

'Gevangen'

Een beschrijving van (de zoektocht naar) een actieonderzoek naar de positieve kern van het Justitieel Complex Zaanstad aan de hand van Appreciative Inquiry.

"True science begins and ends in wonder" (Abraham Maslow)



"Als je wilt dat alles hetzelfde blijft, moet je alles veranderen." (Il Gattopardo)

Arie de Wit
2019
Utrecht



Universiteit Utrecht



Dienst Justitiële Inrichtingen
Ministerie van Justitie en Veiligheid

'Gevangen'

Een beschrijving van (de zoektocht naar) een actieonderzoek naar de positieve kern van het Justitieel Complex Zaanstad aan de hand van Appreciative Inquiry.

Opleiding: Universiteit Utrecht – Bestuurs- en Organiseringswetenschap –
Organisaties, Verandering & Management
Datum: Februari 2019
Studentnummer: 5789052
Naam: Arie de Wit
Email: ariedewit4@gmail.com
Plaats: Utrecht
Begeleider: Ir. P. Linde



Utrecht University

Inleiding

In een aldoor veranderende wereld verandert niet in de laatste plaats het gevangeniswezen mee, hoewel het doel van een gevangenis niet veel wijzigt. Als kern geldt nog steeds: *“men are sent to prison as a punishment, not for punishment”* (Paterson, 1951, p.23). Toch is in de uitvoering hiervan veel veranderd. Het accent van de strafuitvoering komt steeds meer te liggen op preventie en vanaf het begin van de straf op re-integratie in de maatschappij (Rijksoverheid, ‘Recht doen, kansen bieden’, 2018). Deze veranderingen raken de medewerkers van de Justitiële Inrichtingen. Van bewakers zijn ze bewaarders geworden en van bewaarders worden zij steeds meer sociaal werkers. Mensen die de wereld een betere plek maken. Niet alleen door boeven op te sluiten, maar veel meer nog door ze op het rechte pad te helpen. Dit vraagt andere kwaliteiten en legt een nieuwe vraag bij een organisatie neer. De vraag is of dit werkt in een organisatie als deze.

In dit onderzoek wordt het Justitieel Complex Zaanstad onderzocht. De nieuwste en grootste Justitiële Inrichting van Nederland waar veel mensen met elkaar moeten samenwerken. Dit brengt spanningen met zich mee die onder andere lijken te komen door de vernieuwde aanpak van het gevangeniswezen. Deze spanningen worden onderzocht in een actieonderzoek waarin de methode van Appreciative Inquiry centraal staat.

Dit verslag beschrijft het verhaal van de zoektocht naar een onderzoek wat recht doet aan zowel deze organisatie als aan mij als onderzoeker. De methodologie die passend bevonden is wordt uitgevoerd en de bevindingen worden in dit verslag besproken en bereflecteerd. De verslaglegging van een actieonderzoek in een thesis verloopt ietwat anders dan dat van een regulier onderzoek (Davis, 2004; Dick, 1993). Dit onderzoek is opgebouwd naar een indeling die Coghlan en Brannick (2005) destilleren uit enkele oudere artikelen over actie-onderzoek. Het leest als een trechter. Het begint breed met een beschrijving van de organisatie en mij als onderzoeker. Dit is van belang daar actieonderzoek gaat over het genereren van kennis door op verschillende niveaus te reflecteren. Het is dan ook niet verwonderlijk te beginnen met een situatieschets. Het tweede hoofdstuk gaat verder in op de methodologieën die gebruikt zijn, te weten actieonderzoek (AR) en Appreciative Inquiry (AI). Hiermee wordt gekaderd welke richting dit onderzoek op zal gaan, maar pas nadat deze gegevens zijn beschreven, kan specifieker worden gemaakt waar dit onderzoek zich op richt en waarom het zich daarop richt. Daarom volgt in hoofdstuk 3 het verhaal van dit onderzoek waarbij aan het begin de vragen en verlangens van mij als onderzoeker worden beschreven. In het vierde hoofdstuk wordt gereflecteerd op deze uitkomsten. Het onderzoeksverslag eindigt breed. In hoofdstuk 5 wordt besproken hoe dit onderzoek bijdraagt aan de praktijk en de wetenschap. Hierna volgen inzichten die door dit onderzoek zijn opgedaan en een discussie over de validiteit van het onderzoek. Een samenvatting is te vinden aan het eind van het document, na de bijlagen.

Appreciative Inquiry is een filosofie die ervan uitgaat dat probleemoplossend denken niet helpt om fundamentele oplossingen te vinden. In plaats daarvan zou moeten worden gekeken naar wat er mogelijk is, moet er gedroomd worden over de ideale toekomst van de organisatie en rollen daaruit vanzelf plannen die verder gaan dan de oplossing van ervaren problemen. In JCZ is dit uitgevoerd door diverse medewerkers te vragen mee te denken over ‘thema’s die leven in de organisatie’. Deze brede vraag is in vier bijeenkomsten aan de hand van vier stappen van AI steeds verder gekaderd. Uiteindelijk

kwamen we tot de thema's 'Medewerkersontwikkeling', 'Nadoen' en 'Samen naar een stip op de horizon'. De eerste is in de groep uitgebreider besproken en in dit verslag verder uitgewerkt en bereflecteerd. Dit AI-traject staat echter niet op zichzelf, een uitgebreide periode vooraf kenmerkt dit onderzoek en de reflectie achteraf doet er net zoveel toe. Hoe ik hiertoe kwam staat beschreven in dit verslag.

Het verslag van dit onderzoek wat u nu voor u heeft is in hoge mate een 'ik-gericht' stuk. Ofwel, het is geschreven in de eerste persoon, en gaat uit van mij als onderzoeker. Omdat het verslag het proces van zoeken (Hoofdstuk 1 en 3.1-3.2) en vinden (Hoofdstuk 2) beschrijft, naast de uitvoering van het traject en de uitkomsten (Hoofdstuk 3.3), kan soms verwarrend zijn wat het verhaal van dit onderzoek is. Als dit u overkomt dan ben ik redelijk geslaagd in de opzet en krijgt u iets mee van het proces wat ik doormaakte. Ik hoop echter dat dit niet stoort in het lezen, en dat u zich zeker kunt identificeren met het onderzoek. In mijn visie op wetenschap en hoe daarover te beschrijven (hoofdstuk 2.4) leg ik meer uit over deze manier van schrijven.

STOP-GO: In tekstblokken zoals dit heb ik gedurende het hele verslag reflecties geschreven die gaan over mijzelf als onderzoeker: wat ik geleerd heb van de betreffende situatie of waarom ik een bepaalde keuze heb gemaakt. Ik heb ze STOP-GO reflecties genoemd. Het idee ontstond bij het lezen van Anthonio (2006) die in verhaalstijl dit soort momenten beschrijft, het is een erkende methode binnen actieonderzoek om *first person reflection* toe te passen op onderzoek. Hierin wordt niet een uitspraak of actie van een ander gewogen, maar zet de onderzoeker zichzelf op het spel (Coghlan and Brannick, 2005).

Leeswijzer

Ik ben me ervan bewust dat dit stuk door verschillende groepen mensen wordt gelezen. Om deze reden lijkt het me verstandig in een leeswijzer te beschrijven wanneer welk deel relevant zou kunnen zijn.

Voor de lezer die vooral geïnteresseerd is in het lezen over of uitvoeren van een onderzoek aan de hand van Appreciative Inquiry is hoofdstuk 2, met name de eerste drie paragrafen interessant. De uitvoering van het onderzoek is beschreven in hoofdstuk 3.3. De reflectie hierop in hoofdstuk 4.

Voor de lezer die vanuit het JCZ vooral geïnteresseerd is, of meegewerkt heeft aan het onderzoek, zal met name hoofdstuk 3.3, hoofdstuk 4 en de conclusie interessant zijn.

De externe lezer die graag wil weten wat dit onderzoek oplevert voor andere praktijken zou zich kunnen focussen op hoofdstuk 5 waar de resultaten in breder perspectief worden geplaatst.

Een samenvatting van het gehele werk is te vinden aan het eind van het document. In één pagina worden de methoden en resultaten weergegeven. Omdat het onderzoek een zoektocht is en het verslag daarom minder een beschrijving van uitkomsten, moet je doorbladeren naar het eind, mocht je dit als enige stuk willen lezen.

Inhoudsopgave

Inleiding.....	1
Leeswijzer	2
Hoofdstuk 1: De Basis.....	4
1.1 De Organisatie	4
1.2 Personality statement	6
Hoofdstuk 2: Het Gereedschap	8
2.2 Methodologie actieonderzoek	8
2.3 Methodologie Appreciative Inquiry	11
2.1 Verhouding actieonderzoek en Appreciative Inquiry.....	17
2.4 Wetenschap.....	19
2.5 Conclusie	23
Hoofdstuk 3: Het Verhaal	24
3.1 Hoe het begon	24
3.2 De vragen en verlangens die ik had.....	25
3.3 Hoe het werkte.....	26
Hoofdstuk 4: Back To School	37
4.1 Reflectie en analyse van de stappen	37
4.2 Reflectie op de uitkomsten	47
Hoofdstuk 5: Spread The Word	52
Inzichten	55
Discussie	57
Dankwoord	60
Literatuurlijst	61
Bijlagen	67
Bijlage 1: Gevolgde en gehouden bijeenkomsten.....	67
Bijlage 2: Uitnodigingsmail medeonderzoekers.....	68
Bijlage 3: Wall of Wonder.....	69
Bijlage 4: Dromen	73
Bijlage 5: Beelden uit JCZ.....	75
Samenvatting.....	77

Hoofdstuk 1: De Basis

In dit hoofdstuk beschrijf ik de basis van dit onderzoek. Hoe kwam ik tot dit onderzoek? Waar wordt het onderzoek gehouden en waarom is het daar nodig? Een belangrijk onderdeel van een actieonderzoek als dit is de onderzoeker zelf. Daarom beschrijf ik in een *personality statement* waar ik vandaan kom, waar ik sta en wat ik interessant vind, om zo te komen tot een methode van onderzoeken die ik in het volgende hoofdstuk zal beschrijven. Maar eerst volgt een beschrijving van de organisatie.

1.1 De Organisatie

Dit onderzoek speelt zich af in het Justitieel Complex Zaanstad (JCZ). Een 68.000 vierkante meter groot terrein welke op 6 september 2016 geopend werd door de koning (rijksvastgoedbedrijf.nl). Het is de grootste en modernste gevangenis van Nederland met 667 cellen, waarvan het grootste deel door twee justitiabelen gebruikt wordt. Het gebouw is echter ook ingericht op ongeveer 600 medewerkers en ketenpartners die hier dagelijks zullen zijn.

Over deze laatste groep gaat dit onderzoek.

Het JC Zaanstad is gebouwd ter vervanging van oude locaties in de omgeving. Vanuit onder andere de Bijlmerbajes in Amsterdam en de Koepelgevangenis in Haarlem zijn medewerkers overgekomen. Ook zijn nieuwe medewerkers aangetrokken. Nadat er anderhalf jaar gewerkt werd in de nieuwe omgeving merkte het managementteam dat er meer aandacht gegeven moest worden aan de cultuur van de organisatie. Hier is in september 2017 een verandermanager voor aangenomen die in een eerste analyse stelde dat er sprake was van verschillende 'bloedgroepen' van medewerkers (Strategisch Veranderplan JCZ). Medewerkers die elkaar kennen uit de oude situatie zouden naar elkaar en naar hun oude manager toetrekken. Er is niet echt een 'wij-gevoel'. Om dit gevoel te creëren is het project 'WijZaanstad' opgericht onder leiding van deze change-manager. Onder de paraplu van WijZaanstad mag ik dit onderzoek uitvoeren waarbij ik relatief veel vrijheid krijg in de keuzes die ik maak. Een brede opgave, maar niet minder interessant! JCZ zou gezien kunnen worden als een compleet nieuwe organisatie, hoewel veel van de oude structuren nog pal overeind staan omdat ze meegenomen zijn uit de oude organisaties of opgelegd zijn door 'het systeem'. Dit geeft een spanning die herkend wordt door het personeel. Het rommelt in de organisatie. Veel dingen gaan goed, maar als je medewerkers spreekt hoor je ook snel de negatieve geluiden. De verandermanager noemt dat veel medewerkers erg cynisch zijn op alle processen en veranderingen in de organisatie. Vanuit wat meer uitgezoomd oogpunt is het JCZ echter een levendige organisatie die veel te bieden heeft door de nieuwe (en door medewerkers prettig genoemde) werkomgeving. Er zijn veel verschillende dynamieken door de vele activiteiten die er gaande zijn. De vele bestuurslagen die een wat ouderwetse organisatiestructuur laten zien geven aan de ene kant duidelijkheid over welke verantwoordelijkheid van wie is, maar scheppen aan de andere kant veel afstand tussen medewerkers.

De verandering waar de organisatie zich in bevindt, en met name het traject WijZaanstad wat de verandermanager gestart is, werpt nu al op een positieve manier zijn vruchten af. De positiviteit van de verandermanager lijkt in te werken op de organisatie. Dit spreekt me aan. Ze gaat door, ook al is er

tegenwind. Het fascineert me daarnaast hoe toegewijd de medewerkers zijn aan hun werk. Als positieve punten van hun werk noemen ze de omgang met mensen, juist de mensen die vast zitten. Maar ook collega's onderling kunnen, vaak binnen eenzelfde afdeling, goed met elkaar overweg en gaan voor elkaar door het vuur. Tussen afdelingen is echter te weinig contact, dat levert gelijk vervreemding op.

Het JCZ is opgebouwd uit twee onderdelen. Het Gevangeniswezen en het Penitentiair Psychiatrisch Centrum. In het gevangeniswezen (GW) wordt onderscheid gemaakt tussen een Huis van Bewaring (HvB) en Gevangenis. Het HvB herbergt mensen die al dan niet voorlopig hechtenis ondergaan. Vaak zijn ze in afwachting van een rechtszaak en krijgen ze hun definitieve straf nog te horen. De gevangenis lijkt hier op, maar hier zitten justitiabelen vast die hun straf al gekregen hebben. In JCZ zijn vier verschillende vleugels die door teams wel degelijk onderscheiden worden. Werken in 'Noord' is voor veel mensen een wereld van verschil ten opzichte van 'Zuid'. In JCZ is echter de functie 'cross-bewa' (crossfunctionele bewaarder) ingesteld om 'vliegende keepers' te hebben die op diverse afdelingen ingezet kunnen worden. Dit is een belangrijk gegeven waar later meer over gezegd zal worden.

In het PPC worden psychiatrisch patiënten opgenomen die een hechtenisstraf hebben gekregen. Het is geen TBS-maatregel, maar een straf waarbij wel de juiste psychiatrische zorg voor de patiënten wordt geboden.

De basisstructuur van de organisatie is niet ingewikkeld. Aan het hoofd staat de vestigingsdirecteur die ondersteund wordt door 4 of 5 plaatsvervangende directeuren. Deze samenstelling is gedurende dit onderzoek gewisseld en ook de eerste directeur heeft plaatsgemaakt voor een nieuwe directeur. De directie wordt ondersteund door een stafapparaat waaronder een communicatieafdeling, HR, inspectiediensten en beheer van het gebouw en het consortium dat het gebouw gebouwd heeft en beheert. In de uitvoerende organisatie is een gelaagde structuur zichtbaar van afdelingshoofden en managers met verschillende teams onder zich, waaronder de bewaarders en Penitentiair Inrichtingswerkers (PIW'ers). Verzorgenden en hulpverleners in een ander team onder een andere tak complementeren de organisatie (Organisatie- en formatierapport).

Een zogenoemd FBO-team (Formatie-, bezettingsoverzicht) is voor de start van de bouw van de inrichting bezig geweest met het formuleren van een missie, visie en kernwaarden. Een slogan die steeds terugkomt is: 'Binnen beginnen om buiten te blijven'. Hiermee wordt al de focus gelegd op re-integratie waarover in de inleiding gesproken werd.

De missie van JCZ bevat verder de volgende centrale punten (kwaliteitshandboek JC Zaanstad, 2016):

1. Actieve bijdrage aan de veiligheid van de samenleving
2. Terugdringen recidive
3. Aandacht voor het slachtoffer
4. Gericht op ontwikkeling van justitiabelen en medewerkers
5. Een schakel in de keten van instellingen voor het realiseren van een succesvolle terugkeer in de maatschappij

In een presentatie bij de start van de inrichting was de ambitie helder. Het D&R-plan (Detentie en Reïntegratieplan) staat centraal. Daarnaast wordt gebruik gemaakt van innovatieve techniek: hard van buiten, zacht van binnen. Met veel camera's wordt de veiligheid bewaakt van buiten. Binnen hebben

de gedetineerden enige bewegingsvrijheid met een eigen pas en kunnen ze hun bezoeken zelf inplannen. Wat betreft de medewerkers was de ambitie om ze in te zetten op meerdere afdelingen en processen, ze aanspreekbaar te maken op eigen verantwoordelijkheid voor veiligheid en re-integratie en een eigen verantwoordelijkheid te creëren voor het hebben of ontwikkelen van kennis en vaardigheden. De laatste ambitie is breder: “JC Zaanstad is een proeftuin op het gebied van innovaties voor DJI”. (presentatie Justitieel Complex Zaanstad, November 2016). Deze ambities monden uit in enkele kernwaarden:

- Samenwerking
- Integriteit
- Flexibiliteit
- Zelfredzaamheid
- Mensgerichtheid
- Veiligheid
- Verantwoordelijkheid nemen en geven

Deze nulmeting is van belang, ook voor dit onderzoek. Op papier is men al lang voor het feitelijk ontstaan van JCZ bezig geweest met hoe de organisatie eruit moest komen te zien. Zowel fysiek als inhoudelijk. Nu men twee jaar verder is en de eerste kinderziektes de organisatie uit zijn geholpen is het de vraag wat er over blijft van dit ideaal. Dit onderzoek richt zich niet zozeer op het kwantitatief onderzoeken van deze elementen, maar enkele komen zeker terug in het traject dat in de organisatie doorlopen is.

1.2 Personality statement

Wat intrigeert me zo? Waarom deze organisatie? Waar ligt de combinatie met mijn andere fascinatie: theologie. Waarom ik in deze organisatie? Het zijn vragen die me bezighouden in het schrijven van mijn thesis. In dit *personality statement* wil ik deze vragen beantwoorden door een schets te geven van mijzelf. In de literatuur wordt een *positionality statement* vaker geschreven in een kwalitatief onderzoek (cf. Atkinson and Sohn, 2013; Bourke, 2014; Grimaldi et al, 2015). Door zichzelf te positioneren creëert de onderzoeker een ruimte waarin objectiviteit en subjectiviteit elkaar ontmoeten. Pure objectiviteit nastreven is naïef, maar een streven naar objectiviteit met inbegrip van subjectiviteit kan wel een doel zijn (Bourke, 2014). Daarom is het goed om positie te kiezen, jezelf uit te leggen. Nu wil het geval dat in dit onderzoek nog geen duidelijke positie gekozen kan worden. In dit deel gaat het mij erom dat ik beschrijf wat ik interessant vind en waarom ik aangetrokken word door deze organisatie. Het gaat meer om mij als persoon, dan om mijn positie ten opzichte van het onderzoek. Om die reden heb ik deze paragraaf een *personality statement* genoemd. Ik beschrijf enkele relevante eigenschappen die resoneren in dit onderzoek.

Te beginnen bij de vragen over mezelf: Ik ben een uiterst nieuwsgierige “jonge hond” die houdt van wat actie, maar ook gericht is op stabiliteit en niet bang is vast te houden aan de macht der gewoonte. Van nature ben ik sociaal ingesteld en ben ik benieuwd naar de verhalen achter de mens. Ik ben niet bang daarop te bevragen. Positiviteit en een bepaalde luchtigheid ervaar ik als groot goed en komt meestal van pas in vele situaties.

Deze eigenschappen waren voor mij leidend in het zoeken naar een organisatie. Na het oriëntatiegesprek op de USBO zocht ik naar een actiegerichte organisatie. Naar nu blijkt wilde ik niet alleen actiegerichtheid (een ziekenhuis spreekt me bijvoorbeeld veel minder aan), maar vooral ook een 'dubbelzinnige organisatie', een organisatie die meerdere gezichten heeft die elkaar soms tegenspreken. Dat kan op simpele manieren als de uitstraling (openheid uitstralen terwijl de organisatie eigenlijk heel gesloten is), maar kan ook dieper liggen zoals bij JCZ: opsluiten van mensen als kerntaak hebben, maar tegelijkertijd mensen ruimte geven voor ontwikkeling en goede terugkeer. Of een toekomstgerichte, creatieve, organisatie willen zijn, maar vol zitten met oude (bestuurs)structuren en dynamieken. Voor mijn gevoel is JCZ, of het gevangeniswezen in het algemeen, één groot paradoxaal systeem. Niet alleen wat betreft kerntaak, maar ook organisatorisch. Het gevangeniswezen kenmerkt zich door een heel gelaagde bestuursstructuur, dat terwijl zelfredzaamheid een magisch codewoord binnen JCZ lijkt. Vanaf de oprichting richt de organisatie zich op het optimaal in gebruik nemen van het nieuwe gebouw en vloeiend laten werken van de protocollen. De grote hoeveelheid mensen die er dagelijks werken én de mensen die er verplicht verblijven lijken daarbij vrijwel buiten beschouwing te zijn gelaten. Dit soort (schijnbare) tegenstrijdigheden intrigeren me. Welke paradoxen kom ik tegen, hoe zijn die ontstaan, moeten ze opgelost worden, of geven ze juist een bepaalde gezonde spanning? Deze organisatie is mijns inziens gebouwd op paradoxen, ze bestaat erdoor zou ik bijna willen zeggen: macht – geen macht; vrij – niet vrij, oude organisatie – nieuwe manier van werken; oude organisatie – nieuw gebouw; mensgerichte organisatie – boordevol protocollen. Maar waarom intrigeert me dit zo? Misschien wel omdat ik zelf ook zo in elkaar zit?

Dan komen we bij een van de andere vragen, namelijk mijn andere fascinatie: Theologie. Ook daar moet ik omgaan met paradoxen die boven mijzelf uitstijgen. Ik heb het mezelf eigen gemaakt om me te verhouden tot schijnbare tegenstellingen. Niet kiezen voor één kant, maar ervaren dat beiden er mogen, of moeten zijn. Soms is het echter wel goed om zo'n tegenstelling op te lossen, daar ben ik dan ook wel steeds naar op zoek.

Een ander aspect van mijn persoonlijkheid die aan beide interessegebieden te koppelen is, is mijn interesse in verhalen. Verhalen van mensen, verhalen van organisaties, geschiedenissen, het ontstaan van verhalen en de diepere lagen in een verhaal. Ik kan dat vinden in theologie, maar nauwelijks minder in organisaties. Of ik nu de Bijbel bestudeer, een kerk of organisatie: het fascineert me hoeveel verhalen er opkomen, waar ze vandaan komen, wat het met mensen doet, wat het heeft gedaan. Ze werken blijkbaar ergens op mensen in, vaak heel diep. Ik raak getriiggerd om daar steeds meer van te mogen aanschouwen en door geïnspireerd te raken. Ik kan stellen dat zowel boeken lezen, creativiteit zien of ervaren, onderzoek doen of welke andere bezigheid ook, me niet zoveel aan het denken zet als het gesprek met mensen.

Hoofdstuk 2: Het Gereedschap

Nu de plek van onderzoek en de positie van mijzelf als onderzoeker zijn beschreven, is beschrijven wat ik ga doen in deze organisatie de volgende stap. Ik noemde al de methodologie van actieonderzoek (AR) en heb ook al iets gezegd over het gebruik van *Appreciative Inquiry* (AI). In dit hoofdstuk zal ik deze twee toelichten en hun verhouding én verschil beschrijven. Het leidt tot een actieplan om in JCZ tot *actionable knowledge* te komen. Hoe deze methodologieën valide worden ingezet om gedegen wetenschappelijk onderzoek uit te voeren en hoe dit betrouwbaar wordt gemaakt, wordt eveneens in dit hoofdstuk uiteengezet.

Actieonderzoek (AR) en Appreciative Inquiry (AI) zijn beiden onderzoeksmethodologieën met bijbehorende methoden om via de weg van praktijk tot wetenschappelijke kennis te komen. Hoewel ze beiden een andere geschiedenis en uitwerking kennen, zijn er veel overeenkomsten. AR is daarin de paraplu waar AI onder valt, maar in dit onderzoek zijn ze beiden nodig. Daarom moet begonnen worden met het uitwerken van de theorie achter AR. Vervolgens ga ik in op de theorie en methode van AI. Nadat deze kennis gedeeld is beschrijf ik mijn keuzes in het samenvoegen van beide methodologieën.

