, 175(2), 92-98.
- Li, L. C., Grimshaw, J. M., Nielsen, C., Judd, M., Coyte, P. C., & Graham, I. D. (2009). Evolution of wenger's concept of community of practice. *Implementation Science*, 4(11), 1-8.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695-706.
- Luthans, F., & Jensen, S. M. (2002). Hope: A new positive strength for human resource development. *Human Resource Development Review*, 1(3), 304-322.

- Markland, D., & Tobin, V. J. (2010). Need support and behavioural regulations for exercise among exercise referral scheme clients: The mediating role of psychological need satisfaction. *Psychology of Sport and Exercise, 11*(2), 91-99.
- McNatt, D. B. (2000). Ancient pygmalion joins contemporary management: A meta-analysis of the result. *Journal of Applied Psychology, 85*(2), 314-322.
- Miserandino, M. (1996). Children who do well in school: Individual differences in perceived competence and autonomy in above-average children. *Journal of Educational Psychology, 88*(2), 203-214.
- Parker, S., K., Wall, T., D., & Jackson, P. R. (1997). "That's not my job": Developing flexible employee work orientations. *The Academy of Management Journal, 40*(4), 899-929.
- Peelle, H. E. (2006). Appreciative inquiry and creative problem solving in cross-functional teams. *The Journal of Applied Behavioral Science, 42*(4), 447-467.
- Pierce, J. L., Gardner, D. G., Cummings, L. L., & Dunham, R. B. (1989). Organization-based self-esteem: Construct definition, measurement, and validation. *The Academy of Management Journal, 32*(3), 622-648.
- Raskin, J. D. (2002). Constructivism in psychology: Personal construct, radical constructivism, and social constructionism. In J. D. Raskin & S. K. Bridges (Eds.), *Studies in meaning: Exploring constructivist psychology* (pp. 1-25). New York: Pace University Press.
- Reis, H. T., Sheldon, K. M., Gable, S. L., Roscoe, J., & Ryan, R. M. (2000). Daily well-being: The role of autonomy, competence, and relatedness. *Personality and Social Psychology Bulletin, 26*(4), 419-435.
- Roberts, L. M., & Creary, S. J. (2012). Positive identity construction. In K. S. Cameron & G. M. Spreitzer (Eds.), *The oxford handbook of positive organizational scholarship* (pp. 70-83). New York: Oxford University Press.

- Rossee, Y. (2012). Lavaan: An R package for structural equation modelling. *Journal of Statistical Software*, 48(2), 1-36.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitating of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Ryan, R. M., Huta, V., & Deci, E. L. (2008). Living well: A self-determination theory perspective on eudaimonia. *Journal of Happiness Studies*, 9(1), 109-170.
- Salanova, M., Bakker, A. B., & Llorens, S. (2006). Flow at work: Evidence for an upward spiral of personal and organizational resources. *Journal of Happiness Studies*, 7(1), 1-22.
- Sambunjak, D., Straus, S. E., & Marusic, A. (2010). A systematic review of qualitative research on the meaning and characteristics of mentoring in academic medicine. *JGIM: Journal of General Internal Medicine*, 25(1), 72-78.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004a). Bevlogenheid: Een begrip gemeten. *Gedrag & Organisatie*, 17(2), 89-112.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004b). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716.
- Sekerka, L. E., Zolin, R., & Smith, J. G. (2009). Be careful what you ask for : How inquiry strategy influences readiness mode. *Organization Management Journal*, 6(2), 106-122.
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14.

- Sheldon, K. M., Ryan, R. M., & Reis, H. T. (1996). What makes for a good day? Competence and autonomy in the day and in the person. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22(12), 1270-1279.
- Shore, L. M., Tetrick, L. E., Lynch, P., & Barksdale, K. (2006). Social and economic exchange: Construct development and validation. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(4), 837-867.
- Thatchenkery, T., & Metzker, C. (2006). *Appreciative intelligence. Seeing the mighty oak in the acorn*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., & Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work & Stress*, 22(3), 277-294.
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Soenens, B., & Lens, W. (2010). Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the work-related basic need satisfaction scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(4), 981-1002.
- van der Haar, D., & Hosking, D. M. (2004). Evaluating appreciative inquiry: A relational constructionist perspective. *Human Relations*, 57(8), 1017-1036.
- van Mierlo, H., Rutte, C. G., Vermunt, J. K., Kompier, M. A. J., & Doorewaard, J. A. M. C. (2006). Individual autonomy in work teams: The role of team autonomy, self-efficacy, and social support. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(3), 281-299.
- Van Ryzin, M., Gravely, A., & Roseth, C. (2009). Autonomy, belongingness, and engagement in school as contributors to adolescent psychological well-being. *Journal of Youth and Adolescence*, 38(1), 1-12.

- van Vuuren, L. J., & Crous, F. (2005). Utilising appreciative inquiry (ai) in creating a shared meaning of ethics in organisations. *Journal of Business Ethics*, 57(4), 399-412.
- Verheijen, L. (2010). Bouwen op fundament. Een waarderend-onderzoekend perspectief op leren en veranderen. *WisselWERK*, 7.4.
- Verheijen, L., & Tjepkema, s. (Eds.). (2009). *Van kiem tot kracht. Een waarderend perspectief voor persoonlijke ontwikkeling en organisatieverandering*. Houten: Springer Uitgeverij BV.
- Verleysen, B., & Van Acker, F. (2010, juni). *Appreciative inquiry evaluated from a self deterministic perspective: The impact on psychological capital*. Poster gepresenteerd op de European Conference on Positive Psychology, Copenhagen.
- Verleysen, B., & Van Acker, F. (2012, april). The impact of appreciative inquiry on employee work engagement explained through basic psychological needs and motivation. Paper gepresenteerd tijdens de *World Appreciative Inquiry Conference, Ghent*.
- Wenger, E. (2000). Communities of practice and social learning systems. *Organization*, 7(2), 225-246.
- Whitney, D. (2010). Appreciative inquiry: Creating spiritual resonance in the workplace. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 7(1), 73 - 88.
- Whitney, D., & Cooperrider, D. L. (2000). The appreciative inquiry summit: An emerging methodology for whole system positive change. *OD Practitioner*, 32(1), 13-26.
- Whitney, D., Cooperrider, D. L., Garrison, M., & Moore, J. (2001). Appreciative inquiry and culture change at gte: Launching a positive revolution. In R. Fry, F. J. Barrett, J. Seiling & D. Whitney (Eds.), *Appreciative inquiry and organizational transformation: Reportd from the field* (pp. 130-142). Westport CT: Quorum Books.
- Wittockx, H., Fry, R., & Barrett, F. J. (2010). *Appreciative inquiry. Het basiswerk*. Leuven: LannooCampus.

- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, *14*(2), 121-141.
- Zhao, X., Lynch Jr, J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering baron and kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, *37*(2), 197-206.