2.2 Methodologie actieonderzoek

Actieonderzoek, of *action research* (AR), is een wetenschappelijke methodologie om op een praktische manier zowel onderzoek te doen als de praktijk te veranderen (Coghlan and Brannick, 2005, p.xii). Altrichter, Kemmis, McTaggart en Zuber-Skerritt (2002, p.130) formuleren de kern voor mij helder als ze zeggen: “*Action research is enquiry with people, rather than research on people*”. Het laat het sociale karakter zien van AR. Het is dan ook niet gek dat deze participatieve onderzoeksvorm zijn oorsprong kent in het werk van een socioloog, Kurt Lewin. Lewin (1946) merkte dat sommige praktijken vroegen om een andere benadering dan de kwantitatieve onderzoeksbenadering die vooral gebruikelijk was in zijn tijd. Van onderop moest wat hem betreft gezocht worden naar antwoorden op de vragen die leefden bij de mensen waardoor er voortdurend geleerd zou worden naar aanleiding van die zoektocht. “*Research that produce nothing but books will not suffice*”, zo stelde hij (Lewin, 1946, p.35). Hij zocht (Lewin, 1946) naar *social research*, waarbij een situatie in een spiraal van *planning, action* en *fact-finding about the results of action* onderzocht wordt. Actieonderzoek is daarmee niet minder wetenschappelijk dan andere vormen van wetenschappelijk onderwijs (Coghlan and Brannick, 2005, p.4-9). Het is simpelweg een andere manier om antwoorden te zoeken. Na een periode van wat minder aandacht in de tweede helft van de jaren '50 kwam de literatuur aangaande AR in de jaren '60 weer op en groeide sindsdien hard (Zuber-Skerrit and Fletcher, 2007). Om tot relevante informatie voor dit onderzoek te komen zal ik eerst een beschrijving geven van wat actieonderzoek inhoudt.

Een echte definitie van actieonderzoek is moeilijk te geven. Ik noemde al de sociale definitie, maar actieonderzoek is afhankelijk van vele factoren. Het is een participatieve onderzoeksvorm. Omgeving, situatie, persoon en organisatie bepalen het karakter van een specifiek actieonderzoek, samen met de verschillende perspectieven die daarbij aangenomen kunnen worden (Zuber-Skerrit and Fletcher, 2007, p.415). Zuber-Skerrit (1991/1996, p.8) heeft daarom een werkdefinitie geformuleerd waarin ze

afvinkt welke situatie een actieonderzoek zou kunnen zijn. Het *Handbook of Action Research* (Reason and Bradbury, 2001) doet wel een poging het in woorden vast te leggen:

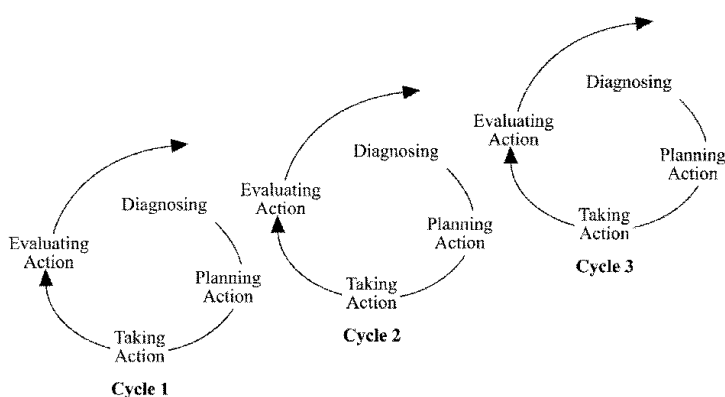
“...action research is a participatory, democratic process concerned with developing practical knowledge in the pursuit of worthwhile human purposes, grounded in a participatory worldview which we believe is emerging at this historical moment. It seeks to bring together action and reflection, theory and practice, in participation with others, in the pursuit of practical solutions to issues of pressing concern to people, and more generally the flourishing of individual persons and their communities.”

Actieonderzoek brengt verschillende elementen die voorheen vaak apart onderzocht werden bij elkaar. Door te richten op “*the flourishing of individual persons and their communities*” (Reason and Bradbury, 2001) wordt AR heel doelgericht, er kan daadwerkelijk iets veranderen. Wat in deze definitie mist is de bredere bedding in, en het doel van het genereren van onderbouwde kennis. *Practical knowledge* wordt ontwikkeld, maar het draagt bij aan zowel de wetenschap als aan de praktijk. *Actionable knowledge* is daarom wellicht een betere term (Argyris, 1996). Met *actionable knowledge* creëer je kennis die nuttig is voor zowel de academie als de praktijk (Adler and Shani, 2001; Coghlan, 2006).

Hoewel de definities op kleine punten verschillen, zijn de meeste actieonderzoekers het eens met enkele doelen voor actieonderzoek. Herr en Anderson (2005, p.54) omschrijven deze als volgt:

“(a) the generation of new knowledge, (b) the achievement of action-oriented outcomes, (c) the education of both researcher and participants, (d) results that are relevant to the local setting, and (e) a sound and appropriate research methodology.”

De manier om tot kennis te komen is, naar idee van Kurt Lewin (1946), door cycli te volgen. Een cyclus kan bestaan uit vele stappen, maar bevat in ieder geval een plan, het uitvoeren van dat plan en de reflectie daarop (Lewin, 1946; Coghlan and Brannick, 2005). Dit kan leiden tot eindeloze nieuwe cycli daar de kennis over de eerste cyclus het startpunt van de volgende is. Je zou kunnen stellen dat deze manier van werken al toegepast wordt in het dagelijks leven, en dat is ook zo (McNiff, 2014). Dit proces werd echter door Lewin (1946) geformaliseerd waarmee het van de praktijk bij de academie terecht kwam. Hier wordt reflectief nagedacht over hoe en waarom de dingen gaan zoals ze gaan (McNiff, 2014, p.18). Daarom is dit drie-stappenmodel in de loop der tijd uitgebreid. Een gangbare cyclus omvat tegenwoordig meestal een voorfase waarin context en aanleiding beschreven worden, waarna de echte cyclus uit vier stappen bestaat: diagnose, plannen van actie, actie uitvoeren, evalueren van de actie waarna weer de diagnose voor de volgende cyclus plaatsvindt.



De cycli van actieonderzoek lopen in de praktijk niet zo netjes achter elkaar door zoals het op papier beschreven kan worden. Er zijn bovendien verschillende cycli tegelijkertijd aan de gang. Coghlan en Brannick (2005, p.23) nemen het beeld van een klok als uitgangspunt.

Figuur 1: Cycli van actieonderzoek. Afkomstig uit Zikos en Thiel (2013).

De uurwijzer doet 12 uur over één cyclus, dit is te vergelijken met het gehele project van begin tot eind. De minutenwijzer doet 60 minuten over één cyclus, en komt daarmee binnen de grote cyclus 12 keer voor. Dit kan staan voor de verschillende kleinere cycli die plaatsvinden in het onderzoek, los van het aantal. De secondewijzer doet, als laatste, 1 minuut over één cyclus. Dit staat voor de verschillende acties die in één fase kunnen gebeuren en een grotere cyclus omvatten.

De cycli geven vorm aan de praktijk van AR, maar ze genereren ook nieuwe data door de reflectie en het implementeren van nieuwe kennis in de volgende cyclus. Data in actieonderzoek komt dus voort uit kennis door actie. Die data is specifiek, situationeel en volledig afkomstig uit de praktijk. Het is contextueel ingebed en interpreteerbaar. Validatie van die data gebeurt door een consistente toepassing van de cyclus en een goede reflectie op meerdere niveaus daarop (Coghlan and Brannick, 2005, p.7). In actieonderzoek wordt onderscheid gemaakt tussen reflectie op drie niveaus: *first person*, *second person* en *third person* (Torbert, 2001; Chandler and Torbert, 2003; Reason and Bradbury, 2001).

De eerste gaat over de reflectie van de onderzoeker op hetgeen hij/zij doet en gebeurt gedurende het onderzoek. "*First person inquiry is the self-study-in-the-midst-of-action*" stelt Torbert (2001). De motivatie van onderzoeken is persoonlijk en laat de persoonlijke ontwikkeling, verandering en het leren zien.

Second-person AR ontstaat als de onderzoeker in samenwerking met anderen bezig is met actieonderzoek. De reflectie op dat niveau versterkt de kennisinhoud.

Third-person AR verbreedt deze reflectie naar een groter perspectief zoals de gehele organisatie of andere organisaties.

In dit onderzoek wordt gepoogd de drie verschillende niveaus te gebruiken en te onderscheiden. *First person* reflectie gebeurt gedurende het hele verslag in tekstblokken tussendoor. Ook het eerste hoofdstuk kan beschouwd worden als een *first person* schrijfsel. Verder komt de eerste persoon in het schrijven vaak terug om aan te geven dat ik een bepaalde visie aanhang of inzicht belangrijk vind. De tweede persoon komt vooral naar voren in de reflectiemomenten die ik heb gehad met de mede-onderzoekers. Hun blik op de praktijk en het onderzoek leidt vervolgens tot een reflectie in eerste of derde persoon. Met name in het vierde hoofdstuk komen deze stemmen naar voren. De derde persoon, vervolgens, komt vaker in het schrijven naar voren als iets in algemenere termen besproken dient te worden. Gedurende het verslag komt dit naar voren, maar met name het vijfde hoofdstuk bevat reflectie in de derde persoon.

Geen enkel actieonderzoek is hetzelfde. Daarom is dé definitie moeilijk te geven en kun je beter zeggen dat actieonderzoek een paraplueterm is die verschillende vormen van onderzoek bij elkaar brengt (Coghlan and Brannick, 2005, p.xii). Dit lijkt verwarrend, maar biedt juist mogelijkheden om diversiteit in theorie en praktijk te krijgen binnen de gestelde kaders van acties uitvoeren en tegelijkertijd onderzoek doen. In de loop der tijd zijn binnen deze kaders vele verschillende vormen, met veel verschillende zwaartepunten ontstaan. Eén daarvan, hoewel bediscussieerd of het er wel een vorm van is, is Appreciative Inquiry. Deze filosofie begon als kritiek op de conventionele methodologie van actieonderzoek die te weinig *social knowledge* op diepere niveaus zou produceren (Cooperrider and Srivastva, 1987). Dit spreekt me aan. Waar andere vormen van actieonderzoek al pogen een verandering in gang te zetten, lijkt AI nog verder te zoeken naar diepere lagen van de organisatie om

die in ieder geval in kaart te brengen, en zo mogelijk ook te veranderen. Deze filosofie is in de loop der jaren steeds meer een veranderwijze geworden. In de volgende paragraaf beschrijf ik dit uitgebreid. Vervolgens zal ik mijn visie geven op de verhouding tussen deze twee benaderingen. Want is AI uiteindelijk wel een vorm van actieonderzoek?

2.3 Methodologie Appreciative Inquiry

“More than a method or technique, the appreciative mode of inquiry is a way of living with, being with, and directly participating in the varieties of social organization we are compelled to study”
(Cooperrider and Srivastva, 1987, p.133).

In een tijd dat actieonderzoek volgens bovenstaande auteurs naliet innovatieve theorie te genereren die een blijvende boodschap achterlaat, ontstond Appreciative Inquiry als ‘manier van leven’. Ze laat de uniekheid van de waarderende houding zien: de sociale wereld zal nooit in haar volheid kunnen worden begrepen, maar reflectie leidt tot een dieper verstaan van de generatieve krachten en de potentie van sociale systemen (Cooperrider and Srivastva, 1987).

De basis

Om te begrijpen waar deze gedachte vandaan komt, moeten we kijken naar de wetenschapsfilosofische basis hieronder. ‘Hoe komt men tot kennis?’ is daarbij de kernvraag. Nadat de logisch-empiristische filosofie in de sociale wetenschappen op sommige plekken bekritiseerd werd, ontstond er een vermenging van genres in de 20^e eeuw binnen de wetenschap. Aan de ene kant de opvatting dat alles gecontroleerd en gereguleerd kan worden. Onderzoek leidt in die visie tot vermeerdering van kennis om tot ontrafeling van deze gegevens te komen. Aan de andere kant bestond de opvatting dat er weinig aan de menselijke ontwikkeling is wat ‘voorgeprogrammeerd’ is en ontdekt kan worden. Alles heeft z’n eigen betekenis in z’n eigen context. De sociale wereld is hiermee open voor continue verandering en zelfontwikkeling. Cooperrider en Srivastva (1987) herkenden hierin een humanistische ervaring van de sociale wereld. De sociale wereld is een sociale constructie van interacterende *minds*, “*a game between persons*” zeggen ze met Bell (1973). Dit is een andere visie op kennis door de verandering van tijd en wereldbeeld. De agrarische samenleving werd een producerende samenleving waarna we in een informatiemaatschappij zijn beland. Betekenisgeving neemt hierin een heel andere vorm aan, met name, maar niet uitsluitend op het gebied van *Organizational Behaviour*. Uitwisseling van relationele kennis staat voorop, maar dat betekent niet dat theorievorming uitgesloten is. Sterker nog, de bijdrage van theorie is een van de grootste bronnen in het veranderen en ontwikkelen van bijvoorbeeld groepen en organisaties (Cooperrider and Srivastva, 1987). Er is een sterk verband nodig tussen praktijk en theorievorming. In de tijd van het ontstaan van AI was de verbinding tussen deze twee binnen actieonderzoek meer en meer verdwenen, nadruk werd gelegd op de pragmatische kant van onderzoeken waarmee AR volgens Cooperrider en Srivastva (1987) inconsequent werd. Appreciative Inquiry ontstond hiermee als een vernieuwingsbeweging binnen het corpus van AR waarbij de nadruk weer gelegd werd op het samenspel tussen actie en theorievorming naar aanleiding van die actie. Ze (Cooperrider and Srivastva, 1987) roepen op om hier geen probleem van dualistisch denken van te maken, maar beide essentiële elementen in elkaar op te laten gaan. Theorie moet niet alleen gebruikt worden als interpretatief, maar juist ook als creatief element.

Juist in de complexe, georganiseerde menselijke systemen die organisaties zijn, is een omslag in denken van wetenschapsbenadering nodig. De eerder aangehaalde socioloog Lewin (1944) was z'n tijd daarin al ver vooruit toen hij de methode van *action science* ontwikkelde. Waarin hij echter tekort schoot volgens veel wetenschappers, is het ontwikkelen van een duidelijk metatheoretisch kader als alternatief voor de conventionele wetenschapsvorm (Peters and Robinson, 1984). Het zou kunnen dat dit een bewuste keuze is geweest om het prille idee van een andere vorm van wetenschap bestand te maken tegen de heersende wetenschapsvorm, desalniettemin heeft actieonderzoek volgens Cooperrider en Srivastva (1987) mede daardoor nooit z'n volledige potentie laten zien.

De epistemologische basis van deze nieuwe vorm van wetenschap in die tijd wordt *sociorationalism*, genoemd (Thatchenkery and Chowdhry, 2007). De kern hiervan bestaat uit het idee dat elk element van sociale actie onderhevig is aan continue verandering. De dingen die iemand doet, zegt of vindt zijn geconstrueerd door de persoonlijke beleving van de wereld om hem heen. Deze ervaringen verrijken elkaar en construeren zo steeds weer een nieuwe werkelijkheid. Dit is daarom iedere keer weer heel persoonlijk! Wetenschap kan een belangrijke rol spelen in voortdurende reflectie op dit proces. Niet om het te controleren en te voorspellen, maar wel om de werkelijkheid te verrijken (en al dan niet bewust te sturen met de uitkomsten). Theorievorming krijgt dan een generatieve functie, in plaats van voorspellend. Het is een moment om in dialoog te gaan en nieuwe alternatieven te creëren waarmee de werkelijkheid verrijkt kan worden. Het meest krachtige middel om transformatie in een groep te genereren is dialoog. Door taal te gebruiken worden persoonlijk geconstrueerde werkelijkheden duidelijk en door interactie worden ze vormbaar. Juist opgeleide linguïsten (zoals wetenschappers) kunnen een belangrijke rol spelen in het beïnvloeden via communicatie. Alle theorie is normatief en heeft de potentie om de sociale orde te beïnvloeden. Daarom is ook alle theorievorming relevant, het beïnvloedt hoe dan ook. Dit betekent dat kennis niet ergens 'daarbuiten' is en vrij van waarden onderzocht moet worden, maar gecreëerd wordt in interactie (Cooperrider and Srivastva, 1987).

Dit is de basis die Lewin voor zich zag toen hij *action science* bedacht, en wat vervolgens verder is uitgewerkt. Toch was er een gebrek in het traditionele actieonderzoek waarvoor een nieuwe benadering nodig was. Met name voor het verlies aan besef dat goede theorie een generatief middel is om de praktijk te veranderen, zoals een belangrijke nieuwe uitvinding of idee dat ook doet (Gergen, 1978; 1982). AR begon, zoals we zagen, als methodologie om de praktijk dichter bij de wetenschap te krijgen, maar werd langzamerhand een (al dan niet bewuste) tegenstander van theoretisering. In de zoektocht naar nieuwe manieren om de kern van het eerste idee van AR opnieuw te ontdekken kwam Cooperrider (1987) tot de filosofie van Appreciative Inquiry. De kerngrond van AI ligt niet in *problem solving*, maar in sociale innovatie. Het doel is niet minder bijdragen aan het generatieve theoretische doel dat iedere sociale wetenschap nastreeft, en om daarmee de dialoog binnen organisaties op gang te brengen. Je zou de doelen van AI wetenschappelijk, pragmatisch, metafysisch en normatief kunnen formuleren (Cooperrider and Srivastva, 1987, p.154):

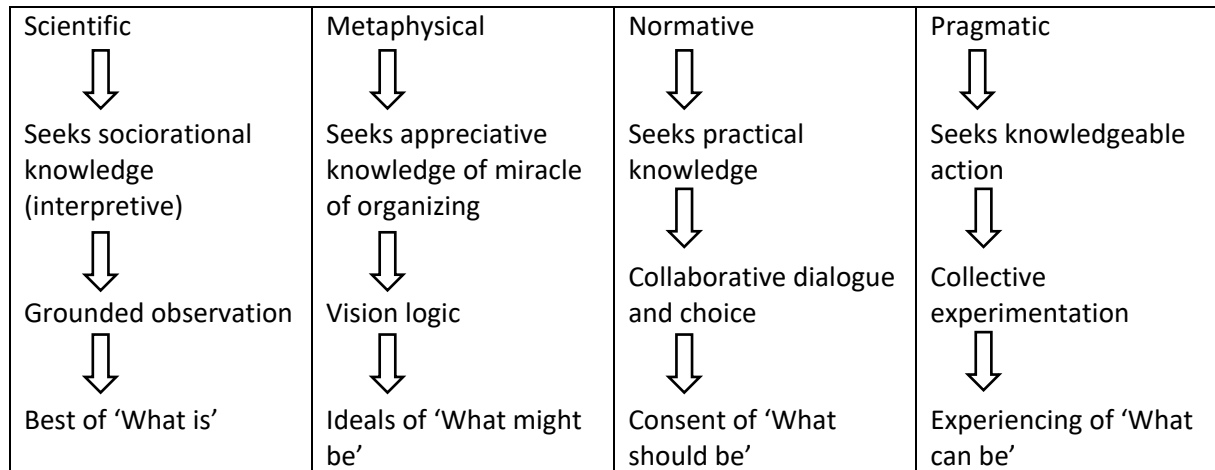
Door een grondige observatie van de werkelijkheid wordt gezocht naar kennis. Dit is het wetenschappelijke doel. De uitkomst laat 'het beste van wat er is' zien.

Het metafysische doel zoekt naar de diepere laag van organiseren. Organisaties bestaan niet zomaar, maar hebben een reden, een opdracht. Aan de hand van de visie voor de toekomst zoekt ze naar idealen van wat er zou kunnen zijn.

Het normatieve doel zoekt praktische kennis. Door de gezamenlijke dialoog aan te gaan ontstaat een helder beeld van overeenstemming en verschil over wat er zou moeten zijn.

Het pragmatische doel probeert op kennis gebaseerde actie te genereren. Door gezamenlijk nieuwe dingen te proberen komt men erachter wat er zou kunnen zijn.

Onderstaande figuur geeft deze vier richtingen schematisch weer:



Figuur 2: Doelen van Appreciative Inquiry (naar Cooperrider and Srivastva, 1987, p.154).

Uit bovenstaande gedachten over hoe actieonderzoek zou moeten werken, en wat een nieuwe manier zou kunnen zijn om dat te bereiken, volgen voor Appreciative Inquiry enkele principes die leidend zijn in het opzetten van onderzoek.

Ten eerste zou onderzoek naar de sociale potentie van organisaties moeten beginnen met waardering. Elk systeem werkt op een bepaalde manier, in die zin dat ze bestaansrecht heeft. Onderzoek zou zich moeten focussen op de vraag welke factoren de organisatie laten zijn zoals ze is. Uitgaan van wat er is leidt tot een zoektocht naar de potentie van de organisatie.

Ten tweede zou onderzoek naar de sociale potentie van organisaties bruikbaar moeten zijn. Theoretische kennis komt voort uit onderzoek, maar moet leiden tot gebruik in de organisatie waardoor het ook gevalideerd wordt.

Ten derde zou onderzoek naar de sociale potentie van organisaties provocerend moeten zijn. Dit klinkt wellicht vreemd, maar het idee is dat een organisatie een ongedetermineerd systeem is dat meer kan worden dan het op een bepaald moment is, en kan leren hoe het zichzelf kan ontwikkelen. Om deze reden kan onderzoek bijdragen aan een visionair toekomstbeeld van een organisatie.

Als laatste zou onderzoek naar de sociale potentie van organisaties moeten leiden tot samenhang. Dit als overkoepelend principe waarin de samenwerking tussen onderzoeker en de organisatie en tussen de medeonderzoekers of bredere betrokkenen uit de organisatie centraal staat.

Onderzoek doen is je inlaten met de wereld van verwondering. Het waarderende van AI is dan ook niet slechts een positieve kijk op de organisatie, maar is veel meer een verwondering. Op verschillende manieren is het nuttig en nodig opnieuw verwonderd te raken over de mysteries van de wereld om ons heen. Deze houding kan een geheel nieuwe wereld openen: *"In contrast to a type of research that is lived without a sense of mystery, the appreciative mode awakens the desire to create and discover*

new social possibilities that can enrich our existence and give it meaning." (Cooperrider and Srivastva, 1987, p.158). Het doel is dan ook niet om alle antwoorden op vragen te vinden, maar eerder om als een pionier nieuwe werelden, nieuwe vragen te ontdekken. De vragen die we stellen bepalen grotendeels de richting die we opgaan. Door steeds opnieuw waarderende, bruikbare en provocerende vragen te stellen komt het onderzoek terecht in nieuwe werelden.

STOP-GO: Tot hier pure theorie over de totstandkoming en theoretische basis van AI. Hoe ik ertoe kwam is nog niet besproken. Tijdens het lezen over verschillende vormen van onderzoek doen, dacht ik al na over wat mij aantrekt. De dialoog aangaan vind ik belangrijk, ook in organisaties. In AI is dat de kern. Ik hoef er niet perse verhalend over te schrijven, maar de dialoog in een organisatie op gang brengen is mijn doel. Cooperrider inspireert me daarin. Toch schiet hij er mijns inziens soms in door. De basis die ik hierboven beschreef is stevig en doordacht. De literatuur van de laatste tijd (ook van zijn hand) lijkt echter meer gericht te zijn op resultaat en groei. Dit doet voor mij af aan de inhoud van de filosofie waar juist het ontdekken en ontwikkelen van de kern van organisaties centraal staat. Ik wil niet pleiten voor een middenweg, maar misschien een vleugje Hollandse nuchterheid?

Praktijk

Deze filosofie van onderzoeken van sociale systemen is in de loop der tijd omgevormd tot een veranderingsmethode. David Cooperrider zelf wilde juist niet alleen academici aanspreken (wat hij wel vooral deed in zijn eerste artikel (Cooperrider and Srivastva, 1987)), maar had de vurige wens dat hetgeen hij leerde echt een methode voor de praktijk zou worden. Daarom schreef hij met z'n promotor het boek *Appreciative Management and Leadership* (Srivastva and Cooperrider, 1990), gericht aan managers. Toch duurde het tot de millenniumwisseling voordat hij begon te schrijven over hoe deze filosofie praktisch gemaakt zou kunnen worden (Bushe, 2011; cf. Cooperrider, 2000a; Cooperrider, 2000b; Cooperrider, 2003).

In de methodologie van AI staan 5 breed gedragen principes centraal (Cooperrider and Whitney, 1999; Grieten en Lambrechts, 2011; Appreciative Inquiry, 2018):

- Het (sociaal-) constructionistisch principe:

Een wetenschapsfilosofische term die voortkomt uit het werk van onder andere Ken Gergen (1987). Het gaat ervan uit dat we onze wereld creëren door met woorden en daden betekenis kaders te scheppen en te onderhouden. Een objectieve werkelijkheid bestaat niet. Ook organisaties worden gezien als een product van menselijke interactie in plaats van een natuurlijk gegeven orde. Ze zijn geconstrueerd door een samenspel van mensen die hun eigen overtuigingen en ervaringen meebrengen.

- Het simultaneiteitsprincipe:

Onderzoek en interventie kunnen onmogelijk los van elkaar worden gezien. Een neutrale onderzoeker bestaat niet. Elke vraag is eigenlijk al een stap in een bepaalde richting en elk stuk data is een nieuwe bron voor de toekomst. Daarom bestaat ook een neutrale vraag niet, alles is sturend.

- Het verhalende of poëtisch principe:

Afstammend van het Griekse *poesis* beschrijft dit principe de creërende functie van taal en verhalen. Taal is geen getrouwe beschrijving van de werkelijkheid, maar heeft een scheppend vermogen. Het creëert realiteit. Het drukt de waarden uit die in een gemeenschap leven. Het is een betekenisgevend instrument. *Words create worlds*. De werkelijkheid zal zich in de richting begeven van datgene waar we aandacht aan geven.

- Het anticiperende principe:

De kern. Positieve beelden over de toekomst leiden tot positieve acties. Het toekomstbeeld van de organisatie stuurt ons huidige gedrag. Beeldvorming is daarbij belangrijk. Het psychologische proces van '*imagery*' ligt hieraan ten grondslag: uiteindelijk heeft iedereen beelden over zichzelf, de ander en de organisatie. Als je de verwachtingshorizon positief prikkelt wordt positiviteit gecreëerd. In topsport zie je dit heel concreet terug. Coaches of sportpsychologen vragen van atleten om de race te visualiseren. Ze zijn hierdoor beter in staat om een beeld te vormen van de perfecte prestatie en ernaar te handelen.

- Het positieve principe:

Probleemgerichte vragen creëren een werkelijkheid van problemen. Waarderende vragen creëren een werkelijkheid van succes. De nadruk ligt op de positiviteit van de vraag.

Het doel van AI in organisaties is steeds om toegang te krijgen tot het natuurlijke samenwerkings- en veranderingspotentieel dat in elk systeem aanwezig is. Daarbij is ze gefocust op positieve krachten die in elk systeem aanwezig zijn. Barrett et al (2010) noemen daarbij de zoektocht naar het DNA van een organisatie: "de wisselwerking tussen continuïteit, verandering en innovatie, de kenmerken van een systeem en die deze aanmoedigen en versterken" (Barrett, Fry and Wittockx, 2010, p.11). Daarin wordt de nadruk op samenwerking gelegd en wordt (zo mogelijk) iedereen erbij betrokken. De generatieve kant van AI ervaar je in de dialogen in de organisatie waarin gezocht wordt naar 'het beste wat er is'. Ze genereren nieuwe ideeën en initiatieven van samenwerking.

De eerste notie van Cooperrider en Srivastva (1987) dat een *problem solving*-visie op de wereld ons beeld bepaalt en ons handelen stuurt, krijgt navolging in de literatuur over AI. Meer dan een methodiek ligt hier een diepgewortelde visie achter die stelt dat we haast niet anders kunnen dan het probleem aanpakken. Het lijkt menseigen om de probleemgerichte kant uit te lichten. Maar door ons te richten op tekorten zien we mensen en organisaties als een verzameling problemen en managers als professionele probleemoplossers. Door het oplossen van problemen ligt fragmentatie op de loer. Complexe gehelen moeten uit elkaar gehaald worden om opgelost te worden. De systeemtheorie leert ons echter dat alle acties gevolgen hebben in tijd en ruimte (cf. Peters & Waterman, 1982). Een holistische aanpak zou leiden tot duurzamere oplossingen. Daarom moet je niet alleen terug naar de oorzaak van het probleem en vervolgens doen wat haalbaar is, maar moet je zoeken naar wat mogelijk is. Vaak gaat probleemoplossend werken gepaard met een defensieve houding waarmee bij een ander gezocht wordt naar de oplossing, waardoor je terecht komt in een defensieve spiraal.

Met Appreciative Inquiry wordt niet slechts positief gedacht. Aan de basis ligt echter wel een onvoorwaardelijk waarderende houding. *Appretiare* is zowel 'waarde toekennen aan', als 'op prijs stellen'. Het is een actief woord. Barrett et al (2010, p.21) zeggen: "Waarderen is doelbewust die kwaliteiten opmerken of opzoeken die we hoog inschatten, waardoor ze in waarde toenemen". De

kern van AI is volgens Bushe (2011) het idee dat ieder sociaal systeem factoren in zich heeft die 'leven geven'. Deze benaming is volgens hem beter dan een zoektocht naar 'het positieve' of 'het beste van wat er is' omdat je hiermee geen uitkomsten krijgt die anderen tegen de borst stuiten, of zelfs uitschakelen. Door te zoeken naar elementen die leven geven, ontstaat een zoektocht naar de pure kern van organisaties. Dit gaat in op de kritiek die er is op Appreciative Inquiry. Christine Oliver (2005) stelt dat AI, door te de-contextualiseren van thema's in positief en negatief, ontkent dat er vaak over één thema zowel positief als negatief gedacht kan worden. Anderen gaan daar verder op in (cf. Johnson, 2011). Met name het feit dat problemen niet tot de kern van het onderzoek behoren blijkt problematisch. Zou het niet kunnen, zo stelt Johnson (2011) de vraag, dat negatieve ervaringen onderzocht kunnen worden en kunnen leiden tot positieve, generatieve uitkomsten? Tenzij er problemen worden benoemd en onderzocht zal er geen verandering ontstaan, zo stelt Bushe (2010). Anderen stellen juist, zoals eerder benoemd, dat verandering naar aanleiding van bedreiging of uit nood vaak voorkomt en z'n beperkingen kent, terwijl verandering vanuit kracht nauwelijks onderzocht is.

Het gaat in AI dan ook niet om het implementeren van een verandering om een bepaald doel te realiseren, maar om het veranderingsproces zelf, om het gezamenlijk leren en ontwikkelen. Dit is de belangrijkste én vernieuwende factor van de methode van AI. Waar anderen opnieuw een vernieuwde methode willen implementeren gaat AI aan de slag met hetgeen al in de organisatie aanwezig is. Meer nog dan een positieve benadering stellen enkele wetenschappers dan ook dat AI een generatieve benadering is (Bushe, 2007; Bright and Miller, 2012).

Praktisch betekent dit dat AI werkt met verschillende fases in het proces (Barrett et al, 2010, p.36-46; Bushe, 2011). In een cyclus van vier stappen krijgt een AI-aanpak vorm:

1. *Discover*

Het doel van deze fase is het ophalen van het beste uit het verleden. Hier zie je de onderzoekskant van AI ten voeten uit. Deelnemers worden gevraagd om het beste wat ze is overkomen in de organisatie te delen. Onderliggende patronen worden langzaam ontdekt waarop voortgebouwd kan worden. Belangrijk is om te beseffen dat er niet één beeld over de organisatie bestaat, maar dat ieder z'n eigen perspectief heeft.

2. *Dream*

Naar aanleiding van de beste ervaringen uit het verleden komen de toekomstbeelden vanzelf naar boven. Aan de hand van de sterke punten uit de organisatie gaat het gesprek bijna als vanzelf van 'wat er vandaag mogelijk is' naar 'wat er in de toekomst mogelijk kan zijn'. Door de gewenste toekomst te verbeelden komt het potentieel van de organisatie tot wasdom.

3. *Design*

Deze fase is de brug tussen de toekomst en nu. De nieuwe mogelijkheden moeten verankerd worden in de organisatie. Wat daarvoor nodig is wordt in deze fase achterhaald. Ook wordt hier een zogenaamd provocatief voorstel ontworpen waarmee de gewenste situatie wordt beschreven alsof die er nu al is om als een leidraad te gelden voor wat er moet gebeuren.

4. *Destiny*

In de laatste fase gaat het erom dat de vorige fasen daadwerkelijk uitgevoerd worden. Taken worden verdeeld of deelnemers benoemen concreet wat ze gaan doen in de komende tijd.

Centraal in het AI-traject staat de *affirmative topic choice* (Masselink en Ijbema, 2017). Dit kernthema wordt uitgewerkt gedurende de sessies en komt op uit de organisatie. Het onderwerp moet doelbewust geformuleerd worden zodat het de nieuwsgierigheid van betrokkenen wekt (Barrett et al, 2010, p.49). Dit werkt het beste in een gezamenlijk proces. Dit kernthema heeft enkele kenmerken waardoor het aansprekend is voor de groep die ermee moet werken, of zelfs voor de gehele organisatie. Het is in bevestigende zin geformuleerd, het is gewenst in vele lagen van de organisatie en het is consistent met de ontwikkelingsrichting en strategie van de organisatie (Masselink en Ijbema, 2017, p.35). Om dit te bereiken wordt een 'probleem' geherdefinieerd tot een slagzin of sterk woord dat de achterliggende ambitie verwoordt.

Nu de achtergrond en methodologie van AI beschreven is, is het zaak de verhouding tussen AR en AI te beschrijven alvorens ik de praktijk van JCZ kan beschrijven. In de volgende paragraaf wordt uitgelegd waarin AR en AI verschillen, maar toch ook vooral waar ze elkaar aanvullen en wat dat betekent voor dit onderzoek.

2.1 Verhouding actieonderzoek en Appreciative Inquiry

Actieonderzoek en Appreciative Inquiry zijn, zoals gesteld in de inleiding, op enigerlei wijze aan elkaar verbonden. Er moet echter scherp gelet worden op de verschillen en de verhouding tussen de twee benaderingen. Dit zal in deze paragraaf beschreven worden op zowel methodisch als wetenschapsfilosofisch terrein. Te beginnen met de laatste.

Waar Lewin (1946) *action research* begon om een nieuw perspectief op de verhouding theorie-praktijk te geven werd het langzamerhand steeds meer een *problem solving method*. Coghlan en Brannick (2005, p.4) stellen dat AR zowel een opeenvolging van gebeurtenissen in cycli is, als een *problem solving approach*. AR richt zich in het doorleven van de cycli blijkbaar op het oplossen van een probleem. De vaste opeenvolging van stappen in de cyclus leidt van de analyse van een probleem tot een actie en de reflectie daarop, waarna de cyclus weer opnieuw begint. De functie hiervan is om de ware potentie te herontdekken en opnieuw te integreren in het systeem. Hier ligt de aanname onder dat de oplossing van het probleem alreeds besloten ligt in het systeem. Hij moet alleen herontdekt worden. Dit leidt tot een verplating van onderzoek en praktijk, zo is de stelling van Cooperrider en Srivastva (1987, p.150). In plaats van een verticale ontwikkeling waarin nieuwe mogelijkheden ontdekt en uitgeprobeerd worden, ontstaat er veelal een horizontale ontwikkeling waarbij vooral oude ideeën (al dan niet eerder geprobeerd of uitgesproken) naar boven komen. Uiteraard zijn er mogelijkheden, ook binnen actieonderzoek, om hier onderuit te komen. Maar met de aanname dat er problemen opgelost moeten worden, zijn veel situaties waar geen vervolg aan gegeven kan worden niet relevant of worden vragen die niet beantwoord kunnen worden niet gesteld. Het gevaar van een versmalling dreigt.

Zelfs als een goede actieonderzoeker breed blijft kijken naar mogelijkheden die vernieuwend zijn, zit er in de probleemgerichte benadering een onderhuidse spanning die niet op te lossen lijkt. Door te kijken naar het oplossen van problemen breng je een onderscheid aan tussen het hier en nu en het

straks. De wereld wordt gezien als onderscheiden van ons bewustzijn, iets wat buiten ons is. Problemen zijn niet hier, maar ergens anders. Niet van mijzelf, maar van een ander. Niet voor iedereen, maar specifiek voor dat team, die organisatie of die persoon.

STOP-GO: Hier loop ik vast. Het feit dat een probleemgerichte benadering vaak niet werkt is mijn vertrekpunt van dit onderzoek, daar kan ik volledig achter staan. Dat veel actieonderzoeken daardoor minder blijken te werken dan ze zouden kunnen is een logisch gevolg van deze gedachte. Dat AI een oplossing vormt voor dit probleem ook. Toch zit ik te puzzelen met de vraag hoe dat in dit onderzoek uitwerkt. Ik ervaar dat beide benaderingen voor mij werken én iets missen. Het voelt alsof ze elkaar daarin kunnen aanvullen. Een duidelijk onderscheid tussen methodologie en filosofie is daarbij nodig.

We hebben echter gezien dat AI is ontstaan vanuit het idee dat probleemgericht werken niet (altijd) de oplossing zal vormen. Hier zit wel degelijk een fundamenteel verschil, meer dan linguïstisch. Het fundament van actieonderzoek en Appreciative Inquiry blijkt namelijk verschillend te zijn. Dit is precies het punt geweest waarop Cooperrider en Srivastva (1987) ingingen. Ze bekritiseerden de ontwikkeling van actieonderzoek naar een vorm van *problem solving*. Hiermee veegden ze AR niet helemaal weg, integendeel. Ze wilden juist bouwen op het goede werk dat gedaan was met de ontwikkeling van een theoretisch-praktische methode van onderzoek. Het moest alleen wel een andere weg inslaan om nieuwe horizons te ontdekken, nieuwe vragen te kunnen stellen en nieuwe beelden te kunnen genereren. Juist het bouwen op een positieve kern van een organisatie is hoe actieonderzoek opbouwend zou kunnen werken en zou kunnen bijdragen aan verbeterde praktijken en relevante kennis. In de kern gaat het namelijk niet om het oplossen van een probleem. Het doel is om de praktijk haar stempel te laten drukken op hetgeen de organisatie in zich heeft. Het einddoel is dan vaak helemaal niet duidelijk (soms uiteraard wel). Ook dit is in AR bekend –McKay en Peter Marshall (2001) schrijven over een dubbele cyclus van AR ten opzichte van de ‘probleem-doel-cyclus’ –, maar lijkt vaak nog niet door te dringen. Dit is in mijn opinie een belangrijk punt. AI probeert AR aan te scherpen, het is geen nieuwe richting, maar wil de focus opnieuw leggen. In dit onderzoek ga ik daar grotendeels in mee. Toch is dit niet alles, AI kan ook wat leren van AR.

Qua methode verschillen de benaderingen namelijk ook. Nu ik heb beredeneerd dat AI een specificatie van AR is, maar wel op een eigen manier en terrein opereert, moet ik meer zeggen over hoe dit toe te passen is. AI lijkt zich (de laatste jaren) in haar uitwerking vooral te richten op het verbeteren van de praktijk (cf. Masselink en Ijbema, 2018). Actieonderzoek in het algemeen is daarnaast ook geïnteresseerd in het verrijken van de wetenschap, of in ieder geval het opdoen van kennis. Hierin kunnen de benaderingen elkaar mijns inziens aanvullen. De cyclus van AI is een duidelijke en overzichtelijke manier om een groep mee te nemen in een waarderend leerproces. De reflectie van AR is daarna een ideaal wetenschappelijk instrument om daarvan te leren en zo mogelijk de cyclus van AI opnieuw te inspireren.

Dit schuurt echter wel enigszins in de praktijk daar AI er niet nadrukkelijk op gericht is met de bereflecteerde kennis terug te keren naar de praktijk. Het wil stimuleren om te reflecteren en dit in de praktijk toe te passen, maar dat gebeurt binnen de vier fasen van het traject. In dit onderzoek is een volledig AI-traject doorlopen, en daar is met de meest betrokken participanten op gereflecteerd. Een

nieuwe inbreng in de praktijk was niet mogelijk vanwege de tijd, maar ook niet 'nodig' voor het uitvoeren van een AI-traject.

Zo bezien is dit onderzoek te zien als een echt actieonderzoek waarin de methode van Appreciative Inquiry volledig gevolgd wordt. De reflectie daarop is echter weer een pure actieonderzoekstechniek. Dit vraagt om duidelijke onderscheiding van de verschillende methodes. Want hoewel ze inhoudelijk op elkaar voortborduren (of zelfs uit elkaar voortkomen) en de verschillen wel duidelijk zijn, is het lastig ze in één vorm te integreren.

Vanaf het begin heb ik het idee gehad dat ik bezig ben met een actieonderzoek. Voor een specifieke vorm was ik echter op zoek naar iets wat zowel bij mij als de organisatie zou passen. Die vorm vond ik in AI. Gedurende het praktijkwerk ben ik dan ook volledig gefocust op de uitvoering van een AI-traject. Dit bood duidelijkheid voor de medeonderzoekers en gaf een duidelijke lijn in het onderzoek. Gedurende het schrijfproces ben ik weer meer bezig geweest met AR. Dit liet me grondiger reflecteren op het proces en de uitkomsten om het werk ook echt wetenschappelijk te maken. Er is veel bekend over hoe te schrijven binnen actieonderzoek, en daarbij komt dat AI zich minder focust op het vastleggen en rapporteren van de kennis die uit het traject voortkomt. Deze wisselwerking pakte in de praktijk goed uit. Ik denk dat Cooperrider blij zou zijn met een volledige integratie van de praktijk, maar niet minder theorievorming op basis van de praktijk. Hoe die theorievorming in goede banen geleid wordt beschrijf ik in de volgende paragraaf.

2.4 Wetenschap

Een academische opleiding vraagt een proeve van bekwaamheid die academisch relevant, betrouwbaar en op vermeerdering van kennis gericht is (McNiff, 2014). Wetenschap is van belang voor de samenleving. Hiervoor moet het echter wel sterk verbonden zijn aan de samenleving. Cooperrider (1987) zag in zijn tijd al een discrepantie tussen de toenmalige vorm van onderzoek en de relatie met de praktijk. In mijn ogen ligt dat gevaar nog altijd sterk op de loer. Het is daarom belangrijk de wetenschapsfilosofische positie te kennen van waaruit ik werk.

The Oxford Dictionary omschrijft wetenschap als volgt:

"The intellectual and practical activity encompassing the systematic study of the structure and behaviour of the physical and natural world through observation and experiment."
(oxforddictionaries.com)

In lijn daarmee zie ik wetenschap als de manier waarop we via vooropgestelde regels tot verheldering van vragen of tot nieuwe inzichten komen. Wetenschap is voor mij geen doel, maar een middel. Ik ben daar als onderzoeker een essentieel schakeltje in. Weliswaar slechts een schakel, maar wel belangrijk en ook niet inwisselbaar. Ik denk namelijk dat volledige objectiviteit als onderzoeker onmogelijk is. Ik kan mezelf niet weghalen uit het onderzoek, net zo min als ik mezelf volledig kan afzonderen van de wereld om me heen. Als iemand anders het onderzoek zou overnemen zou het een ander onderzoek worden omdat mijn persoon er mee verbonden is. Juist mijn geschetste eigen positie en interesses maakt dat dit onderzoek ontstaat. Dat betekent echter niet dat ik denk dat onderzoek niet herhaalbaar kan zijn. De regels van de wetenschap borgen mijns inziens de continuïteit. Kennis bouwt zich dus zeker

uit, maar is tegelijkertijd afhankelijk van tijd en ruimte. Dat betekent dat opgedane kennis van, bijvoorbeeld, vóór de Verlichting niet hetzelfde zegt als kennis van nu. Inzichten kunnen veranderen. Ik sluit me dan ook graag aan bij, en stem in met de historische wending van Thomas Kuhn (1970) (en de aansluiting daarop van Foucault naar andere wetenschappen) waarin hij stelt dat verschillende tijdperken verschillende concepten voortbrengen omdat de groei van wetenschappelijke kennis revoluties kent (Leezenberg en De Vries, 2017, p.105). In 1987 publiceerde Bruno Latour het boek *Science in Action*. Hij stelde dat wetenschapsfilosofen zich vooral moeten bezighouden met antropologie. Dit wordt de 'empirische wending' genoemd (Zwarte zwanen, 2018). Het idee van het gebruiken van mensen en situaties als onderzoeksobject om een waarheid te destilleren in plaats van het idee dat dé waarheid gevonden kan worden door allerlei manieren spreekt mij aan. Hier schuilt het idee van een relativistische opvatting over kennis en waarheid onder: Er is geen onomstotelijke waarheid, maar we beschikken over waarheden die zich ontwikkelen en soms ook weer wegvallen of vervangen worden. Uiteraard geloof ik wel in de groei van kennis, maar het hangt onder meer af van de persoon die onderzoekt in welke richting zich dat ontwikkelt (Zwarte zwanen, 2018). Dit is voor mij van belang om het gewicht van wetenschap te bepalen. Ik vind het belangrijk, maar weet ook dat het relatief is. Daarom wil ik me liever richten op persoonlijke verhalen en specifieke casus dan dat ik alomvattende theorieën denk te ontwikkelen. Dat is een manier van externalistisch denken: de opvatting dat wetenschappelijke kennis het resultaat is van externe maatschappelijke, culturele of historische factoren (Leezenberg en De Vries, 2017, p.342). Dit leidt voor mij automatisch tot inductief onderzoek daar ik op basis van enkele waarnemingen generaliseer, en m'n onderzoek gestuurd wordt door de data die ik gaandeweg tegenkom. Het inductieprobleem acht ik van groot belang. Ik denk dat het juist daarom ook zo relevant is om kwalitatief onderzoek te doen. Hoewel er daadwerkelijk iets te zeggen valt en conclusies en aanbevelingen gedaan kunnen worden, beseft ik dat er slechts één praktijk wordt onderzocht. En juist dat is waar ik van houd en waarom ik graag deze praktijk wil onderzoeken. Voor mij geen generalisatie op basis van gemeten resultaten, maar diepgravend onderzoek naar de waarom-vragen en verklaringen daarvoor.

2.4.1 Kwaliteit en validiteit

"...in higher education, any knowledge that claims validity has to be seen as academic knowledge."
(McNiff, 2014, p.4)

De validiteit van een actieonderzoek is niet minder belangrijk dan van een regulier onderzoek. Omdat het wellicht verwarrend kan zijn waar de grens tussen onderzoek en praktijkvorming ligt (als die er al is), is het des te belangrijker om goed te beseffen wat een goed academisch werk behelst, en hoe je dus ook kwaliteit biedt. Reason (2003) stelt dat transparantie een van de meest belangrijke factoren in actieonderzoek is. Omdat elk actieonderzoek vol zit met keuzes die gemaakt moeten worden is het belangrijk daar open over te zijn en zowel de keuzes als de consequenties te laten zien (Reason, 2003). De kwaliteit van het actieonderzoek hangt daar zelfs in grote mate van af, meer dan van de uitkomsten van het onderzoek, aldus Reason (2003, p.189).

Hilary Bradbury (2015, p.8) beschrijft zeven criteria van een kwalitatief hoogstaand actieonderzoek die samengesteld zijn door meerdere auteurs van actieonderzoek. In de discussie beoordeel ik dit onderzoek aan de hand van deze criteria:

1. Kwaliteit vraagt om heldere doelen

2. Kwaliteit vraagt samenwerking
3. Kwaliteit vraagt om een bijdrage aan de verhouding theorie-praktijk
4. Kwaliteit vraagt om geschikte methoden en processen
5. Kwaliteit vraagt om *actionability*
6. Kwaliteit vraagt om reflexiviteit
7. Kwaliteit vraagt om betekenis

Deze criteria zijn goede meeteenheden om het onderzoek naast te leggen. Validiteit van actieonderzoek is daarnaast grotendeels afhankelijk van hoe de stappen van de verschillende cycli genomen en beschreven worden. Worden ze expliciet gemaakt en worden ze uitgelegd? Hoe zijn deze stappen genomen, en waarom? Hoe is het geëvalueerd, waar zit de *check* van de evaluatie? En hoe draagt de theorie bij aan de interpretatie? De waarde van een actieonderzoek wordt niet bepaald door de vraag of de verandering succesvol was of niet, maar hoe de data bijdraagt aan bruikbare theorievorming die de maatschappij meer laat leren over verandering (Coghlan and Brannick, 2005, p.28). Het is voor een thesis dus niet voldoende als er alleen op opeenvolgende wijze beschreven wordt wat er gedaan is. Omdat de thesis een academisch werk is stellen Coghlan en Brannick (2005) dat het nodig is om aan academische vereisten te voldoen. Derhalve moet een rechtvaardiging van onderwerp, beschrijving en verdediging van gebruikte methodologie en benaderingen van onderzoek, stand van huidig onderzoek en literatuur gewoon beschreven worden: *“An action research dissertation is no different, though its presentation and argument differ from traditional presentations”* (Coghlan and Brannick, 2005, p.124). In de ogen van Coghlan en Brannick (2005) bevat een actieonderzoek dan ook drie elementen die de waarde, en daarmee de validiteit, van een actieonderzoek inzichtelijk maakt:

1. Een goed verhaal;
2. Duidelijke reflectie op dat verhaal; en
3. Uitwerking van de bruikbare kennis naar aanleiding van de reflectie.

In de hoofdstukken drie, vier en vijf worden deze drie elementen per hoofdstuk uitgewerkt. Op deze manier bouwt dit onderzoek zichzelf op. Het wordt afgesloten met een retrospectieve discussie over de kwaliteit van het onderzoek.

2.4.2 Schrijven

“Al het schrijven wat niet op de een of andere manier helpt te leven, is vergeefs”

(Hans Lodeizen, 1950)

Finding Form in Writing Action Research (Marshall, 2008) is een uitzonderlijk stuk tekst waar ik in het schrijven van dit onderzoek veel aan heb gehad. Of beter gezegd, in het komen tot het schrijven van dit onderzoek. Op het moment dat het niet echt wilde vlotten leerde Marshall (2008) me dat de vorm van de tekst niet een taak achteraf, maar een weerspiegeling is van het onderzoek omdat de vorm en de inhoud onafscheidelijk van elkaar zijn (Marshall, 2008, p.685). Daarom mag het juist zo dichtbij staan: *“writing only (...) represents the constructed perspective of the author”* (Marshall, 2008, p.684). Smith (1994) stelt in lijn daarmee dat elke tekst in feite een stukje van een autobiografie is. Het draagt persoonlijke eigenschappen, daarom zou elke tekst in de eerste persoon moeten staan.

Dit inspireert me om de gangbare regels van academisch schrijven te laten vieren in zowel opbouw als stijl. Omdat dit onderzoek begonnen is als mijn interesse, en ik bepalend ben voor de keuzes vind ik het belangrijk dat ik ook in de verslaglegging kan laten zien hoe ik het liefst schrijf. Dit stuk weerspiegelt in hoge mate mijn onderzoek: Vrij, ongeremd, alles is mogelijk, maar uiteindelijk moeten er kaders zijn waarbinnen gewerkt wordt. Die kaders vind ik wel belangrijk. Helemaal vrij en ongeremd kan het dan ook niet zijn. Onder andere omdat het leesbaar moet zijn voor een breder publiek, en anderen zich moeten kunnen identificeren met dit onderzoek op een relatief laagdrempelige manier, vind ik dat totaal vrij schrijven niet passend is. Uiteindelijk is de verslaglegging van onderzoek namelijk ook een geconstrueerde versie van de werkelijkheid, en niet een ruwe versie. Ik zie mijn schrijven dan ook als een tussenweg: het stuk weerspiegelt mijn onderzoek, en laveert daarom in schrijfstijl tussen gangbaar onderzoek en persoonlijke notities.

STOP-GO: Het artikel van Marshall (2008) inspireerde me om wetenschappelijk onderzoek ook voor mij persoonlijk als relevant te zien, en niet alleen als enige hobbel naar een papiertje. Deze bewoording klinkt wellicht recalcitrant ten opzichte van conventioneel onderzoek en haar verslag. Dat is geenszins de bedoeling daar ik me totaal niet als recalcitrant persoon inschat. De woorden van Marshall (2008) weerspiegelen echter zowel mijn ervaring van onderzoek als de vorm van dit stuk. Er moeten kaders zijn, ik heb gemerkt dat een onderzoek niet zonder kan. 'Maar binnen de grenzen zijn de mogelijkheden net zo groot als daarbuiten', zo zegt de opa van mijn vrouw altijd al.

Eén van de kaders is de besproken methodologie van AR. Hoewel vrijwel alles mogelijk is, is het wel de bedoeling dat de reflecties, opgenomen in het onderzoeksverslag, leiden tot een verbeterde praktijk. Hiertoe is het goed om onderscheid te maken tussen de *core cycle* en de *thesis cycle* (Zuber-Skerrit and Perry, 2002). Zij (Zuber-Skerrit and Perry, 2002) stellen dat het uiteenlopen van deze twee wegen van AR zorgt voor een duidelijk onderscheid waardoor afstand van de praktijk genomen kan worden. Daarbij kan in de *thesis cycle* overzichtelijk worden weergegeven wat in de *core cycle* is gebeurd: In de eerste fase, plannen en ontwerpen, wordt informatie ingewonnen, literatuur gezocht en de basis gelegd voor de actie. De tweede fase staat in het teken van de actie. In de derde fase keer je terug naar de studeerkamer om te beschrijven wat er is gebeurd en te analyseren wat de uitkomsten zijn. De laatste fase gaat hierop verder, door met de betrokkenen te reflecteren op deze analyse en door conclusies te trekken uit het onderzoek.

Dat gebeurt niet alleen achteraf. Coghlan en Brannick (2005, p.25-27) stellen dat de *thesis cycle* juist continue reflectie bevordert door als een schaduwcyclus gedurende elke stap in het proces vragen aan de onderzoeker te stellen. Dit gebeurt op drie terreinen: Inhoud, proces en premisse. Als op deze terreinen voortdurend gereflecteerd wordt ontstaat er een proces en verslag van leren over leren, ofwel: meta-leren (Coghlan and Brannick 2005, p.25). "Writing is itself a form of action, and finding ways to improve your capacity for writing is itself a form of action research", zo stelt McNiff (2014, p.4). Het idee dat de tekst niet achteraf vertelt wat er is gebeurd, maar continu aangepast wordt aan de situatie en vervolgens zelf ook weer nieuwe dingen creëert ervaar ik ook continu. De opbouw van dit onderzoek is daarom bewust zo gedaan. De basis, het gereedschap, het verhaal en een afsluiting vormen een doorlopend proces wat steeds weer opnieuw opgepakt of aangepast kan worden.

Het hart van een actieonderzoek wordt gevormd door het verhaal over wat er gebeurd is tijdens het onderzoek. Het opschrijven van dit verhaal is een proces waarmee de onderzoeker al uit- en insluit.

Dit is volgens Coghlan en Brannick (2005) echter niet erg. Door te construeren ontstaat een totaal nieuwe *learning experience* (Coghlan and Brannick, 2005, p.128). Hier ontstaat synthese en wordt soms pas echt duidelijk waar het onderzoek om draaide. Het selecteren is dus ook nodig. Reflectie is hierbij echter opnieuw erg belangrijk. Daarom stellen Coghlan en Brannick (2005) voor om het verhaal zo objectief mogelijk te beschrijven, maar tussendoor duidelijke stukken *sensemaking* in te voegen zodat niet alle reflectie op het eind komt. In hoofdstuk 3, het hoofdstuk waar ik het verhaal beschrijf, heb ik deze methode toegepast.

2.5 Conclusie

Het gereedschap waar ik in dit onderzoek mee werk bestaat uit de methodologie en filosofie van zowel actieonderzoek als Appreciative Inquiry. Dit zijn geen naast elkaar staande methodologieën, maar elkaar aanvullende werk- en denkwijzen. AR brengt me de combinatie tussen praktijk en wetenschap door cyclisch, of eigenlijk dubbel-cyclisch, te denken. AI geeft als filosofie een vernieuwende kijk op organisaties en hoe ze te veranderen zijn. Als methode biedt het stappen om met een groep een waarderend proces door te maken.

De wetenschappelijke kwaliteit van dit onderzoek wordt gewaarborgd in deze theorieën. Zeven criteria van Bradbury (2001) en drie elementen voor een goed onderzoek van Coghlan en Brannick (2005) zijn opgenomen in dit onderzoek om tot relevante resultaten te komen.

Naar aanleiding van deze uiteenzetting over zowel AR als AI moet gezegd worden dat een van de doelen van dit onderzoek is om *actionable knowledge* te creëren vanuit JC Zaanstad, maar niet beperkt tot JC Zaanstad. De context mag overal anders zijn, maar de methode en sommige uitkomsten van dit onderzoek zullen toepasbaar zijn in vele andere contexten op hun eigen manier.

Actieonderzoek is een methodologie die me na aan het hart is gaan liggen, en in combinatie met Appreciative Inquiry is het voor mij de ideale manier om organisatiesystemen bloot te leggen en te onderzoeken terwijl ze in beweging zijn. In het volgende hoofdstuk zal meer geschreven worden over hoe dit in de praktijk ging. Gegeven deze kennis van de methodes is de vraag nu: Hoe is dit uitgewerkt in de organisatie, wat waren de reacties en hoe is dit te evalueren?

Hoofdstuk 3: Het Verhaal

Nu het helder is met welke methodologieën er is gewerkt in dit onderzoek, is het zaak een stap terug te doen. Hoe is het onderzoek begonnen, hoe werkte de verschillende fasen van het actieonderzoek zich uit? Waar in het proces kwam AI om de hoek kijken en hoe is dit gegaan? In dit hoofdstuk zal, naar Coghlan en Brannick (2005), zo veel mogelijk chronologisch beschreven worden wat er is gebeurd. Een enkele reflectieve noot kan niet ontbreken, die is gelijk achter het betreffende stuk geplaatst. De kern is echter het beschrijven van het proces. Verdere reflectie volgt in het volgende hoofdstuk.

3.1 Hoe het begon

Gedurende de master Organisaties, Verandering en Management was het de bedoeling dat elke student van een bepaald vak mee zou lopen met een manager. In die tijd startte ook de voorbereiding op het scriptietraject door na te denken over een organisatie waar je onderzoek zou willen doen. Die twee dingen besloot ik te combineren. Zoals ik al schreef in het *personality statement* zocht ik naar een actie-gerichte organisatie, maar eigenlijk meer naar een dubbelzinnige organisatie. Een organisatie waar meer achter zit dan je van te voren zou denken. Mijn fascinatie en nieuwsgierigheid voor het onbekende leidde mij al snel naar het gevangeniswezen. Via wat contacten probeerde ik een dag met een manager mee te lopen en al snel lukte dit.

STOP-GO: 'Waarom dan het gevangeniswezen? Het is dubbelzinnig, maar er is toch veel meer?' vroeg ik mezelf af. Ik vind dit moeilijk uit te leggen, maar mijn fascinatie voor het geheimzinnige achter die deuren is er altijd al geweest. Het is een tegenstrijdig gegeven dat we mensen straffen door ze op te sluiten, maar wel humaan willen zijn. Ook in de Bijbel komt de oproep tot zorg voor gevangenen ontzettend vaak voor, mede daarom dacht ik er al langer aan om vrijwilligerswerk op deze plek te gaan doen. Nu was er een laagdrempelige mogelijkheid om eerst één dag echt in de organisatie te kijken.

De dag overrompelde me compleet. De dubbelzinnigheid ervoer ik niet alleen vanwege het feit dat er een wereld open ging die ik normaal hooguit van een afstand zou kunnen zien, maar ook in de taken die gedaan worden, de dynamieken die binnen spelen, de taal die gebezigd wordt en de tegenstrijdige structuren die ik ervoer. Hier wilde ik meer van! Ik kreeg te horen dat er een changemanager interim aangesteld was om de organisatiecultuur te sturen naar een meer 'wij-gevoel' en besloot haar te bellen.

Ze was enthousiast en al vanaf het eerste gesprek besloten we dat ik een onderzoek mocht doen op die plek. We wisten allebei nog niet wat ik zou onderzoeken en op welke manier, maar het zou zich richten op de medewerkers, de organisatiecultuur (of –culturen) en de doorgaande veranderingen die in de organisatie spelen.

Een onderzoek op deze plaats was nuttig aangezien er een enorme berg aan ruwe data was die nog nooit was onderzocht. Een compleet nieuwe organisatie met alle bijbehorende facetten: niet goed lopende procedures maar stipjes aan de horizon van verbetering. Een paradijs voor een onderzoeker

als ik. Het zou zowel mijzelf als de organisatie kunnen verrijken om onderzoek te doen naar de medewerkers en hun beleving van de organisatie. Dit verrijkt mezelf daar ik ervaring opdoe met onderzoek, in het bijzonder AR en AI, in een omgeving die dit niet gewend is. Het kan de organisatie verrijken. Omdat elk steentje dat bijdraagt aan het beter begrijpen van de organisatie kan leiden tot nieuw inzicht, of tot het samen inslaan van nieuw ontdekte wegen die helpen om verder te ontwikkelen. De slogan van WijZaanstad past hier goed bij: 'Met elkaar & voor elkaar, samen succesvol'. Deze factoren leidden samen met de verlangens die ik had tot het pad dat ik hierna zal beschrijven.

3.2 De vragen en verlangens die ik had

Gedurende m'n eerste weken die ik in JCZ mocht rondlopen ben ik vooral bezig geweest met observeren. Ik bezocht bijeenkomsten met medewerkers, met het MT en sprak met mensen op de gang om te weten wat er speelde.¹ Ondertussen schreef ik een onderzoeksopzet, paste ik die weer aan, schreef mijn *personality statement* en las literatuur over kwalitatief onderzoek, gevangenissen, persoonlijker vormen van onderzoek etc. Ik kreeg niet duidelijk wat nu een goede onderzoeksvraag zou zijn waarmee ik zou starten. Dit kwam onder meer door mijn groeiende verlangen om relevant onderzoek te doen, een onderzoek waarvan de uitkomsten echt zouden bijdragen aan de organisatie. Door hiervan een doelstelling te maken kwam ik steeds meer in de hoek van actieonderzoek terecht. Een onderzoek waarbij meteen veranderd wordt is sowieso relevant, hoe groot of klein de verandering ook zal zijn.

STOP-GO: Interessant is dat ik in m'n eerste onderzoeksopzet schreef dat actieonderzoek op dit moment niet zou werken. Hier had ik als reden voor dat ik dacht dat het niet bij mij zou passen, dat de organisatie niet klaar was om nóg meer te moeten van een onderzoeksstagiair en ik geen idee had hoe ik dat aan zou moeten pakken. De zoektocht naar een passende vorm werd interessant en leidde naar AI. Voortschrijdend inzicht zal ik het noemen.

Ik besef overigens dat het een onbevestigde aanname van mijn kant is dat 'onderzoek waarbij meteen veranderd wordt sowieso relevant is'. Toch zou ik het zo willen noemen. Gedurende mijn master heb ik vooral geleerd om te letten op de kleine veranderingen die ontstaan. Van daaruit is veel mogelijk, het gaat vaak helemaal niet om grote structuurveranderingen in organisaties, maar veel vaker om kleine leerprocessen. Door te werken met een groep en de resultaten terug te koppelen acht ik de kans groot dat er minstens iets achterblijft van mijn onderzoek.

Met het gegeven 'actieonderzoek' ging er een wereld voor me open. Waar ik hiervoor deze onderzoeksvorm afwees, merkte ik nu dat het geen vorm is, maar eerder een geheel nieuw terrein. Allerhande methodes binnen dit terrein werden me duidelijk. Ik las me onder andere in in de methode van een leergeschiedenis (Roth and Kleiner, 1996). Maar niets hield me in die tijd zo bezig als Appreciative Inquiry. Door een file dat ik in die periode bijhield om mijn gedachten en bezigheden te analyseren merkte ik meer dan ooit dat ik me aangetrokken voel door het positieve. Voorbeelden van *nudging*, teksten die me aanspraken of gesprekken die ik voerde leken veelal te gaan over wat iemand

¹ Een overzicht van bezochte bijeenkomsten in het kader van mijn onderzoek is te vinden in bijlage 1.

motiveert of waar het heen zou kunnen gaan in de ideale situatie. In combinatie met de ervaringen in JCZ waar ik weliswaar een negatieve of afstandelijke bovenlaag ervoer, maar ook een ongekende positieve kern waardoor mensen op de been bleven, was dit een interessante gewaarwording. De changemanager was daarbij in mijn ogen een van de stimulators in de organisatie. Waar ik soms na een bijeenkomst nog kon denken dat het een taaie sessie was geweest, had zij aldoor oog voor waar het verbeterd was ten opzichte van vorige keer.

Dit was een kern waar ik meer mee moest. Toen ik op het werk van David Cooperrider (1987) stuitte was ik niet meer te houden. Deze academicus wist écht de brug te slaan tussen zijn onderzoek en hetgeen de organisatie daadwerkelijk beweegt. Het begon voor hem met het presenteren van uitkomsten. Hij merkte dat de mensen niet zaten te wachten op academisch onderzoek. Toen hij het echter anders aankondigde werd men geïnteresseerd en zelfs enthousiast (Grieten en Lambrechts, 2011). Dit was meer dan een simpele communicatietruc. Hij ontdekte dat de kern van de organisatie een positieve kern is (Cooperrider and Srivastva, 1987). Elk sociaal systeem werkt in bepaalde zin, de eerste taak van onderzoek is om te ontdekken, beschrijven en uit te leggen hoe deze sociale innovaties die leven geven aan de organisatie werken (Cooperrider, 1987, p.162).

Dit sloot aan bij de verlangens die ik had voor mijn onderzoek. Een daadwerkelijk praktijkgericht onderzoek waar ik dingen zou doen die de organisatie zouden veranderen, hoe klein ook. Mijn vraag was daarom ook: Hoe worden medewerkers bepaald en betrokken bij deze positieve kern? Weten ze wat hen drijft? En hoe vormt dit de organisatie?

Daar achter komen werd de basisgedachte van dit onderzoek, hoe abstract ook.

STOP-GO: Het in kaart brengen van mijn verlangens in onderzoek brachten me al in deze organisatie en leerde mij veel. Dit bepaalt me ook bij de lichte tegenzin in onderzoek die ik vooraf ervoer. Ik merk dat de onderzoekjes die ik tot nu toe gedaan heb achterstevoren werkten: een interessant onderwerp werd nog wel als eerst gekozen, daarna volgde vaak een (mogelijke) uitkomst waarna de theorie erbij gezocht werd. Met een beetje geluk zeiden de respondenten iets wat erbij aansloot. Dit onderzoek wilde ik anders doen en écht uit de praktijk laten voortkomen. Dat betekende voor mij dat ik ook echt geleid moest worden door de praktijk, met alle valkuilen van dien. Deze brede vraag hielp me om te starten. De weg daarna was nog lang, en leidde tot onzekere momenten, maar ik wilde het kostte wat het kost bij mezelf houden.

3.3 Hoe het werkte

Met deze basisgedachte ben ik aan het werk gegaan. Hoewel, deze gedachte vormde mijn onderzoek niet van begin af aan, maar kwam op in de tijd dat alle bovengenoemde factoren als gesprekken, artikelen en de filosofie achter AI bij elkaar kwamen. Om tot een goede reflectie te komen waaruit nuttige informatie gehaald kan worden die leidt tot verbetering van de literatuur is het nodig het verhaal op te schrijven. Reason en Bradbury (2005, p.29) stellen dat het verhaal de kern van het onderzoek is. Deze dient feitelijk en neutraal beschreven te worden, reflectieve gedachten moeten zoveel mogelijk bewaard worden voor de volgende fase. Daartoe is het nodig om het onderzoek zoveel mogelijk vanaf het begin te beschrijven. Onnodige momenten zullen niet beschreven worden, maar

ook hier moet voorzichtig mee omgegaan worden omdat in de keuze van momenten al een waardeoordeel verscholen zit.

Chronologie onderzoek

Het grootste deel van mijn tijd benutte ik om de organisatie te leren kennen en me de methodologie van AI eigen te maken.

Na een gesprek met een van de grondleggers van AI in Nederland, Robbert Masselink, ontstond het idee om een geheel traject binnen JCZ te doorlopen. Mijn droom zou zijn om de hele organisatie in twee dagen mee te nemen op de weg van AI. Weg van de context van de gevangenis, ergens 'op de hei' elke fase doorlopen in een grote *summit* (cf. Cooperrider and Whitney, 2005). Dat bleek te hoog gegrepen, voor het onderzoek, voor de organisatie, en organisatorisch net zo. Vervolgens zou het m'n droom zijn om voor een groep afgevaardigden uit de organisatie één of twee dagen uit te trekken om hetzelfde te doen. Het principe van *the whole system in the room* (Bunker and Alban, 1997) zou met 10-15 mensen al gehaald kunnen worden. Als deze medewerkers uitgeroosterd konden worden zou ik hierin slagen. Omdat dit niet haalbaar was vanuit de organisatie werd het uiteindelijke idee om in enkele lunchbijeenkomsten de fasen te doorlopen met een nader te definiëren groep van 5-10 personen. Het voordeel hiervan was dat ik tijd tussen de bijeenkomsten had waardoor de reflectie van de ene bijeenkomst bijdroeg aan de volgende. Het werd hiermee een gelaagde opzet waarin duidelijker cycli waren te herkennen.

Uitnodigen

In de aanloop naar het uitnodigen en het organiseren van de bijeenkomsten las ik veel over AI en de organisatie. Verschillende ideeën kwamen op om het AI-traject in te vullen. Daarmee stelde ik mezelf ook de vraag of ik nu uiteindelijk een testcase van AI in JCZ uitvoer waarna ik kan beantwoorden of AI werkt in de gevangenis, of dat ik JCZ als uitgangspunt neem en onderzoek wat er verandert naar aanleiding van het AI-traject.

Uiteindelijk ligt de focus op de laatste suggestie, maar niettemin zal in dit onderzoek ook iets gezegd worden over de haalbaarheid van AI in deze casus. Ook ligt de focus minder op wat er precies is veranderd, en meer op het proces wat wordt doorgemaakt door de groep en door mij.

Tijdens de 'vloerlunches' die de changemanager belegde om met medewerkers te praten over de stand van zaken van WijZaanstad en gedachten op te halen van de medewerkers, kwam onder andere naar boven dat de teamoverleggen er vaak bij in schieten. Een van de oorzaken is het rooster waarmee gewerkt wordt en de overdrachtijd die daarin nodig is, zo gaven medewerkers aan. Onder andere naar aanleiding van deze observatie ontstond de gedachte om met één team aan de slag te gaan in een AI-traject. Dit zou als voordeel hebben dat er daadwerkelijk wat bereikt kan worden omdat het gevaar dat een stel individuen als los zand meedoet niet groot is. Het nadeel zou zijn dat het niet de gehele organisatie betreft en de specifieke problemen totaal anders ervaren kunnen worden in een ander team.

In gesprek met de changemanager en een ervaringsdeskundige op het gebied van dit soort trajecten kwam de vraag op: waar ligt de behoefte van de organisatie? We kwamen tot een voorlopige aanname dat die ligt in het gesprek met elkaar. In het begrip krijgen voor elkaars werksituatie. En ook in het efficiënt worden in de processen. Dus hoewel het interessant zou kunnen zijn om met één team aan de slag te gaan zou dit de beste manier zijn om bij te dragen aan de organisatie. Misschien kunnen we

een traject organiseren waardoor uiteindelijk meerdere teams geïnspireerd raken, een traject dat de functie van een olievlek krijgt in de organisatie. Een vliegwiel voor betrokkenen om verder te gaan op de manier zoals AI hen aanreikt.

Door te dromen probeert Appreciative Inquiry de positieve kern van de organisatie bloot te leggen. Aan het begin van het proces heb ik daarom ook mijn droom voor dit onderzoek en deze organisatie opgeschreven nadat ik die vraag plotseling van iemand kreeg, het zette me aan het denken:

“Wat is jouw droom eigenlijk?”

Mijn droom is dat de gehele organisatie, van de portiers tot de directeur en van PPC-medewerkers tot assistenten, beseft wat voor een bijzonder werk met elkaar gedaan wordt en dat dat ook uitgedragen wordt naar elkaar. Dan is het werk geen vanzelfsprekendheid meer, maar worden continu de bijzondere verhalen gedeeld. Dit creëert begrip voor elkaars werk. Dit wil ik laten gebeuren door een groep van 5-10 mensen meerdere keren bij elkaar te laten komen en op creatieve wijze de 4 fases van de AI te doorlopen. Idealiter wordt deze methode opgepakt door de organisatie en gaat iedereen ermee aan de slag in eigen teams of ‘interdisciplinair’. Hiermee hoop ik een organisatievisie te ontwikkelen die niet uitgaat van negativiteit, maar waarin altijd een andere kant wordt bekeken, zoals ik dat in m’n eigen leven ook het liefst zie.

Hiervoor had ik een zo breed mogelijk groep nodig. Met medewerking van de communicatiemanager en de changemanager en na aanvulling van de directiesecretaris stelden we een medewerkerslijst op van mensen die ik zou kunnen uitnodigen. Dit is zo gedaan om wel een persoonlijke uitnodiging te kunnen versturen, maar toch diversiteit in de groep aan te brengen. Deze personen kennen de organisatie en het grootste deel van de medewerkers. Ik vroeg hen om medewerkers te noemen die voldeden aan een of meerdere van de volgende criteria:

1. Medewerkers uit de gehele breedte van de organisatie
2. Medewerkers die de beweging van de organisatie (al dan niet veel) meemaken
3. Medewerkers met enigszins invloed (MT, Managers, Staf), maar niet uitsluitend deze mensen.
4. Medewerkers die enthousiast zijn om mee te doen
5. Medewerkers die anderen kunnen meenemen in het positieve gedrag

STOP-GO: Ik heb lang getwijfeld met het sturen van deze mail aan de communicatiemanager. Ik realiseerde me dat ik met deze stap een behoorlijk sturende actie ondernam daar ik kaders schiep die zouden bepalen wat voor mensen mee zouden doen. Uiteindelijk filterde dit zichzelf ook wel weer uit omdat medewerkers collega’s vroegen en ik zelf ook nog rondvroeg wie mee wilde werken aan het Toekomstprogramma. Dit als vorm van valorisatie van het onderzoek. Ik leer hiervan dat acties wel degelijk bewust ondernomen moeten worden, maar dat de praktijk zichzelf ook wel corrigeert zoals het wil gaan.

In eerste instantie leek het voldoende te zijn om met 5 personen het traject te doorlopen. Toen ik de organisatie en de vele functies echter beter in kaart bracht merkte ik dat ik met zo weinig mensen nooit verschillende stemmen uit de organisatie zou verzamelen. 10 personen werd het doel om de groep niet onhandelbaar groot te maken. De bijeenkomsten moesten in het tijdsbestek van één

lunchpauze passen om de mensen die het rooster van de justitiabelen volgen niet in de knel te brengen. Meer participanten betekent weliswaar betere inbedding, maar ook meer afstemming en meer gesprek.

Naast deze uitnodiging ging ik ook langs bij een medewerkersbijeenkomst van WijZaanstad die 'de club enthousiastelingen' genoemd wordt. Hier heb ik aangekondigd waar ik mee bezig was en mensen uitgenodigd. Hierop volgden een paar positieve reacties, onder andere van medewerkers die hier zelf niet bij waren, maar ervan hoorden via collega's.

De participanten nodigde ik per mail op een zo open mogelijk manier uit om mee te doen aan wat ik noem 'het Toekomstprogramma' (zie bijlage 2). Samen werken we aan de toekomst van JCZ, dit traject poogt daar een bijdrage aan te leveren. De uitnodiging daagde de mensen uit om mee te doen, ongeacht hoe ze tegen JCZ aankijken. Ik wilde duidelijk hebben dat het voor iedereen interessant zou kunnen zijn, "het enige wat ik wel wil is commitment en een constructieve bijdrage", zo schreef ik.

Ongeveer de helft van de genodigden reageerde op mijn oproep van wie er maar een paar negatief antwoordden. Uiteindelijk had ik een lijst van zo'n 12 personen met wie ik de bijeenkomsten zou gaan houden. Deze personen kwamen uit alle lagen en van vele afdelingen uit de organisatie. Hierop had ik min of meer geselecteerd, maar uiteindelijk ook losgelaten om het niet teveel te sturen. Met de *open space technology* van Harrison Owen (2008) kon ik onderbouwen dat de juiste mensen voor dit programma degenen waren die gekomen waren: "*Whoever comes is the right people*" (Owen, 2008, p.31). Laten we kijken hoe dat ging.

SENSEMAKING 1

In deze *sensemaking*-blokjes reflecteer ik op *first person* niveau, maar niet specifiek met mezelf als onderwerp. De reflectie gaat over wat zojuist gezegd is om duidelijk onderscheid tussen de feiten en mijn betekenisgeving te hebben, maar niet te hoeven wachten tot het volgende hoofdstuk.

Aangaande het begin van het Toekomstprogramma viel me opnieuw het enthousiasme van de medewerkers op om mee te doen. Wat ik al eerder ervoer in de organisatie werd nu weer bevestigd: Onder een laag negativiteit bij veel medewerkers schuilt een positieve kern om de schouders eronder te zetten. Eén reactie op mijn uitnodiging was negatief en de helft reageerde niet, maar verder waren het louter positieve reacties. Ook als men niet mee kon werken.

Bijeenkomst 1

Deze bijeenkomst staat in het teken van voorstellen, doelen stellen en verkennen van een affirmatief onderwerp (Masselink en Ijbema, 2017).

Het doel van deze bijeenkomst is:

Participanten leren dat er een alternatief is voor probleemgericht werken, namelijk door je te richten op vooruitgang, ontwikkeling en vernieuwing. Daarnaast worden één of meerdere Affirmative Topics gevonden waar volgende kernen mee doorgewerkt wordt.

Aan het begin van de bijeenkomst staat een groot wit vel met één zwarte stip in het midden van de zaal. Nadat de participanten zijn gaan zitten vraag ik wat je hier ziet. Eén van de participanten kent de werkvorm, maar de rest raadt erop los. Uiteindelijk is het de eerste kennismaking met probleemgericht denken aangezien bijna iedereen zal zeggen dat ze een zwarte vlek zien. Terwijl 99% van het blad stralend wit is, kijken we automatisch naar de zwarte vlek. Dit is niet verkeerd, want het is anders dan de rest, maar het duidt enigszins overdreven aan hoe we binnen organisaties vaak geneigd zijn te denken.

Ik gaf de participanten de inleidende woorden van Ben Tichelaar mee uit het boek van Masselink en IJbema (2017) dat dreigend verlies altijd de aandacht trekt en daarom mensen in actie brengt. Het wordt daarom, volautomatisch, veel toegepast om mensen in beweging te brengen. Het is echter niet inspirerend. Het is goed om naar de stimulerende factoren in een organisatie te krijgen om tot creatievere oplossingen te komen. Appreciative Inquiry helpt daarbij. Dit is niet slechts positief denken, maar wel waarderend kijken. We ontwijken niet de problemen, maar proberen de andere kant op te pakken.

De reacties in de groep waren neutraal, mensen leken wel zin te hebben om hiermee aan de slag te gaan.

Ik legde uit dat deze benadering niet gaat om een nieuwe organisatieverandering waarmee elke afdeling anders georganiseerd zou worden, in ieder geval niet van bovenaf. Het gaat om het ontlocken van het potentieel van de organisatie waarbij iedereen deel uitmaakt van de organisatie op haar of zijn eigen manier en met zijn of haar eigen invloed. De organisatie zou anders zijn als jij er niet was.

Hierna legde ik de verschillende fases van AI uit en begonnen we met een voorstelronde op een AI manier. Doel van het onderdeel is om de positieve kern te destilleren uit een verhaal dat je hoort over een ander. Daarmee leer je zowel jezelf kennen als dat je gescherpt wordt in het kijken naar, en herkennen van een positieve drijfveer. Ieder neemt een persoonlijke gebeurtenis in gedachten waar hij of zij trots op is. De verhalen worden verteld, echt verhalend, niet alleen de feiten. De overige aanwezigen moeten kunnen horen waar de trots vandaan komt. Na ieder verhaal reflecteert de rest op het verhaal. Kernvragen zijn: Welke kwaliteiten heb je gehoord of wat zie je aan kwaliteit bij de verhalenverteller?

Opvallend was dat er zowel persoonlijke als werkgerelateerde verhalen boven kwamen. Iedereen reflecteerde op het verhaal, sommige aanwezigen kenden elkaar al en konden ook naast de verhalen een positieve kern aanwijzen, dat is niet erg. De bijeenkomst begon met een positieve *vibe*.

Vervolgens kondigde ik de eerste fase aan: *Discovery*. In de eerste fase proberen we te herkennen waar het echt om gaat in de organisatie. *What is going on?* Wat is het doel van JCZ? Welke thema's spelen er in het heden? Welke thema's hebben de organisatie gebracht waar ze nu staat? En wat zal in de toekomst belangrijk worden?

Op een tijdlijn waarvan de participanten het begin bepaalden op het jaar van de opening van het gebouw, 2016, en waarop we niet verder keken dan 5 jaar na nu, plakten de participanten *post-its* met belangrijke thema's. De opgave is nu nog breed geformuleerd, elk thema dat een participant belangrijk vindt mag opgeschreven worden: positief, negatief, gehoord, zelf ervaren, blij, verdrietig. Over de toekomst mogen het zowel te verwachten gebeurtenissen als wensen of verwachtingen zijn. Zo creëer

je samen het beeld over de organisatie, maar niet nadat je ingezien hebt dat ieder weer een eigen beeld van de organisatie heeft. Aangezien de tijd drong hebben we deze *Wall of Wonder* (Masselink en Ijbema, 2017) in de volgende bijeenkomst afgemaakt en besproken.

De afsluiting bestond uit terugkijken op wat er deze bijeenkomst gebeurd is en een korte opdracht voor de komende week: Vraag eens aan een collega: 'Wat is het beste dat je is overkomen vandaag?', in plaats van 'Hoe gaat het?'. Hiermee open je het gesprek op een bijzondere manier en geef je ruimte voor waarderende verhalen.

SENSEMAKING 2:

De bereidheid om mee te werken is groot. Participanten voelen mee als een deel van de mensen die wel had aangegeven te komen toch niet komt opdagen. Ook inhoudelijk denken ze mee, ze kennen AI niet, maar willen er graag meer over weten. Achteraf blijkt uit één van de reflecterende interviews dat de uitnodigingsmail aanstekelijk had gewerkt (zie bijlage 2). Dit levert echter ook een verwachtingspatroon op waarvan meerdere mede-onderzoekers zeiden dat de verhouding tussen onderzoek en veranderen toch meer richting onderzoek uitging. Ze hadden gehoopt of verwacht dat het Toekomstprogramma grotere dingen in gang zou zetten. Voor nu komen er echter veel relevante dingen op. Ik interpreteer dat er weinig ruimte is voor medewerkers om hun hart te luchten over de gang van zaken van de afgelopen jaren. Op de *wall of wonder* komen al genoeg thema's te staan.

Bijeenkomst 2

De tweede bijeenkomst staat in het teken van de volgende fase, *Dream*. Omdat de *wall of wonder* nog niet helemaal af is, wordt het uiteindelijk een tweede deel van de *discovery*-fase.

Het gesprek gaat als vanzelf tussen de mede-onderzoekers over de dingen waar ze in de organisatie tegenaan lopen. Het gaat over mensen die hun verantwoordelijkheid niet nemen, over de oorspronkelijke opzet van de organisatie en wat er nu staat en over het vele verzuim van medewerkers. Ik heb dit gesprek laten lopen omdat het precies is wat in deze fase van AI gebeurt, thema's die leven moeten in kaart gebracht worden. Owen (2008) zou zeggen: "*Whenever it starts is the right time*".

Omdat er enkele nieuwe mensen binnenkomen (en anderen afwezig zijn) doen we een kort rondje met de vraag waar we vorige keer mee afsloten: Wat is het beste dat je deze week is overkomen? Het levert na een beetje bedenktijd enkele mooie gedachten op. De manier werkt aanstekelijk om door te vragen naar de ander. Het geeft ook een glimlach op het gezicht door te denken aan positieve verhalen over afgelopen week. Doorvragend komen we tot de conclusie dat we vaak alleen kijken naar welke problemen er gespeeld hebben. Eén van de mede-onderzoekers registreert dat hij zijn team daadwerkelijk positiever is gaan benaderen, hij gaf zijn teamleden een compliment voor oplettend gedrag tijdens de lucht, iets waar hij lang op gehamerd had.

Omdat ik na vorige sessie merkte dat de basis van AI en de reden waarom ik dit Toekomstprogramma heb opgestart niet helemaal duidelijk is, heb ik het nog eens nader toegelicht, dit keer met heldere powerpoint. Ik leg de principes van AI uit, geef een voorbeeld uit de organisatie van probleemgericht werken versus perspectiefdenken en leg de verschillende fasen uit. Vervolgens maken we de *wall of wonder* af. Nieuwe mensen betekent nieuwe input. Samen met de memo's van vorige keer ontstaat

er steeds meer een beeld van thema's die leven in de organisatie. Het gesprek gaat op dit moment vooral over het gezamenlijk oppakken van de verantwoordelijkheid. In de beschrijving van de volgende bijeenkomst worden de uiteindelijke affirmatieve onderzoeksthema's genoemd.

Het idee was om de trends al in deze bijeenkomst inzichtelijk te maken en daaruit opkomende thema's nu al in kleine groepen te bespreken, qua tijd was dit echter niet haalbaar.

Aan het eind van de bijeenkomst gaf ik de mede-onderzoekers twee vragen mee om met collega's te bespreken:

- Wat motiveert jou om hier te werken?
- Wat is je droom voor volgend jaar?

Hiermee stuurde ik langzaam richting de droomfase, de bijeenkomst waarin alles mag en ultieme doelen voor de toekomst bedacht zullen worden.

SENSEMAKING 3:

De vraag of probleemoplossend denken en werken nuttig is, of simpelweg de enige mogelijkheid blijft een lastige en belangrijke vraag. Is een mens nu eenmaal geneigd te denken in problemen en hoe die op te lossen? Geneigd tot brandjes blussen? Het lijkt te werken om juist te kijken naar wat er mogelijk is, maar toch vervalt ook het gesprek van vandaag steeds in de problemen die spelen. Ook merk ik dat sommige werkvormen helemaal niet nodig zijn als je een groep gewoon laat praten. Automatisch gaat het over de thema's die leven in de organisatie, dan gaat het over de kern. Voor AI hoef je deze alleen nog te sturen richting een waarderend perspectief en te stimuleren van daaruit te werken en te denken. Hier had ik me meer op kunnen focussen.

Bijeenkomst 3

In deze bijeenkomst staan de fasen *dream* en *design* centraal. Het doel van deze bijeenkomst is:

Verhalen over thema's die leven in de organisatie te delen om tot inzicht te komen over hoe iedereen een eigen beeld van de werkelijkheid vormt. Dromen delen hoe dit toe te passen.

We beginnen de bijeenkomst met een korte terugblik op vorige bijeenkomsten. De volledige *wall of wonder* heb ik meegenomen in de powerpoint (bijlage 3). Nu komt het er op aan om een thema te kiezen waarmee de organisatie verder wil werken. In beginsel binnen de resterende bijeenkomsten in deze kleine groep, maar omdat het blijkbaar een thema is dat leeft in de organisatie zal het verder door moeten werken om er ook echt iets in te kunnen veranderen. In het voorbereidende werk heb ik drie deelthema's gedestilleerd uit de *wall of wonder*. Ik heb ze geformuleerd in een vraagzin en maak duidelijk hoe ik ertoe gekomen ben. Doel van deze bijeenkomst is om deze thema's aan te scherpen en te kiezen welke het meest aandacht vraagt op dit moment zodat we daarop verder kunnen.

Vooraf moet wat gezegd worden over de opbouw en de totstandkoming van de thema's. Masselink en Ijbema (2017, p.37) besteden aandacht aan het komen van een probleem tot een kernthema. Problemen zijn vaak de eerste dingen die op je afkomen in een organisatie. Doel is om een positief kernthema te destilleren om erachter te komen wat de achterliggende wensen en ambities van het

probleem zijn. Ik heb een combinatie van de methodes van creatieve abstractie en het ontwikkelen van een kernthema van onderop gebruikt om tot drie thema's te komen (Masselink en Ijbema, 2017, p.37-41). Daarvoor hebben we in de groep drie stappen gezet. Eerst wordt de situatie geschetst als in een probleem. De effecten van dat 'probleem' leiden tot een voorgestelde oplossing zoals je die normaliter zou formuleren. Om tot een echt kernthema te komen moet echter de ambitie achter die oplossing gezien worden. Soms leidt het formuleren van een ambitie opnieuw tot een probleem, dan moet weer verder gezocht worden naar een volgende ambitie waardoor uiteindelijk de kern van het eerste probleem helder wordt. De laatste stap is het formuleren van een hoofdvraag die het kernthema goed weergeeft.

Onderstaande thema's kwamen uiteindelijk in de bespreking naar voren:

1. 'Ontwikkeling'

a. Probleem:

Veel medewerkers stromen uit. Sommigen uit de organisatie, anderen binnen de organisatie naar een andere afdeling. Ook komen er vaak nieuwe medewerkers binnen waardoor teams vaak veranderen.

b. Voorgestelde "oplossing":

Continuïteit creëren binnen de teams door medewerkers langer op één plek te laten werken.

c. Ambitie:

Medewerkers rust geven door niet te hoeven switchen van team; Ontwikkeling stimuleren door rust in één team, geen wenperiode en één duidelijke taak voor iedereen; Ontwikkelen van professionaliteit door expertise op één taak; Aan de organisatie laten verbinden door meer rust en beter inzicht in wat er speelt bij een medewerker.

d. Hoofdvraag: Hoe worden we een organisatie waar medewerkers zich kunnen ontwikkelen?

2. 'Nadoen'

a. Probleem:

De voorbeeldfunctie van leidinggevenden ontbreekt vaak.

b. Voorgestelde "oplossing":

Leidinggevenden selecteren die voorbeelden zijn; Leidinggevenden trainen om een voorbeeld te zijn; Leidinggevenden aanspreken of 'afrekenen' als het niet lukt.

c. Ambitie:

Een leer- en voorbeeldcultuur ontwikkelen, niet alleen bij leidinggevenden, maar door de leidinggevenden bij iedereen; Elkaar kunnen en durven aanspreken.

d. Hoofdvraag: Hoe ontwikkelen we een leer- en voorbeeldcultuur binnen JCZ?

3. 'Samen naar een stip op de horizon'

a. Probleem:

Weinig communicatie over wat er moet gebeuren, wie dat doet en waarom dat gebeurt; Veel eigen ideeën van medewerkers worden door henzelf of 'geselecteerde collega's' uitgevoerd.

b. Voorgestelde "oplossing":

Betere communicatie; Eenduidig plan maken voor de verschillende afdelingen.

c. Ambitie:

Gezamenlijke doelstellingen creëren; Helderheid scheppen over het af te leggen pad; Samen optrekken richting een gezamenlijk opgesteld doel.

- d. *Hoofdvraag*: Hoe kunnen we heldere doelstellingen creëren waar we met z'n allen aan willen werken?

Nadat deze thema's zijn besproken, de voorzet van mijn kant is aangescherpt en elke vraag duidelijk is, stel ik de vraag welk thema voor deze en de volgende bijeenkomst het meest aandacht zou moeten krijgen. Omdat de tijd beperkt is moeten we ons focussen en kunnen we niet alle drie de doelen bespreken, dromen delen, vernieuwingen opnoemen en dit verwezenlijken. Na wat gesprek komen de medeonderzoekers tot de conclusie dat het eerste thema het meest speelt en het eerst aangepakt zou moeten worden.

SENSEMAKING 4:

Het blijkt nog steeds moeilijk om niet te vervallen in probleemdenken en de oplossing te zoeken bij een ander, bijvoorbeeld bij het management. Continu blijf ik vragen waar de genoemde oplossing toe zal leiden en wat dus de ambitie achter die oplossing is. In de reflectie zeg ik hier meer over. In de reflecterende interviews geven medeonderzoekers aan dat het door zoeken naar de ambitie achter de mogelijke oplossing ze geholpen heeft om anders naar 'problemen' te kijken in hun werk. Op jezelf betrekken van de oplossing blijkt echter altijd lastig. En kan het niet ook soms zo zijn dat alleen een ander de oplossing heeft?

In het hierop volgend gesprek hebben we het over de vraag hoe JCZ een organisatie wordt waar medewerkers zich kunnen ontwikkelen. Vele ideeën komen op, maar ook worden obstakels genoemd. Deze kunnen in deze fase nog opkomen, maar in de droomfase zullen die wegvallen waarna er stappen gezet worden richting een definitieve oplossing. Eén van de aanwezigen gaf aan dat het in JCZ oorspronkelijk het idee was om zonder opgelegde kaders een nieuwe organisatie op te zetten waarin medewerkers zouden werken die binnen de *red rules* ideeën durfden aan te dragen en uit te voeren. Niets was te gek. Dit bleek echter moeilijk realiseerbaar. Sommige medewerkers pakten het goed op, anderen konden er niet makkelijk mee omgaan en hadden meer structuur nodig. De botsing tussen het oorspronkelijke idee en de oude kaders zie je volgens hem nog steeds terug. De vrijheid aan de ene kant, en de structuur aan de andere kant laat blijkbaar ruimte voor gaten. Het is voor veel medewerkers niet duidelijk wat nu de bedoeling is. Over hoe dit alsnog kan leiden tot een organisatie waar medewerkers zich kunnen ontwikkelen wordt meer gesproken in de beschrijving van de volgende bijeenkomst. Dit wordt uitgewerkt in de reflectie.

Bijeenkomst 4

"...want tusschen droom en daad staan wetten in den weg en praktische bezwaren..."

(‘Het huwelijk’, Wim Elsschot, 1910)

Deze laatste bijeenkomst staat opnieuw in het teken van de *dream-*, en *designfase*. Nu het thema helder is, is het zaak te kijken wat voor eenieder op zijn eigen werkplek mogelijk is. Het doel van deze bijeenkomst is dan ook:

Dromen naar aanleiding van het besproken thema, en kijken wat wij kunnen doen in de zeer nabije, nabije en verdere toekomst. Evalueren wat we hebben geleerd van deze bijeenkomsten.

We beginnen met een verhaal: “Je valt in een diepe slaap en wordt wakker over 1 jaar. JCZ doet het fantastisch op het gebied van medewerkersontwikkeling, en de uitstroom is extreem laag. Ze wordt geprezen door alle DJI’s en door nieuwe medewerkers. Wat is er gebeurd? Hoe kan het zo gegaan zijn? Wat zie je om je heen?”

De medeonderzoekers beginnen driftig te schrijven aan enkele dromen voor de toekomst. Nu alles mogelijk is, blijkt opeens dat sommige dingen heel anders kunnen, en andere dingen juist al goed gaan of slechts voor een deel aangepast hoeven te worden. Sommigen hebben niet helemaal door dat het specifiek gaat over het eerste gekozen thema en schrijven nog meer over algemene thema’s binnen JCZ. In bijlage 4 is een overzicht van de dromen opgenomen.

Met deze dromen ontwerpen we vervolgens een gemeenschappelijk voorstel voor de toekomst (Masselink en Ijbema, 2018). Dit voorstel bevat positieve beelden over de toekomst van JCZ in de beschrijving van de nieuwe situatie. De gewenste situatie wordt dus opgeschreven alsof hij al bezig is. De gewenste situatie is ideaal, uitdagend maar ook realistisch. De verandering is gewild én gewenst door de mensen en brengt de droom dichterbij. Het beschrijft de gewenste situatie positief en concreet. Zo is het een kompas of je op koers ligt.

Na veel gepraat over en weer komen we tot het volgende provocatieve voorstel:

“In JCZ wordt goed samengewerkt in jouw werkgebied, iedereen voelt zich veilig. Continuïteit zorgt voor kwaliteit, dus het streven is zoveel mogelijk in één team waarin de taakverdeling voor iedereen helder is. Flexibiliteit binnen het cluster is daarbij mogelijk. Dit zorgt voor helpende handen naar collega’s waardoor het welbevinden en veiligheidsgevoel door samenwerking verbetert.”

En passant worden door mede-onderzoekers ook nog twee mogelijke titels voor het toekomstprogramma bedacht:

- “WijZaanstad, de grootste familie van DJI.”
- “In JCZ voelen we ons meer thuis dan op ons werk.”

Nu is het echter nog de vraag hoe dit specifiek gemaakt wordt. We hebben geen tijd om een volledige *Deliver*-fase te doorlopen. Toch is het goed om na te denken hoe het gezegde doorwerkt. Dit wil ik niet teveel sturen omdat iedereen op z’n eigen plek een andere invulling zal geven aan dit doel. De vraag is daarom: Hoe maak je dit specifiek voor de komende 5 dagen, 5 weken en 5 maanden? En hoe betrek je anderen daarbij? We hebben het over deze vragen een kort gesprek. Men geeft aan dat samenwerking een sleutelwoord is en dat daar op ingezet zou moeten worden. Dit kan iedereen op z’n eigen plek doen. Het thema ontwikkeling wordt minder besproken, wellicht is dat een te groot onderwerp voor deze groep op dit moment?

SENSEMAKING 5:

Het is opvallend dat het thema 'ontwikkeling' naar voren komt als het gaat over de uitstroom en doorstroom van medewerkers, maar dat het in het gesprek vooral gaat over samenwerking. Ook in het provocatieve voorstel komt dit naar voren terwijl ontwikkeling daar niet genoemd wordt. In de reflectie op de uitkomsten wordt dit besproken. Opnieuw valt me deze bijeenkomst op dat de bereidwilligheid groot is, en meedenken totaal geen drempel is voor deze mensen. Dit zal wellicht niet representatief zijn voor de gehele organisatie, maar het leert mij dat iedereen onderdeel is van de organisatie en een mening heeft die gebruikt kan worden. Misschien dat hier soms wat vaker in inhoudelijke bijeenkomsten naar gevraagd kan worden, ook in andere organisaties?

Vervolg

Na de bijeenkomsten van het Toekomstprogramma ben ik vooral bezig geweest met het opzetten van de *thesis-cycle*, beter gezegd, het uitwerken daarvan. Met enkele medeonderzoekers die het meest nauw betrokken waren heb ik reflectiegesprekken gevoerd waarvan de inhoud in de reflectie naar voren komt.

SENSEMAKING 6:

Het Verhaal heb ik integraal gestuurd aan de medewerkers die minstens twee keer bij een bijeenkomst zijn geweest. De reden is tweeledig: ik wilde transparant zijn over mijn tekst en interpretatie en daarnaast wilde ik graag reactie. Ik heb daarbij genoemd dat het door mijn bril bekeken is, en dat er ruimte was om te reageren. Wellicht was dit te open geformuleerd: er kwam geen reactie. In de reflecties die ik met de meest betrokken medeonderzoekers heb gehouden hebben we het wel over de bijeenkomsten gehad. Opvallend is dat deze reflecties ook lastig waren om te organiseren, mensen zijn nu eenmaal extreem druk en de timing aan het eind van het jaar was niet handig. Men geeft daarnaast met name aan dat de "mailtsunami" iedere dag opnieuw niet te stoppen is.

Hoofdstuk 4: Back To School

Nu het verhaal zo 'schoon' mogelijk is verteld zonder er waardeoordelen aan te koppelen, is het tijd om de stappen en uitkomsten kritischer te bekijken. *Back to School* om de praktijk wetenschappelijk te analyseren zodat in het volgende hoofdstuk *actionable knowledge* gedestilleerd kan worden uit het onderzoek. In dit hoofdstuk zal op twee niveaus geanalyseerd en gereflecteerd worden: Op de stappen die gezet zijn en op de uitkomsten van het onderzoek.

In het eerste gedeelte worden de verschillende stappen die in het onderzoek gezet zijn nader bekeken: De cycli die zijn doorgemaakt worden beschreven om een beter beeld te hebben van het hele proces. Vervolgens worden de stappen ook op inhoudelijk niveau besproken.

De tweede paragraaf zoomt in op de uitkomsten van het AI-traject. De uitkomsten die hiervoor zijn beschreven en enkele andere opvallende zaken worden besproken en vervolgens geanalyseerd aan de hand van relevante literatuur.

4.1 Reflectie en analyse van de stappen

4.1.1 Cycli

De gehouden bijeenkomsten passen binnen de werkvorm van Appreciative Inquiry. Tijdens de uitvoering van het onderzoek ben ik dan ook niet nadrukkelijk bezig geweest met het herkennen of werken in cycli. In de methodologiebeschrijving van AR stelde ik echter al dat het cyclisch denken niet iets is dat uit de ivoren wetenschappelijke torens komt, maar in de praktijk te zien is. Het is daarom interessant om nu ook terug te kijken welke verschillende fasen dit onderzoek heeft doorgemaakt. Het is daarmee een overgang van de beschrijving van het onderzoek naar de reflectie. Deze analyse zit er tussenin.

Coghlan en Brannick (2005, p.23) stellen dat cycli in onderzoek voorkomen als de verschillende fasen in een klok. De gehele cyclus van twaalf uur, de verschillende uren en de minuten staan allen voor een eigen fase. Ik herken dit heel erg in dit onderzoek.

Etmaal:

De gehele periode. Van begin tot eind, en eigenlijk nog daarna. De eerste stap in JCZ was de eerste stap voor het onderzoek, hoewel ik het zelf nog niet wist. Vanaf het moment dat ik meeliep met een manager binnen deze onbekende organisatie begon ik te denken, te analyseren, te structureren. Onderzoek was er nog niet bij, maar nieuwsgierigheid zeker wel. Het onderzoek is in verschillende fasen beland, voor mij komt er op een gegeven moment een einde aan, maar de dingen die in gang gezet zijn zullen nog door blijven lopen. En wellicht worden er weer nieuwe dingen in gang gezet naar aanleiding van dit onderzoek. Dat zou een nieuw etmaal kunnen zijn.

Uren en minuten:

Er zijn vele kleine momenten te noemen in het onderzoek die binnen een uurcyclus zouden passen. Sommige momenten zijn bewuster uitgevoerd, anderen zijn achteraf pas duidelijk. Onderstaand de meest in het oog springende momenten. Ieder 'uur' bestaat uit een diagnose (a), een planning (b), de

uitvoering (c), en een evaluatie/afroning (d), waarna een nieuwe cyclus ontstaat, gebaseerd op de vorige.

1. De organisatie binnenkomen

a. Meelopen

Het moment dat ik een dag meeliep in de organisatie was op dat moment niet het begin van het onderzoek, maar achteraf was het de eerste diagnostische fase.

b. Verandering constateren

Het constateren van de veranderingen die in de organisatie bezig waren was de opmaat om te denken dat in JCZ wellicht een afstudeeronderzoek mogelijk was. Hierop volgde het plan om te inventariseren of er daadwerkelijk mogelijkheden waren.

c. Gesprek over mogelijk onderzoek

Het gesprek met de changemanager was de eerste actie en bevestigde dat er mogelijkheden voor onderzoek waren.

d. Bevestiging onderzoek

De eerste cyclus wordt afgesloten met die bevestiging. Hoe en wat is nog niet bekend, dat ontstaat in de volgende cyclus.

2. Onderzoeksmogelijkheden verkennen

a. Bespreken wat er onderzocht kan worden

Nu bekend is dát er onderzoek gedaan kan worden, begint het verkennen van een volgende fase: op welke manier kan er onderzoek gedaan worden?

b. Meelopen met activiteiten en analyseren

Gedurende dit traject (dat enkele weken duurde) liep ik mee en kreeg een steeds beter beeld van de organisatie. Dit leidde tot een gerichter beeld over wat en hoe ik wilde onderzoeken. Daar zou ik meer over moeten lezen.

c. Literatuur lezen over manieren van onderzoek

Deze actie is reeds beschreven in hoofdstuk 2. Welke vorm van onderzoek past bij mij en bij de organisatie? Ik lees me breed in, niet alleen AR en AI komen langs, allerlei vormen en methodologieën worden bekeken en overdacht

d. Onderzoeksvorm kiezen

Ik kom uit bij Appreciative Inquiry.

3. Appreciative Inquiry ontwikkelen

- a. Analyse van AI in relatie tot *personality statement*

Naar aanleiding van de vorige verkenning lees ik me in in AI, hoe het uitgevoerd kan worden, wat de gedachte erachter is en zoek naar relaties met mijn *personality statement*.

- b. Idee over AI in de praktijk vormen

Bijeenkomsten houden met verschillende mensen uit diverse hoeken van de organisatie wordt uiteindelijk de meest passende vorm.

- c. AI implementeren

Vorbereidingen treffen om dit uiteindelijk te realiseren (cyclus 4 en 5).

- d. Doorlopende reflectie en aanpassing

Vanaf dit punt loopt de evaluatie continu door, en wordt het AI-traject aangepast aan wat de situatie vraagt.

4. AI inbrengen

- a. Wie zouden mee moeten doen?

De eerste cyclus bestaat uit het opzetten van een groep medeonderzoekers. De hoofdvraag aan het begin van het AI traject waarmee de diagnose begint is dan ook: wie zouden mee moeten doen?

- b. Overzicht van te vragen personen met communicatiemanager, changemanager en hulp van directiesecretaris

Plannen van de actie bestaat uit het verzamelen van mogelijke participanten, zoals eerder beschreven.

- c. Uitnodigingen versturen, uitnodigen op bijeenkomst Enthousiastelingen

De daadwerkelijke actie van deze cyclus is het uitnodigen van diverse medewerkers.

- d. Groep samenstellen

Naar aanleiding van de uitnodigingen ontstaat langzaamaan een groep die nog aan wisselingen onderhevig is.

5. AI uitvoeren: Het Toekomstprogramma

- a. Voorgaande acties

De diagnose van deze cyclus wordt gevormd door de diverse voorgaande cycli. Nu er een groep gevormd is kan het traject uitgevoerd worden.

- b. Wat doen we wanneer?

De uitvoering van het traject begint met de vraag hoe er met deze groep, op deze plaats, in dit tijdsbestek een zo goed mogelijk AI-traject uitgevoerd kan worden. Wat gebeurt wanneer?

- c. Uitvoeren in 4 bijeenkomsten waarbij elke bijeenkomst een eigen cyclus vormt:
 - i. Wat hebben we vorige keer gedaan? Hoe verrijkt dat de volgende bijeenkomst?
 - ii. Welke oefeningen en gesprekken passen daarbij?
 - iii. Uitvoeren
 - iv. Evalueren en plannen volgende bijeenkomst

Vanaf deze cyclus komt het *thesis writing*, zoals Perry en Zuber-Skerritt (1992) het overzichtelijk laten zien, meer in beeld. De evaluatie (d) gebeurt zowel in de praktijk als op papier waarmee het een onderdeel is van zowel de *core cycle* als van de *thesis cycle*.

6. Evaluatie

- a. Wat is er gebeurd?

Inventariseren wat er geëvalueerd moet worden, in dit geval op twee niveaus:

- Evaluatie van het gehele traject op de stappen die gezet zijn,
- Evaluatie van de uitkomsten van het Toekomstprogramma.

- b. Wie waren er betrokken, wie zijn nodig voor de evaluatie?

Inventariseren wie betrokken moeten worden om tot een zo volledig mogelijke evaluatie te komen.

- c. Wat had anders gekund?

Uitvoeren van een *first person* reflectie op papier aan de hand van de opgeslagen gegevens en *second person* reflectie door middel van interviews.

- d. Hoe zou ik dat volgende keer anders doen?

Uitvoeren van een *third person* reflectie door de vorige reflecties te combineren en evaluatief na te denken over wat dit zegt voor andere organisaties zodat er een volgende keer mee gewerkt kan worden.

7. Schrijven

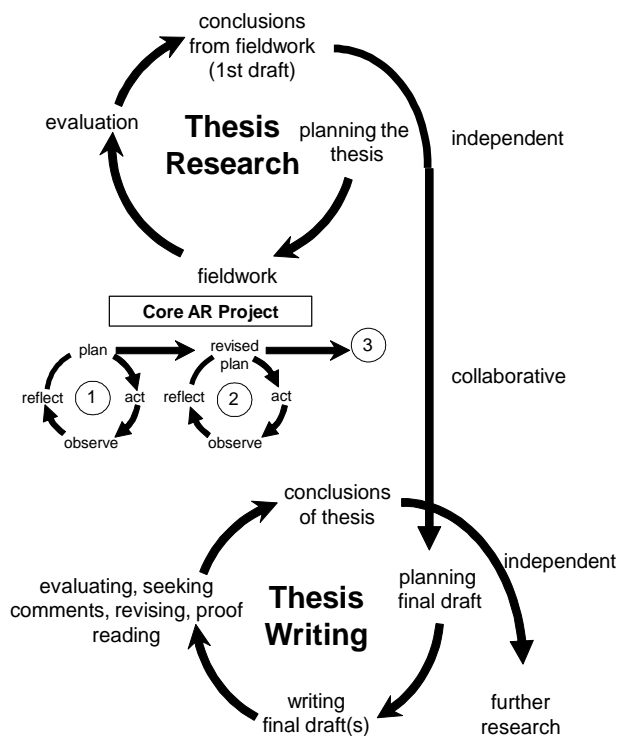
8. Herzien

9. Afsluiten

In dit overzicht is duidelijk te zien dat de *core cycle* en de *thesis cycle* gezamenlijk optrekken. Ook wordt duidelijk dat de fasen op elkaar voortborduren. Een nieuw etmaalcyclus zou met de evaluatie van deze gehele cyclus een vernieuwd traject kunnen opstarten. Dat is echter niet meer aan mij, maar vormt

wel een interessante gedachte voor wat wetenschap, en in ieder geval actieonderzoek, zou moeten zijn.

Hoewel de nadruk van het schrijven op het einde ligt, te zien aan de laatste cycli, is gedurende het hele onderzoek aandacht geweest voor analyse en beschrijving van wat er gebeurt in een memoblad, verschillende geschreven stukken en terugkoppeling aan begeleiders. Ook impliciet is steeds duidelijk geweest dat dit onderzoek niet op zichzelf staat, maar uiteindelijk moet leiden tot een volwaardige thesis. Het beeld van Perry en Zuber-Skerritt (1992) is dan ook herkenbaar. Binnen het *thesis research* vinden de verschillende acties van AR plaats. Daarmee wordt een actie-onderzoek als dit dubbel cyclisch.



Figuur 3: De relatie tussen core-cycle en thesis schrijven. Oorspronkelijk uit Perry en Zuber-Skerritt (1992, p.204).

4.1.2 Inhoud

In deze deelparagraaf staat het reflecteren op de inhoud van de stappen centraal. Reflectie van de uitkomsten volgt in de volgende paragraaf.

Met inhoud van de stappen bedoel ik reflectie op het geheel van het onderzoek. Dit is een samenspel tussen *first* en *second person research*. Wat heb ik gedaan, en waarom? Wat had ik anders kunnen doen om de uitkomsten anders te laten lopen? Wat vonden de mede-onderzoekers van wat er is gebeurd? Te beginnen bij het begin: De keuze voor Appreciative Inquiry en het houden van groepsbijeenkomsten.

Community

Het is moeilijk om in organisaties zichtbare veranderingen te realiseren van onderop. Cooperrider en Srivastva (1987) stellen dat de meest belangrijke kracht achter verandering nieuwe ideeën zijn. Al is

daarin niet zomaar een experiment, opnieuw een vorm, maar betreft de betrokkenen zelf bij het veranderproces.

In de uitwerking en de *second person* reflectie merkte ik echter dat het vernieuwende voor medeonderzoekers een beetje uitbleef. Zo zei MW1:

“Gedurende de bijeenkomsten merkte ik wel dat het meer was voor jouw onderzoek dan dat we echt de organisatie gingen veranderen”

Hieruit blijkt voor mij wel de belangrijke verhouding van actie en onderzoek, maar het is jammer dat deze medeonderzoeker ervaart dat er niet echt iets veranderd is. Met het concept *the whole system in the room* probeerde ik draagvlak te creëren in de organisatie. Hoewel de groepsgrootte te klein zou worden om een groot publiek te bereiken, lijkt dit toch te zijn gelukt gezien de brede aanwas van geïnteresseerden. Met *the whole system in the room* wordt geprobeerd de diversiteit aan leden van een organisatiesysteem bij elkaar te brengen om zo hun diverse stemmen te horen en te kunnen integreren in een organisatieverandering. Bunker en Alban (1997) stellen dat ieder een beetje waarheid bezit in zijn kijk op de organisatie. Door meerdere mensen bij elkaar te zetten en te luisteren naar zijn of haar verhaal krijg je inzicht in de diversiteit en ontstaat er een kans om meer te leren over de organisatie en haar thema's (Roberts, 2000). Toch kent het uitdagingen. Selecteren wie de nodige *stakeholders* zijn en wat er dan besproken dient te worden zijn cruciale punten voor een goed proces. Roberts (2000) roept daarbij op om vooral tijd te nemen om aan *stakeholders* duidelijk te maken dat het ertoe doet om gas terug te nemen en gezamenlijk te reflecteren:

“Scaling down expectations under these circumstances is advisable. Rather than jumping immediately into what-is-the-problem-and-how-are-we-going-to-solve-it exercises, building opportunities for stakeholders to talk about themselves and their issues of concern can be time well spent”.

Dit is inzichtelijk. Het laatste stuk is duidelijk, Appreciative Inquiry doet niet anders dan mogelijkheden creëren om te praten over thema's in plaats van ze gelijk op te willen lossen. Het begin is echter crucialer dan ik had gedacht: de verwachtingen naar beneden halen om tijd te geven aan het wennen aan deze manier van werken en denken. Uiteindelijk, zo stelt Roberts (2000) is het ultieme doel om een *community of interest* te bouwen waarin *stakeholders* blijvend blijven overleggen. Dit is baanbrekend voor mij! Hoewel ook dit logisch lijkt, heb ik van het begin af aan het idee dat de bijeenkomsten van het Toekomstprogramma zouden leiden tot stekjes van AI in de organisatie. De betrokken medewerkers zouden in het meest ideale geval de filosofie meenemen naar hun plaats in de organisatie en het daar opnieuw uitvoeren. Maar misschien was het idee van het behouden en onderhouden van deze groep nog wel veel belangrijker geweest. Het zou kunnen dat met dit idee minder medewerkers zich hadden aangemeld, maar het had een andere dynamiek gegeven. Vanuit dit perspectief zou dit traject slechts het eerste stapje zijn. Deze groep, of een voortzetting ervan, zou uit zichzelf vaker bij elkaar kunnen komen om de besproken thema's uit te denken. Het moet echter niet gaan dienen als een nieuwe OR of klankbordgroep, mijn voorstel zou zijn om de groep te organiseren zoals 'de club enthousiastelingen' van WijZaanstad.

Het focussen op de *community of interest* is in de literatuur niet nieuw. *Communities* worden vaak gedefinieerd en onderscheiden door de criteria geografie, interactie en identiteit (cf. Lee and Newby, 1983). Dunham et al (2006) maken op basis daarvan onderscheid tussen *communities of place*, *communities of interest*, *virtual advocacy groups* en *communities of practice*. Deze groepen verschillen

dus op basis van waar, hoe(veel) en waarom ze bij elkaar komen. In een *community of place* bijvoorbeeld, is de geografie het belangrijkste bindmiddel. In de *virtual advocacy groups* laat zich juist niet door geografie, maar door identiteit kenmerken. Een *community of practice* wordt gedefinieerd als een professionele werkgroep die zich verenigt in gedeelde interesses, waarden en doelen en daar samen aan wil werken (Wenger, 2011). Gezamenlijke doelstellingen en individuele doelstellingen moeten daarin balanceren. De *community of interest*, tenslotte, wordt vooral gedefinieerd door haar identiteit en interactie. Geografie is niet de belangrijkste factor.

Vanuit dit oogpunt kan de gemeenschapsvorming die in dit traject is ontstaan gedefinieerd worden als een *community of interest*, maar net zo goed als *community of practice*. De groepsvorming is daarin het belangrijkste, wat er besproken wordt komt op een tweede plaats.

Het inzicht van de kracht van het samenbrengen en het focussen op het behoud van een groep als dit is niet verwonderlijk als je kijkt naar de literatuur over de uitkomsten van AI. Bushe (2002) onderscheidt *pre-identity systems* van *post-identity systems*. In het eerste systeem identificeert een meerderheid van medewerkers zich niet met het systeem, bij de laatste juist wel. In de aanpak van AI zou je hier verschillend op moeten anticiperen. Een groep van een *pre-identity system* interesseert zich volgens Bushe (2002) niet zoveel in de noden van de organisatie, maar ziet de organisatie als een extra omgevingsfactor in haar persoonlijke leven waar 'iets mee gedaan moet worden'. Personen die behoren tot een *post-identity system* houden juist veel rekening met het systeem en kunnen zelfs persoonlijke dingen opzij zetten in het belang van het systeem. Nu is dit onderzoek niet ingegaan op de vraag wat voor een systeem JCZ op dit moment is. Het is echter aannemelijk om te stellen dat zo'n grote, jonge organisatie in de *pre-identity* fase zit. Hiervoor stelt Bushe (2002) een andere insteek voor in een AI-proces. Bij een *pre-identity system* zou het traject erop gericht moeten zijn te komen tot een *post-identity system* door te focussen op de congruentie tussen het ideale systeem wat de individuen voor zich hebben en zoals de organisatie nu is. Concreet betekent dit dat in dit AI-traject minder focus had moeten liggen op de rol van de individu in het systeem, maar veel meer op hoe de organisatie er nu uit ziet en hoe de dromen zouden zijn. Dit laatste hebben we nu in één sessie gedaan, maar had in navolging van deze theorie een groter tijdsbestek moeten hebben om de congruentie tussen individu en systeem te bevorderen.

STOP-GO: Eind juli schreef ik in mijn memoblad het volgende: "Mijn onderzoek wordt een kleinschalige gespreksgroep met verschillende mensen. Er zijn niet een paar honderd medewerkers bij betrokken. Het heeft de functie van een **olievlek**. Het moet een **vliegwiel** zijn voor de betrokkenen om ermee verder te gaan in hun eigen setting."

Nu blijkt echter aan de hand van de literatuur dat een onderzoek als dit veel beter tot zijn recht komt als ingezet wordt op behoud van deze gespreksgroep dan als katalysator van een nieuw idee in de organisatie. Hier zou een volgend onderzoek (een volgende cyclus) zijn voordeel mee moeten doen.

Waarderende leercultuur

Dat brengt me bij een volgende stap in het proces. Gedurende de bijeenkomsten bleek dat er te weinig tijd was om langdurig stil te staan bij meerdere onderwerpen. De groepsvorming en het kiezen van een *affirmative topic* (AT) nam al zoveel tijd in beslag dat ik ervoor koos om met de verzamelde thema's

zelf een voorzet te geven voor eventuele onderwerpen. Tijdens de presentatie van deze onderwerpen was er voldoende ruimte om aanpassingen te doen of ze helemaal te verwerpen (hoewel ik daar niet op rekende aangezien de thema's door de medewerkers zelf vaak meerdere keren genoemd waren). Toch vraag ik me af of dit niet anders had gemoeten. Barrett et al (2010) stellen dat het AT gezamenlijk tot stand moet komen, maar dat het de ervaring is dat mensen deze taak vaak snel willen afhandelen of dat ze niet genoeg afstand nemen van het probleem. Zij stellen voor om juist dan in te grijpen en te zeggen dat het ook onderzoek is dat de dynamiek op gang brengt. AI gaat niet alleen over mensen samenbrengen en vervolgens positieve ervaringen delen. Het vinden van een AT is cruciaal, mensen moeten verder willen doordringen en meerdere toekomstmogelijkheden kunnen zien die te realiseren zijn. In de volgende paragraaf wordt inhoudelijker besproken wat het AT uiteindelijk voor een betekenis heeft, maar hier kan ik vast zeggen dat de manier waarop hij tot stand kwam echt onderzoek was. Het kan zijn dat de eerdergenoemde opmerking van MW1 ook hiervoor geldt, hij ervaarde meer onderzoek dan actie, maar misschien is dat helemaal niet verkeerd. Het is ook onderzoek wat daar gebeurt. Het onderwerp dat gekozen is, raakt daadwerkelijk hetgeen waar de mensen in deze organisatie mee bezig zijn. Dat komt niet zomaar op, maar heeft tijd nodig, zo is ook de conclusie van de literatuur (Roberts, 2000).

Dit herkennen medeonderzoekers, MW3 zegt bijvoorbeeld:

“De bijeenkomsten helpen wel, maar wat ik zeg: het moet wel in herinnering blijven. Omdat het nieuw is vliegt het snel voorbij. Nu word ik er weer aan herinnerd en bedenk ik dat ik er weer mee bezig moet in mijn team. Om dat te blijven houden moet het gewoon langer aanwezig zijn”.

De vraag is dus waartoe deze bijeenkomsten hebben bijgedragen. Een van de doelen van AI is om, naast het herkennen en werken vanuit de positieve kern, een waarderende leercultuur te ontwikkelen. Dit begint met de bijeenkomsten, maar deze zou uiteraard uiteindelijk breder dan de onderzoeksgroep geïntegreerd moeten worden. Hoe dat in z'n werk gaat, daar is ook over nagedacht. Fry et al (2001) stellen dat er vier basiscompetenties in een organisatie aanwezig moeten zijn of ontwikkeld moeten worden om tot zo'n waarderende leercultuur te komen. Ten eerste de affirmatieve competentie. Deze is uitgebreid besproken onder de methodologie van AI, namelijk het focussen op waarderende aspecten waarbij beeldvorming en verwachting transformerende krachten kunnen zijn. De tweede is de expansieve competentie. Deze probeert grenzen te verleggen door voortdurend aan te moedigen om te leren. Oude patronen kunnen doorbroken of verbreed worden vanuit de gedachte dat mensen een aangeboren hang naar nieuwsgierigheid, waardigheid, zelfinschatting en plezier om te leren hebben. Een derde competentie is de generatieve competentie. De impact van de bijdrage van de organisatie en van de medewerkers aan de organisatie moet duidelijk zijn. Dit leidt tot samenwerking en een gezamenlijke richting. De laatste competentie is de collaboratieve competentie. Hierin gaat het om het hebben van mogelijkheden om systemen te veranderen door gezamenlijke interactie. Diverse invalshoeken en ideeën moeten kunnen worden gedeeld waardoor er inzicht in elkaar ontstaat en er optimaal samengewerkt kan worden.

De vraag is nu: draagt dit AI-traject bij aan een meer waarderende leercultuur?

De mede-onderzoekers reageren hier persoonlijk op. MW2 zegt bijvoorbeeld:

“Voor mij heeft het zeker bijgedragen. Ik had naar aanleiding van de eerste opdracht (wall of wonder) door dat voor mij een thema was dat ik met collega’s moest bespreken. Ik heb dat meteen opgepakt en ben daar nog steeds mee bezig. Het heeft me erg geholpen, maar helpt mijn team nu ook.”

Meer focus op het doel van AI om met deze groep een meer waarderende leercultuur te creëren had in deze groep wel bijgedragen aan de groei ervan, echter, nu al wordt meer dan voorheen ingezien dat de organisatie samen gevormd wordt en iedereen zijn eigen bijdrage heeft. Hierin zitten de competenties die Fry et al (2001) benoemen vevat. Medewerkers hebben ingezien dat de waarderende benadering werkt, ze benoemden het gebrek aan goede samenwerking en hebben ervaren dat gezamenlijke interactie leidt tot een gezamenlijk beeld. Wellicht is voor hen nog niet helemaal duidelijk hoe zo’n gezamenlijk beeld vervolgens leidt tot een verandering van organisatie, maar dit zou een kwestie van tijd kunnen zijn.

Gevangen

Een ander belangrijk thema dat nog niet besproken is, is anders van aard. Judi Marshall (2008) hecht, zoals eerder besproken, veel waarde aan de vorm van het onderzoek(sverslag). Ze stelt dat geen inhoud zonder vorm kan. Vervolgens stelt ze echter, in navolging van Czarniawska, dat zo’n uitspraak tegelijkertijd misleidend is, het kan leiden tot het analyseren van vorm los van inhoud, en inhoud los van vorm (Marshall, 2008, p.685). Dit brengt haar bij de termen *material* en *device*. Deze zijn niet los te denken van elkaar. De vorm van een onderzoeksverslag kan verschillen, zo schreef ik in de paragraaf over wetenschappelijk schrijven. De *device* is echter specifiek. Zonder het in te kaderen zou ik het een middel willen noemen dat uitdraagt waar het onderzoek voor staat. In de afgelopen maanden heb ik in meer en mindere mate actief onderzoek gedaan in JCZ, of in m’n eentje achter de computer. Waar het onderzoek begon als een verlangen om in een spannende en paradoxale omgeving aanwezig te zijn en iets proberen in gang te zetten, werd het soms tot een traag rollende bal op een nat veld. Ik voelde me bij tijd en wijle gevangen.

Gevangen in de vele ideeën.

Gevangen in de verwachtingen van een afstudeeronderzoek.

Gevangen in de methode van AI.

Gevangen in het schrijven van een actieonderzoek.

Gevangen in de mores van een organisatie (“de weemoedigheid, die niemand kan verklaren”, Elsschot, 1910).

Gevangen in de tijd die ik in JCZ aanwezig kon zijn.

Het gevang lijkt het *device* te zijn van dit onderzoek. Het bijzondere is echter dat de celdeuren steeds weer open gaan. Elke gevangenis kende z’n eigen sleutel. Nu is dit niet de plek om terug te blikken, maar aan de hand van analyse en reflectie te kijken wat er gebeurde en hoe alternatieve mogelijkheden zich opdoen. Daarvoor moet ik naar de medewerkers en de organisatie. Want niet alleen ik zat gevangen. Ook de organisatie en haar medewerkers lijken zich niet los te kunnen maken van bepaalde patronen. Ook zij lijken gevangen te zitten.

Gevangen in de structuur van de organisatie.

Gevangen in de grootte van de organisatie.

Gevangen tussen het oorspronkelijke plan en de huidige praktijk.

Gevangen in probleemgericht denken.

Gevangen door hoge mate van verzuim.

Ook deze factoren kennen allemaal hun eigen sleutel. Voor de één zal de ene cel ook meer gelden dan voor de ander. Allemaal zijn ze echter wel enigszins herkenbaar voor de medewerkers. Sommigen zullen het soms niet herkennen omdat veel dingen al zo gewoon zijn geworden.

Gevangen klinkt als een heel benauwend concept. Zo is het echter niet bedoeld. Wat ik in JCZ heb gezien is dat gevangen zitten wel degelijk een straf is, maar de vrijheid is groter dan de cel. Mijn gevangenis is dan ook geen beklemmende situatie waarin geen uitkomst meer te zien is. Nee, het is een mogelijkheid om te ontdekken waar relevante punten zitten. Iedere knoop, iedere gevangenis heeft z'n eigen uitdagingen en leidt ertoe dat ik weet hoe ik eruit moet komen en dus ook weet waarom het een gevangenis was. Dit onderzoek draagt eraan bij dat niet alleen ik uit die cellen kom, maar dat de medewerkers, de organisatie zelf, ook deze knopen ontrafelen. Of het nu de knoop van *problem solving*, of de knoop van positiviteit is. Er worden knopen ontrafeld. In de eerste hoofdstukken van dit verslag schreef ik er al meer over wat betreft mijzelf. Nu is het zaak de inhoudelijke knoop inzichtelijk te maken.

Gevangen.

Ik weet het niet meer. Het lukt niet. Er komt niets uit. Dagen rijgen zich aaneen, vordering is niet te zien. Justitiabelen lopen buiten nog eens een rondje, helpen elkaar met bankdrukken. Ik kijk nog eens om me heen en scroll weer naar NOS.nl, maar heb alles al gelezen.

Een stukje schrijven. Het komt eruit. Wat ben ik aan het doen? Waar is de motivatie die ik had toen ik in deze organisatie binnenkwam? Ik voel me gevangen.

Ik loop met enkele medewerkers door de grijze gangen en grote opslagplaatsen naar een van de gezelligste plekken van JCZ: Zuivere Koffie. De koffiecorner waar 'groene' justitiabelen elke dag koffie zetten voor medewerkers. Ik spreek één van de barista's. Hij vertelt dat dit z'n lichtpuntje is. Dat hij eigenlijk niet genoeg tijd heeft omdat hij na 'het werk' wil gaan studeren. Hij zegt bestuurskunde te doen op z'n cel.

Ik kom terug op m'n werkplek. Ik begin te schrijven, schrijf pagina's aaneen. Noteer ideeën in m'n memoblad. Schrijf over m'n methode. Bouw een opzet voor de bijeenkomsten. Het is tijd.

Justitiabelen lopen buiten nog eens een rondje, geven elkaar een handdoek om zichzelf goed op te kunnen trekken aan de scherpe rand. Ik richt me op m'n scherm en schrijf nog een stuk. De sleutel lijkt gevonden, relativeren noemen ze hem.

'Terbeschikkingstelling' is een woord dat gegeven wordt aan patiënten die psychologisch behandeld moeten worden. Ik beseft me dat dát pas gevangen is. Eigenlijk ben ik vrij. Geniet er maar van.

4.2 Reflectie op de uitkomsten

In deze paragraaf zal ik meer inhoudelijk reflecteren op wat in de bijeenkomsten van het Toekomstprogramma besproken is. De praktijk is verrijkt met drie opkomende thema's. Om het onderzoek enigszins af te bakenen is gekozen om het belangrijkste onderwerp uitvoeriger uit te lichten en te bespreken aan de hand van de literatuur en daarnaast enkele opvallende momenten te bespreken.

4.2.1 Ontwikkeling

Het eerste affirmatief onderzoeksthema hebben we tijdens de bijeenkomsten van het Toekomstprogramma 'ontwikkeling' genoemd. De probleemstelling is dat veel medewerkers uitstromen uit de organisatie of naar een andere afdeling gaan, en veel nieuwe medewerkers in teams binnenkomen vanuit andere instellingen of andere teams. Er zijn veel wisselingen die als niet prettig worden ervaren door medewerkers. Nadat dit probleem geschetst was vanuit de Wall of Wonder bediscussieerden de medeonderzoekers de voorgestelde oplossing om meer continuïteit te creëren binnen de teams door medewerkers langer op één plek te laten werken.

Het is daarbij belangrijk om te weten dat bij de oprichting gekozen is om JCZ op een andere manier te organiseren. Onder andere werd onderscheid gemaakt tussen taken van personeel. Van functioneel werken werd er vanaf het begin cross-functioneel gewerkt. Personeel met een vaste taak werd aangevuld met een flexibele schil aan personeel. Zogenaamde cross-bewa's zouden flexibel ingezet kunnen worden op verschillende plekken. Dit werd nog eens bekrachtigd nadat er bij een 'zeepkistbijeenkomst' veel klachten kwamen over de bezetting waarbij wordt aangemerkt dat de cross-bewa al wat verlichting heeft geboden (Plan van aanpak MTO). In de literatuur noemt men dit een *flexible firm* (Atkinson, 1984, 1988). Dit gegeven werd herkend in het Toekomstprogramma. Naast dat er veel wisselingen van personeel zijn door verhuizing, verplaatsing en verzuim, werd de gevraagde flexibiliteit genoemd als punt van aandacht.

Flexibiliteit is allang geen nieuw concept meer. Je goed aan kunnen passen in een veranderende omgeving is één van de eisen van huidige organisaties, of het nu gaat om arbeid, contracten of loon (de Leede et al, 2002). De kern is echter altijd dat medewerkers zich aan moeten passen aan de mogelijke veranderende externe factoren. De Leede et al (2002) zien hierin vooral voordelen en geven bedrijven handvatten om de beste manier van flexibiliteit te zoeken. Delsen (1995) definieert flexibiliteit als de capaciteit om je aan veranderingen aan te passen naar aanleiding van onzekerheid op de korte termijn. Hiervan zijn verschillende verschijningsvormen die als eerste door Atkinson (1984) zijn benoemd, te weten:

1. Externe numerieke flexibiliteit. Het aantal werknemers wordt aangepast op basis van de werkzaamheden en de vraag van de markt.
2. Interne numerieke flexibiliteit. Werknemers worden op andere momenten ingezet en betaald (flexibiliteit van arbeidsomvang en tijdstip).
3. Functionele flexibiliteit. Het inzetten van werknemers op verschillende taken.
4. Loonflexibiliteit. Aanpassen van arbeidskosten aan de vraag van de markt.

In JCZ is vooral functionele flexibiliteit aan de orde. Daarnaast geven de medeonderzoekers aan dat er ook veel wisselingen binnen teams zijn, los van werkzaamheden. Dit heeft vooral te maken met de nieuwe organisatie: nog niet alle afdelingen werken zoals ze zouden moeten werken waardoor personeel soms ergens anders nodig is. Waar in de literatuur vooral negatieve kanten van flexibilisering van arbeid genoemd worden als het gaat om contracten, wordt functionele flexibiliteit meestal als positief gezien (Goudswaard, 2003). Toch is de literatuur hier niet eenduidig over. De condities waaronder functionele flexibiliteit leidt tot verbetering van werkomstandigheden zijn breed en afhankelijk van de situatie.

In het bespreken van het affirmatieve onderzoeksthema bespreken we dat een oplossing voor de grote doorstroom en uitstroom en de wisselende teams zou kunnen liggen in het creëren van continuïteit. Ook dit kan op verschillende manieren. Diverse *stakeholders* hebben namelijk andere eisen waardoor je al snel in een debat komt waarin uiteindelijk keuzes gemaakt moeten worden waar minstens één van de partijen het niet mee eens is. Ook binnen de onderzoeksgroep ontstond er een gesprek over het nut en de noodzaak van vaste teams. Waar de één duidelijk behoefte heeft aan één team waarin gewerkt kan worden aan een gezamenlijk belang, waarin je elkaar kent en waar je weet waar je aan toe bent, ziet de ander juist het nut van flexibiliteit zoals het bij de oprichting bedoeld is: Eén vaste kern, met daaromheen een flexibele schil van medewerkers die op diverse taken ingezet kunnen worden. Daarnaast zien sommige medeonderzoekers het probleem helemaal niet in. MW3 verwoordt het zo:

“Ik moet eerlijk zeggen dat ik in mijn team geen grote problemen ervaar. De sfeer is ook goed en mensen zijn goed aan te spreken, weinig klachten. Toch is er nog behoorlijk veel niet op orde, inrichtingsbreed hoor ik best wel veel geklaag”

In het uiteindelijke statement is dan ook te zien dat de medeonderzoekers uitkomen op “...*het streven is zoveel mogelijk (samen te werken) in één team waarin de taakverdeling voor iedereen helder is. Flexibiliteit binnen het cluster is daarbij mogelijk.*” (onderstreping AdW). Voor de laatst genoemde groep zorgt vastigheid in één team namelijk voor starheid, terwijl de organisatie van het begin af aan gebouwd is op flexibiliteit en zelfredzaamheid (een codewoord dat je onnoemelijk vaak tegenkomt als je je in JCZ begeeft). Het creëren van vaste teams die flexibel zijn binnen het cluster is voor de medeonderzoekers de uiteindelijke droom die tussen de twee posities in lijkt te zitten.

Met name de onzekerheid die de doorstroom, uitstroom en flexibiliteit geeft, lijkt aanleiding om te vragen om meer vastigheid in teams. Dit is ook in de literatuur een veelvoorkomend begrip als het gaat om flexibiliteit van arbeid. Standing (1999) stelt al dat de onzekerheid door flexibilisering is verplaatst van de organisatie naar de werknemer. Dit gaat echter vooral over flexibilisering van contracten. Toch is dezelfde term te gebruiken voor functionele flexibiliteit. Körver (2003) ziet in flexibiliteit een overkoepelend thema. Hij stelt op basis van werk van de Amerikaanse socioloog Sennett (1998) dat flexibiliteit in de gehele moderne samenleving veel voorkomt. De nadruk op flexibiliteit verandert de betekenis van werk. “Het meest verwarrende aspect van flexibiliteit is de invloed op iemands karakter of persoonlijkheid”, zo stelt Körver (2003). Denken en ontwikkelen op de lange termijn wordt ingewisseld voor werken op korte termijn. “Dit ondermijnt binnen organisaties de groei van informeel vertrouwen, wederzijdse verantwoordelijkheid en engagement”, zo is de overtuiging van Körver (2003, p.21). Op den duur leidt het zelfs tot verlies van betrokkenheid aan de organisatie. Stoker en de Korte (2000) stellen dat vooral helpt om meer vertrouwen en betere begeleiding te krijgen in situaties van

flexibilisering. Daarin moet volgens Körver (2003) vooral aandacht zijn voor de professionele biografie. De persoon is sterk verbonden met het beroep. Door daarop aandacht te vestigen ontstaat er oog voor de kritische incidenten, fasen en de behoeften in werk gerelateerd aan de persoon. Dit vraagt om een professioneel zelfverstaan (Körver, 2003).

Dit biedt zicht op het gesprek tijdens het Toekomstprogramma. Waar de één aangeeft er geen problemen mee te hebben om flexibel ingezet te kunnen worden op verschillende plekken, moet de ander er niet aan denken. Het is dus niet gezegd dat flexibiliteit van taken niet mogelijk is, of juist de enige mogelijkheid is. Het verschilt per persoon. Het professioneel zelfverstaan moet ontdekt worden door iedere werknemer, daarin begeleid door de organisatie. Op deze manier ontstaat vertrouwen in zichzelf en vertrouwen in de organisatie waardoor meer verbondenheid ervaren zal worden. Dit onderscheid is al mogelijk binnen JCZ. Ook in de onderzoeksgroep waren de diverse stemmen te horen. Binnen één team zijn zowel vaste taken als flexibele krachten nodig. Een goede begeleiding van het ontdekken van het professioneel zelfverstaan en het handelen daarnaar zou beter ontwikkeld moeten worden om de gewenste flexibilisering te kunnen behouden maar toch vastigheid in teams te bewaren.

Na deze uiteenzetting kan dan ook gezegd worden dat de aanname dat continuïteit leidt tot ontwikkeling niet automatisch waar hoeft te zijn. Dit is in grote mate afhankelijk van de behoeften van de medewerkers en zal individueel bepaald moeten worden. Hier moet ruimte voor geschapen worden.

In het strategisch veranderplan van JCZ wordt gesteld: "Het doel van JCZ is dat het complex niet alleen de grootste en meest innovatieve inrichting is, maar ook de best presterende inrichting. Dit wordt gerealiseerd als JCZ haar bezetting op orde heeft en als er beter wordt samen gewerkt (*sic.*), want meer samenwerking leidt tot meer inzicht in elkaars werk en daarmee ook tot betere prestaties." (Strategisch veranderplan JCZ).

Het creëren van ruimte voor de ander, op welke manier hij of zij te werk wil gaan, lijkt een sleutelmoment te zijn in het proces om te komen tot wat de medeonderzoekers aangaven als hun ideale droom. In de literatuur wordt het concept professionele ruimte gebruikt om aan te geven dat iedere medewerker zich binnen die gestelde ruimte al dan niet ontwikkelt, daarbij gefaciliteerd en gestimuleerd door leiders in de organisatie (Hupe, 2009). Ten Have et al stellen dat in een hiërarchische organisatie deze professionele ruimte vaak verkleind is door de structuur van de organisatie (Ten Have et al, 2010). Om dat tegen te gaan en de ideale droom van de medewerkers te bereiken zou de personele bezetting inderdaad op orde moeten zijn zoals het veranderplan stelt. Anders dan impliciet gedacht betekent dit volgens de literatuur echter niet om voldoende poppetjes in het gebouw te hebben. Het betekent veel meer het herkennen en stimuleren van het opbouwen van een professionele biografie en geven van ruimte aan medewerkers. Als iedere medewerker daartoe gestimuleerd wordt, creëer je de juiste arbeidsvoorwaarden om mensen op hun plek te laten komen in de organisatie. Op deze manier wordt niet alleen de medewerker gediend, maar zal ook de organisatie baat hebben bij de investering. Een medewerker op de juiste plek leidt tot meer organisatiebetrokkenheid, één van de doelen van het WijZaanstad-traject.

In de theoretische reflectie op het besproken affirmatieve onderzoeksonderwerp kom ik vooral te spreken over flexibiliteit. Dit ontstaat naar aanleiding van de probleembeschrijving én de droom die door AI als nog belangrijker wordt beschouwd. Het blijkt dat flexibiliteit niet alleen negatieve kanten heeft, en bovendien erg afhankelijk is van organisatie en medewerker. Opvallend is dan ook dan in het

provocatieve voorstel dat de medeonderzoekers in de laatste bijeenkomst opstelden met geen woord gerept wordt over ontwikkeling. De vraag is of dit wel de goede ambitie is. Gaat het in het nadenken over het probleem van flexibiliteit niet veel meer over samenwerken, eenheid ervaren tussen personeel en medewerkers die op de juiste plek willen zitten? De ambitie van het onderwerp kan nog steeds blijven staan, de vraag is echter of de weg daarnaartoe en de onderliggende vraag naar aanleiding van bovenstaande uiteenzetting nog terecht is. Veel eerder zou de vraag moeten zijn:

Hoe wordt JCZ een organisatie waar alle medewerkers hun professionele biografie inzichtelijk hebben waardoor ze op de juiste plek komen te werken?

Het thema zou dan niet langer 'ontwikkeling' moeten heten, eerder zou het 'ontdekken' genoemd moeten worden.

4.2.2 Waardecongruentie

Gedurende het onderzoek heb ik naast de uitkomsten van het AI-traject enkele opvallende dingen geconstateerd die ik niet achterwege wil houden in dit verslag. Door hierop te reflecteren aan de hand van literatuur vernauwt het onderzoek zich niet tot slechts enkele resultaten uit de bijeenkomsten, maar wordt de volheid van de open inzet benut.

Ondanks de openheid van de AI-benadering, valt me op dat er niets over het uiteindelijke doel van de organisatie wordt genoemd: straffen door ontnemen van vrijheid en herintegreren van justitiabelen. Wat kan daarvan de reden zijn? Is dit voor medewerkers zo duidelijk dat het niet genoemd hoeft te worden als er gevraagd wordt naar thema's die leven in de organisatie? Of zijn de taken wel helder, maar is er nog helemaal niet zoveel aandacht voor het juist uitvoeren van de slogan: 'binnen beginnen om buiten te blijven'?

Mijn idee is niet dat het laatste waar is. Medewerkers beseffen maar al te goed wat, en vooral waarom ze dit werk doen. De innerlijke drijfveer is groot, of iemand nu al op z'n plek zit, of nog niet.

MW3 zegt hierover:

"We zijn inderdaad met iets moois bezig, en ik verwacht dat het hier ook wel echt mooier gaat worden, hoewel we voor sommige dingen echt opnieuw om de tekentafel moeten. Maar medewerkers realiseren zich wel echt dat we waardevol werk doen"

Hoe kan het dat de innerlijke drijfveer zo groot is, maar dat dit er niet uit komt en dat het doel van de organisatie niet centraal staat in een onderzoek als dit? Dat is een lastig te beantwoorden vraag, maar de literatuur biedt hier mogelijk zicht op.

Zo zoekt Leonard Bright (2007) met de *person-organization fit* naar het verband tussen de karakteristieken van individuen (zoals doelen, vaardigheden en waarden) en die van de organisatie (zoals doelen, waarden, bronnen en cultuur). Hij stelt dat deze factor de ontbrekende schakel is om daadwerkelijk een verband te kunnen leggen tussen de persoonlijke motivatie van de medewerker en de publieke organisatie waar hij werkt. Juist in publieke organisaties zou vooral gelet moeten worden op het congrueren van de doelen en waarden van de medewerkers met die van de organisatie aangezien het werk in zo'n organisatie een andere motivatie vraagt dan in de private sector. De doelen

van zo'n organisatie zijn anders, waardoor er een andere betrokkenheid van medewerkers wordt gevraagd.

Paarlberg en Perry (2007) gaan verder in op hoe er met het verschil tussen de doelen van de organisatie en van de medewerkers omgegaan moet worden. Hierbij is sprake van wederzijdse beïnvloeding van tussen beiden, zo stellen zij (Paarlberg and Perry, 2007, p.405). Ze kunnen echter geen eenduidig antwoord vinden op de vraag of de waarden van medewerkers gemanaged kunnen worden. Het lukt organisaties niet om hun waarden over te dragen via communicatie. De waarden die medewerkers belangrijk vinden komen voort uit brede culturele en maatschappelijke factoren. Deze op één lijn krijgen heeft vooral te maken met sociale processen tussen medewerkers onderling, tussen medewerkers en hun managers en soms ook met klanten. Het is een emergent proces. Toch zien Paarlberg en Perry (2007) dat hier wel enigszins op te sturen valt. Middenmanagers spelen daarin een sleutelrol. Dit kan zowel formeel als sociaal gestuurd worden, maar gaat altijd om een wederzijdse beïnvloeding van waarden.

Dit alles komt op niet naar aanleiding van, maar vanuit afwezigheid van bespreking van de doelen van de organisatie. Hiermee wil ik slechts aangeven dat volgens de literatuur een belangrijk thema ligt in de congruentie van de waarden van de organisatie en die van de medewerkers. Omdat ik het opvallend vond dat tijdens het Toekomstprogramma hier niets expliciets over naar boven kwam vroeg ik op een zijspoor aan enkele medeonderzoekers hoe hun individuele doelen zich verhouden tot die van de organisatie. Dit bleek lastig. MW2 zegt bijvoorbeeld:

“Nou, ik vind het vooral belangrijk om integer te handelen. In deze organisatie is dat wel zo handig. Gewoon doen wat je zegt en eerlijk zijn in je werk”.

Zij kon echter geen voorbeelden geven van wanneer dat belangrijk was, of hoe dat bijdraagt aan de doelen van de organisatie. MW3 bevestigt dat het ontbreken van het thema 'organisatiedoelen' breder speelt, maar dat er mogelijkheden in zijn. Hij stelt:

“Het belang ligt misschien wel ergens anders dan waar het zou moeten liggen. Processen moeten nu op orde zijn, dat vraagt aandacht. Er zijn genoeg voorbeelden van hoe we niet bezig zijn met 'binnen beginnen om buiten te blijven'. Ik geloof wel dat dat nog komt”

Deze bespreking sluit aan op het vorige thema van het ontdekken van het professionele zelfverstaan zoals Körver (2003) dat uitlegt. In beide besprekingen gaat het om aandacht voor de medewerker en zijn of haar innerlijke motivatie. Door hier meer op te focussen ontstaat een waarderende werkhouding die kan leiden tot grote successen, iets waar JCZ vanaf het ontstaan op uit is.

Zou de congruentie tussen de doelen van de medewerker en die van de organisatie het volgende focuspunt van de organisatie zijn nadat er aandacht is geweest voor gebouw, protocol en persoon?

Hoofdstuk 5: Spread The Word

Dit laatste hoofdstuk voor de conclusie geeft, zoals in de inleiding aangegeven, aanwijzingen hoe dit onderzoek bijdraagt aan de praktijk en de wetenschap. Coghlan en Brannick (2005) wijzen de actieonderzoeker op het feit dat het onderzoek niet op zichzelf staat: “...*you need to articulate how your research project can be extrapolated to a wider context. Such an extrapolation answers the ‘so what?’ question in relation to your research and completes the agenda that good research is for me, for us and for them...*” (Coghlan and Brannick, 2005, p.132).

Hoewel het niet het doel van actieonderzoek is om universele kennis te genereren, is het belangrijk om de kennis van een individuele casus te verbreden naar een breder publiek. Niet elke organisatie zal handelen zoals JCZ en niet elke Appreciative Inquiry zal gaan zoals deze. Sterker nog: Geen enkele organisatie zal handelen zoals JCZ en geen enkele Appreciative Inquiry zal gaan zoals deze. Toch zijn er enkele factoren die nuttig zouden kunnen zijn voor andere organisaties en voor verder onderzoek. Dit wil ik uiteenzetten op de wijze waarop dit onderzoeksverslag ook is opgezet. Ten eerste wil ik de kennis van de methodologie van onderzoek abstraheren. Dit gaat over wetenschap, AI en de inhoud van AI. Vervolgens wil ik iets zeggen over de kennis van de inhoud van dit proces.

Het eerste, de kennis van de methodologie van onderzoeken. Wat ik geleerd heb door dit onderzoek heen is dat wetenschap geen scheikunde is (scheikunde overigens wel een wetenschap). Hiermee bedoel ik dat, hoewel er kaders zitten aan wetenschap, het niet beperkt is tot bepaalde vormen of manieren. Geen enkele regel bepaalt op welke manier een onderzoeksverslag geschreven moet worden, of welk soort onderzoek iedereen zou moeten doen. Maar er zijn wel kaders, en het doel van wetenschap blijft nog steeds helder: bijdragen aan de vermeerdering of verdieping van kennis.

Het blijft belangrijk om een methode en methodologie te zoeken die bij je past. In dit onderzoek is de methodologie van Appreciative Inquiry onderzocht, beoordeeld, toegepast en bereflecteerd. *So what?* Dit onderzoek draagt daarom bij aan de groei van onderzochte AI-praktijken. Bushe (2011) stelt dat het nodig is om meer uitgebreide *AI-case studies* te onderzoeken zodat de wetenschap verrijkt kan worden. Ook zijn vergelijkende studies nodig. Ik hoop dan ook dat dit onderzoek een voorbeeld is om zo’n soort onderzoek op te zetten of de onderliggende principes toe te passen in andere organisaties, te beginnen in de Nederlandse context.

In dit onderzoek, en in AI in het algemeen, staat het zoeken naar een gezamenlijk beeld van de toekomst centraal. Daarbij gaat het voorbij aan de *problem solving* methode (Nickerson, Yen and Mahoney, 2012). De onderliggende vraag is: ‘is, of heeft, de organisatie een probleem dat moet worden opgelost, of is de organisatie een mysterie dat ontdekt moet worden?’. AI kiest voor het laatste en wil medewerkers aanmoedigen samen te ontdekken wat de organisatie zou kunnen worden om daar vervolgens gezamenlijk aan te werken. Nickerson Silverman en Zenger (2007) stellen echter dat juist door het *problem solving perspective* waarde gecreëerd wordt doordat er nieuwe kennis verkregen wordt over de organisatie. Ze zien problemen als het ware als schatkisten die, mits goed opgelost, kennis geven over de organisatie waarmee de organisatie verder komt. Dit onderzoek stelt dat *problem solving* niet voldoende werkt, maar de vraag wordt opgeroepen of je de *problem solving* methode volledig moet achterlaten. JCZ is in de kern een *problem solving* organisatie. Haar doel als Justitiële Inrichting is om de problemen van de samenleving op te lossen door gestraften binnen te houden. Dit typeert de werkwijze van de organisatie. De vraag is of elke organisatie zou moeten

werken vanuit de waarderende benadering, of dat het een gegeven is dat sommige organisaties zo niet kunnen werken omdat hun *core business* tegenovergesteld is. Veel onderzoekers stellen dat inderdaad (cf. Tucker, Edmondson and Spears, 2002; Nickerson, Silverman and Zenger, 2007). Tucker et al (2002) erkennen dat probleemoplossend werken niet bijdraagt aan organisatieleren als het alleen om het oplossen van *first order problems* gaat. Hierbij los je het probleem op, maar zorg je er niet voor dat het nog een keer voorkomt. Het herkennen en werken aan *second order problems*, daarentegen, leidt tot het oplossen van onderliggende problemen waarmee de kern geraakt wordt. Cooperrider zou daartegenover stellen dat het uitzoeken en werken vanuit de positieve kern van organisaties pas leidt tot het ontwikkelen en verwezenlijken van toekomstdromen die verder gaan dan het oplossen van kernproblemen. Je lost niet alleen problemen op, maar creëert mogelijkheden om verder te komen dan ooit mogelijk leek. Dit onderzoek is niet diep ingegaan op de vergelijking van deze twee benaderingen. Medeonderzoekers geven echter wel aan dat het samenbrengen van mensen, het ontwikkelen van een gezamenlijk verhaal, en dromen over de toekomst leidt tot een vernieuwd idee over hoe het zou moeten gaan. Toch blijkt het loslaten van probleemoplossend denken moeilijk. Is dat helemaal uit te bannen? En moet je dat wel willen in alle organisaties? Dit onderzoek geeft er geen antwoord op, maar verder onderzoek zou nieuwe praktijken kunnen onderzoeken op hun waarderende organisatievisie in vergelijking met de *problem solving approach*.

Ten tweede is de inhoud van dit onderzoek relevant voor andere praktijken en de wetenschap.

Dit onderzoek heeft geprobeerd een diverse groep collega's bij elkaar te brengen in een werkgroep rond een door hen zelf bepaald thema. Dit zou moeten leiden tot de verspreiding van hetgeen we besproken hebben als een olievlek. In de reflectie op deze gedachte bleek echter dat deze doelstelling voor deze groep in zo'n grote organisatie misschien helemaal niet juist was. Veel beter had gericht kunnen worden op het bouwen van een *community of interest* om op zo'n manier een veel duurzamer verandering te realiseren in de organisatie (Roberts, 2000). Appreciative Inquiry kan uitstekend werken als methode voor zo'n *community of interest*. Het verbindt mensen rond een verhaal en kent eindeloze mogelijkheden om steeds opnieuw verder te kijken in de organisatie. Ook in andere organisaties zal het formeren van zulke *communities* productief werken. Hoewel dit niet aan de hand van de methode van AI hoeft te gebeuren stelt Bushe (2010) naar aanleiding van verschillende AI-onderzoeken op scholen dat het wel een effectieve methode is voor deze vorming.

Appreciative Inquiry spreekt de positieve kern van medewerkers aan. Mijn analyse van de organisatie, waar onder andere de methodekeuze op gebaseerd is, was dat onder de laag problemen een groot potentieel aan positieve ervaringen, gedachten en mogelijkheden lag. Ik heb gemerkt dat de mensen die ik heb gesproken in de organisatie inderdaad veel positiviteit in zich hebben. Sommigen kunnen dit al inzetten ten bate van de organisatie, anderen laten dat slechts zelden zien. Het belang van de organisatie is groot om medewerkers te stimuleren eerder vanuit deze positiviteit te werken dan vanuit de ervaren problemen. Dit zal niet zomaar gaan. Medewerkers moeten gestimuleerd worden hun eigen professionele zelfverstaan ontdekken. De organisatie zou daarin moeten faciliteren middels begeleiding. In dit onderzoek komt dit thema naar aanleiding van de gevraagde flexibiliteit naar boven. Dit naar aanleiding van het thema 'uitstroom/doorstroom' dat medewerkers aandroegen als kernthema. In eerste instantie kwam daar het concept medewerkersontwikkeling uit voort. De reflectie liet echter zien dat het veel meer gaat over ontdekken. Ontdekken van het professionele zelfverstaan van de medewerker (Körver, 2013). Andere organisaties hebben hier ongetwijfeld ook mee te maken, het is dan ook aan te bevelen hier verder op in te gaan als er onduidelijkheid door

flexibiliteit heerst. Voor de wetenschap is het van belang te onderzoeken hoe organisaties die oorspronkelijk erg star of gestructureerd zijn, omgaan met deze nieuwe flexibiliteit. Een nieuw onderzoek in JCZ zou zich hier ook op kunnen focussen.

Al voor de opening van het gebouw was er voor JCZ een duidelijk plan over hoe de organisatie eruit moest komen te zien. Dit onderzoek gaat hier niet te ver op door, maar tijdens de bijeenkomsten kwam het meerdere keren ter sprake. Nu de organisatie een paar jaar onderweg is, blijken sommige dingen anders te lopen dan bedacht was. De teams hebben nog geen tijd gehad om volledig te werken zoals de bedoeling was, afdelingen zijn nog niet, of pas net open en verschillende systemen worden nog niet helemaal begrepen. Dit lijken allemaal afgeleiden van een verschil van inzicht over de nieuwe koers die JCZ bij de start wilde varen. Met de kennis van dit onderzoek zou het goed zijn als organisaties voortdurend mét medewerkers reflecteren over de koers die uitgezet is. Een van de vele voorbeelden hiervan is het onderzoek van Waters en White (2015) waar op een grote school verschillende groepsbijeenkomsten worden gehouden door diverse *stakeholders*. *“These examples show that when members of an organization unite around an appreciative topic, it can serve to break down traditional barriers and create new networks”* (Waters and White, 2015, p.28). Het dient aanbeveling dat andere organisaties een voorbeeld als dit volgen om de gezamenlijkheid in de organisatie te bevorderen. Dit onderzoek draagt bij aan de wetenschap doordat het laat zien dat het samenbrengen van verschillende mensen kan leiden tot een bron van energie en gezamenlijke ideeën. Verder onderzoek, bijvoorbeeld in JCZ, zou dieper in kunnen gaan op het generatieve element van zulke bijeenkomsten.

Inzichten

Gedurende de praktijkfase van dit onderzoek vroeg ik me vaak af wat nu de bevindingen waren van mijn onderzoek. Tot ik daadwerkelijk de *thesis cycle* doorleefde. Vanaf dat moment wist ik dat mijn zoektocht beschreven kon worden en dat op de 'resultaten' van de gehouden bijeenkomsten gereflecteerd moest worden zodat er daadwerkelijke inzichten naar boven zouden komen. Toch ervaar ik dit anders dan bij regulier onderzoek. Interpretatief onderzoek leert ons dat er een antwoord is op de vraag die je stelt. Zodra je dat antwoord gevonden en vastgelegd hebt ben je geslaagd. Dit lijkt op *problem solving* van organisaties: voortdurend kijken naar het volgende probleem wat getackeld moet worden. De vraag is of dit helpt, of het bijdraagt aan de wetenschap en meer nog aan de praktijk. Gedurende mijn onderzoek kwam ik er steeds meer achter dat zo'n conclusie er niet zou zijn. 'De Conclusie' zou namelijk betekenen dat ik een afgesloten geheel heb onderzocht wat aan geen enkele verandering onderhevig is. 'De Conclusie' kan niet gegeven worden. Een voorlopige conclusie is zelfs al lastig te geven daar het onderzoek zijn weg gegaan is, en ik er niet meer naast sta om te zien waar het gaat. Toch kan ik enkele woorden spreken. Naarmate het onderzoeksverslag vorderde merkte ik dat het schrijven daadwerkelijk een nieuw traject is naast het onderzoekstraject. Ik kwam er steeds meer achter waarom ik de dingen gedaan had die ik had gedaan. Beschouw deze conclusie dan ook maar als een tussenevaluatie. Enkele gedachten over wat er gebeurd is, wat opvalt, wat gezegd is en waar JCZ en ik mee verder zouden kunnen. Mijn inzichten.

In dit onderzoek wordt de methodologie van Appreciative Inquiry uitgewerkt en uitgevoerd. Ze kent haar begin in 1987 als David Cooperrider een filosofie op actieonderzoek en organisaties ontwikkelt. Met deze filosofie als startpunt heb ik medewerkers van Justitieel Complex Zaanstad uitgenodigd om deel te nemen aan wat ik noem Het Toekomstprogramma. In dat programma zijn we, zoals ik in de uitnodigingsmail aan medewerkers schreef, "aan de hand van veel interactie, verhalen vanuit het werk, toekomstideeën en wat oefeningen" vier bijeenkomsten bij elkaar gekomen. Doel was om erachter te komen wat de positieve kern van JCZ inhoudt, en hoe we daarmee aan het werk kunnen richting de toekomst.

Deze bijeenkomsten leverden enkele interessante onderwerpen op waar nog veel over doorgepraat zou moeten worden. Uiteindelijk kwamen de volgende drie affirmatieve onderzoeksthema's eruit voort waarvan de eerste in de bijeenkomsten en in de reflectie uitgebreider aan bod is gekomen:

1. Medewerkersontwikkeling – Het stimuleren van ontwikkeling door rust in één team
2. Nadoen – Het creëren van een leer- en voorbeeldcultuur
3. Samen naar een stip op de horizon – Gezamenlijke doelstellingen maken en halen

Reflecties van de medeonderzoekers en wetenschappelijke literatuur stuurden me in de richting dat niet 'ontwikkeling', maar 'ontdekken' centraal kwam te staan als onderzoeksthema. Waar flexibiliteit van medewerkers wordt gevraagd, moet aandacht zijn voor het ontdekken van het professionele zelfverstaan van de medewerker, zo stelt Körver (2003). Op die manier krijgt iedere medewerker de plek die bij hem of haar past, wat leidt tot een grotere betrokkenheid op de organisatie.

In een verdere analyse wordt besproken hoe het kan dat er tijdens de bijeenkomsten van het Toekomstprogramma niet wordt gesproken over de eigenlijke taak van JCZ. De medeonderzoekers hebben hier niet echt een antwoord op. Uit de literatuur blijkt dat congruentie tussen de waarden van

de medewerker en de waarden van de organisatie van groot belang is om betrokken op de organisatie te zijn. Hoewel de intrinsieke motivatie van medewerkers in de praktijk niet zo'n probleem lijkt te zijn, komt er in een onderzoek als dit niet veel over de doelen van de organisatie ter sprake. Mogelijk zou dit het volgende focuspunt van JCZ moeten zijn.

Echter, met name het samenkomen met een groep mensen uit de gehele organisatie heeft dit onderzoek bepaald. Dit onderzoek toont aan dat het belangrijk is voor organisaties om *communities* te bouwen rond onderwerpen, interesses of praktijken. De *community of interest* die in Het Toekomstprogramma ontstond was niet het primaire doel, maar hier had meer op gefocust kunnen worden. Door dit soort gemeenschappen te ontwikkelen en te onderhouden raken medewerkers betrokken op elkaar en bij de kern van de organisatie.

Dit onderzoek beschrijft een Appreciative Inquiry op een bijzondere plaats. JCZ blijkt inderdaad een vat vol verhalen te zijn die lang niet allemaal verwoord konden worden in dit onderzoek. Actieonderzoek stelt zichzelf ten doel om bij te dragen aan nieuwe kennis, actie-georiënteerde uitkomsten te genereren, de onderzoeker en participanten iets te leren, relevante resultaten voor de organisatie te boeken en een heldere methodologie te ontwikkelen (Herr en Anderson, 2005). Hoewel dit grote doelstellingen zijn, heb ik in dit onderzoek geprobeerd aan deze doelen bij te dragen door de acties duidelijk te houden, de beschrijving bij mezelf te houden en de methodologie uitgebreid te bespreken.

Boven alles heeft dit onderzoek bijgedragen aan mijn academische scholing. Op een totaal andere manier dan ik gewend ben mocht ik me begeven in de speeltuin van actieonderzoek en Appreciative Inquiry. Ik leerde m'n eigen pad te kiezen en een nieuwe methodologie eigen te maken. Ik leerde mezelf verantwoorden. Ik leerde m'n karakter te gebruiken bij onderzoek. Ik mocht opnieuw analyseren en literatuur gebruiken om die analyse te versterken danwel aan te passen, en ik mocht opnieuw mooie mensen ontmoeten die me lieten zien hoe hun wereld eruit ziet. Dit leidde ertoe dat ik vaak in de knoop kwam met wat ik nu eigenlijk aan het doen was. Deze gevangenis is een *device* geworden voor mijn gehele onderzoek. Ik herkende hierin iets van in de organisatie. Dit onderzoek probeert dat duidelijk te maken in woord en schrift.

Ik hoop echter dat dit onderzoek net zoveel heeft bijgedragen aan de praktijk van JCZ. Van de medeonderzoekers weet ik dat in meer of mindere mate nieuwe dingen eigen gemaakt zijn. Nu is het aan de rest van de organisatie. Ik heb er geen grip meer op, maar ik verwacht dat de kennis van dit stuk leidt tot een verbetering van de praktijk.

Appreciative Inquiry is meer dan een stappenplan waarin positief wordt gekeken naar organisatievormen. Het is een filosofie om de ongrijpbare wereld van organisaties te zien in haar volle potentie, en om aan de hand van verwondering nieuwe werelden te ontdekken. Het potentieel van de organisatie is lang niet bereikt, alleen door verwondering zullen er grotere dingen mogelijk zijn dan we onszelf hadden kunnen voorstellen. Waarderend kijken is geen gemakkelijke opgave, we zijn snel geneigd om problemen op te willen lossen, toch is er hoop:

"We do, however, think that through discipline and training the appreciative eye can be developed to see the ordinary magic, beauty, and real possibility in organizational life; but we are not sure we can so easily transform our central convictions". (Cooperrider and Srivastva, 1987, p.159/161)

Discussie

In dit afzonderlijke hoofdstuk wil ik specifiek ná de conclusie de ruimte nemen om op dit onderzoek te reflecteren en mezelf als onderzoeker onder de loep te nemen. De kwaliteit van dit onderzoek bediscussieer ik aan de hand van de criteria van Hilary Bradbury (2015) zoals besproken in hoofdstuk 2.4. Ik doe dat op deze plaats omdat dit een pure reflectieve bezigheid is die in dit onderzoek verwacht mag worden, maar wel los staat van de inhoudelijke behandeling van het onderzoek.

In mijn *personality statement* schrijf ik dat ik op zoek ben naar een paradoxale organisatie. Hoe een organisatie omgaat met schijnbare tegenstellingen trekt mijn aandacht, misschien wel omdat ik zelf ook zo in elkaar zit. Nu rest de vraag of dit gelukt is.

JCZ is een grote organisatie, en nog lang niet alles is uitgezocht. Het is bovendien een nieuwe organisatie waar nog niet alles op poten is gezet. Hoe paradoxaal ze precies is valt dan ook moeilijk te zeggen. Toch valt het misschien meer mee dan ik vooraf dacht. De medewerkers, de taken en de dingen die gezegd worden lijken op het eerste oog divers, als je er langer in loopt merk je echter dat veel dingen precies gaan zoals ze gezegd worden, en er precies uitzien zoals je verwacht. De *device* van de organisatie is zoals het *material* laat zien, zou Marshall (2008) zeggen. Dit is niet negatief. Eerder zou het juist enorm helpend kunnen zijn om te kijken waar dingen veranderd moeten worden. Het heeft mij geleerd dat meelopen de echte kern van een organisatie vanzelf laat zien, hoewel ik daar gedurende het onderzoek niet zeker van was. In het reflecteren en beschrijven van wat er gebeurd was zag ik dit pas echt. De dubbelzinnigheid waar ik naar op zoek was heb ik slechts deels ervaren. Een organisatie die zo gericht is op structuur was voor mij nog verrassend los. In afspraken, in de vrijheid die ik kreeg, en in de koers die het vaart. Eigenlijk is de organisatie helemaal niet zo dubbelzinnig als gedacht. De taken zijn helder en ieder doet wat van hem of haar verwacht wordt, niet meer, maar soms ook niet minder. Zodra het afwijkt van wat men gewend is te doen in andere inrichtingen gaat het schuren. Het paradoxale wat ik aan het begin dacht te zien van buitenaf is binnen eigenlijk heel helder. En de roep om dat nog helderder te maken is er ook bij medewerkers.

Dan over mijn dubbelzinnigheid. Hoewel ik een open boek claim te zijn vond ik het gedurende het onderzoek lastig transparant te zijn over mijn zoektocht. Begeleiders en betrokkenen van het onderzoek wilde ik wel betrekken bij wat ik deed en schreef, maar vaak wist ik zelf ook niet precies waar een actie toe zou leiden. In het verslag merkte ik dat gewoon beginnen met schrijven helpt om de dingen op een rij te krijgen waardoor het ook makkelijker te verwoorden is naar anderen wat je doet. Voor mij ligt er een enorme les in het delen van wat ik ervaar in het onderzoek. Ik wil het, zonder dat ik het expliciet door heb, graag zelf doen. Niet omdat ik denk dat ik het beter kan, maar omdat ik anderen niet teveel tot last wil zijn. Hiermee rem ik echter de ander én mezelf.

In het onderzoek merk ik dat er een terugkerend element te zien is in 'binnen-buiten'. Dit thema komt niet alleen terug in het motto van JCZ, maar is ook in mijn onderzoekswens te vinden. Ik heb een drang naar vrijheid, maar een hang naar kaders. In het verslag heb ik de ruimte gevonden dit te combineren in een eigen opzet en vrijere manier van schrijven waarbij toch vaste elementen terugkeren. Ook in de organisatie is binnen-buiten een terugkerend thema. Voor justitiabelen hoort het van begin af aan te draaien om buiten te blijven, en medewerkers ervaren dit thema op meerdere niveaus. Binnen of buiten een team, een afdeling, een bepaalde groep; Al dan niet geplaagd worden als nieuwe medewerker 'van buitenaf'; Om 5 uur met z'n allen naar buiten kunnen terwijl justitiabelen binnen

blijven; Mee kunnen werken aan veranderingen binnen, of daarbuiten blijven staan. Het lijkt een *device* voor de gehele organisatie te zijn.

In hoofdstuk 2.4 besprak ik de kwaliteit en validiteit van actieonderzoek aan de hand van zeven criteria van Hillary Bradbury (2015). Ik bespreek hier kort hoe ik daar in dit onderzoek mee om ben gegaan:

1. Kwaliteit vraagt om heldere doelen

Hoewel het breed begon, werd door de methodologie die me paste steeds duidelijker waar ik naar op zoek was, namelijk de positieve kern van de organisatie. Aan de hand van duidelijke stappen uit de AI-cyclus was mijn doel die kern te zoeken en te duiden. Deze doelstelling heb ik verwoord in de paragraaf waar ik mijn verlangens bespreek. Toch denk ik dat ik uiteindelijk andere dingen heb gevonden dan mijn doel was, zoals beschreven in de conclusie. Dit is niet vreemd, maar met duidelijker doelstellingen had ik een helderder kader gehad in het onderzoek. Nu gaf de open benadering enorm veel vrijheid, maar kon het ook alle kanten op.

2. Kwaliteit vraagt samenwerking

Met 10 uitgenodigde leden van de organisatie werden groepssessies gehouden. Met de meest betrokken leden werd daarnaast ook expliciet geëvalueerd op het proces om tot goede *second person* reflectie te komen. Hiermee borgde ik de samenwerking. Omdat ik de initiator en leider van deze samenkomsten was heeft het tot nu toe echter niet geleid tot voortzetting van deze groep. Daar is in dit verslag over gesproken in het kader van communityvorming. Een andere insteek en doelstelling van de samenkomsten vanaf het begin had wellicht als uitwerking gehad dat hier meer op gefocust was waardoor een langduriger samenwerking tot stand zou zijn gebracht.

3. Kwaliteit vraagt om een bijdrage aan de verhouding theorie-praktijk

Dit onderzoek is een nieuwe casus waarin actieonderzoek, specifiek Appreciative Inquiry, wordt uitgevoerd. Ik heb de ervaringen uit de praktijk geëvalueerd op verschillende niveaus en ze geabstraheerd om het voor andere praktijken bruikbaar te maken. In die zin draagt het bij door een nieuw perspectief te werpen op het gebruik van deze methodologieën in een interessante casus: een gloednieuwe en grote Justitiële Inrichting. Nieuw onderzoek zou aan de hand van dit onderzoek zowel op deze plaats als in een andere organisatie verder kunnen gaan met de besproken thema's of eenzelfde soort groep kunnen opstarten.

4. Kwaliteit vraagt om geschikte methoden en processen

De methode van AI bleek geschikt voor mij als persoon én voor de organisatie. Het herkennen van, en werken aan de positieve kern van de organisatie in deze fase van de organisatie lijkt een goede combinatie. In het verslag heb ik uitgelegd waarom het bij mij past en waarom ik denk dat het bij de organisatie past. Het vormen van een gespreksgroep was in ieder geval een geschikt proces, er lijkt behoefte aan zo'n vorm van gesprek, inrichtingsbreed. Zoals gezegd had de methode van groepsvorming anders ingestoken kunnen worden met een duidelijker doel van het bouwen aan een *community of interest*. Dit had het onderzoek ongetwijfeld een andere wending gegeven. Desondanks is dit inzicht al waardevol voor de praktijk en voor verder onderzoek.

5. Kwaliteit vraag om *actionability*

De mate van actie of nieuwe ideeën naar aanleiding van het onderzoek in de organisatie zullen nog moeten blijken. De acties die ik ondernam gedurende het onderzoek zijn uitgebreid beschreven. Tijdens de bijeenkomsten heb ik gestimuleerd het gesprek steeds terug te voeren naar de eigen werkplek van de medeonderzoekers. Zo ontstaat *actionability* in het klein. Medeonderzoekers geven in de reflectie ook wel aan dat het iets met ze gedaan heeft, hoewel het soms lastig is precies de vinger te leggen op wanneer dit te zien is. Dit onderzoeksverslag is idealiter een stimulans om verder te gaan op de besproken onderwerpen. Wat mijzelf betreft heeft het onderzoek me geleerd dat het samenbrengen van diverse mensen uitstekend werkt en mensen echt kan inspireren over ter zake doende thema's in de organisatie te spreken.

6. Kwaliteit vraag om reflexiviteit

In dit onderzoek wordt op meerdere niveaus reflectie toegepast. Aan de hand van *first-, second-, en third person* reflectie wordt gepoogd het complete plaatje helder te krijgen. Steeds op zowel inhoudelijk als methodologisch gebied. Samen met enkele medeonderzoekers heb ik kritisch gekeken naar het proces en gevraagd naar hun beleving zodat niet mijn, maar onze gedeelde stem te horen zou zijn. Voor het onderzoek betekent dit dat er geen eenzijdig beeld ontstaat van mij als onderzoeker, maar dat de bijeenkomsten leiden tot nieuwe theorievorming, wat leidt tot een verrijking van de wetenschap.

7. Kwaliteit vraagt om betekenis

Mijn eerste doel was om iets te onderzoeken 'wat ertoe doet'. Door de open benadering van wat de organisatie nodig had en waar het gesprek in het Toekomstprogramma over moest gaan probeerde ik zo dicht mogelijk bij een toegevoegde waarde van dit onderzoek voor de organisatie te blijven. De organisatie moet bij het onderzoek gebaat zijn zodat de uitkomsten door kunnen werken in de organisatie. Het belangrijkste van een afstudeeronderzoek is echter de proeve van bekwaamheid. Door maanden bezig te zijn met dit onderzoek heeft het een betekenis gecreëerd die van onschatbare waarde is voor mijzelf. Ik hoop dat dat terug te lezen is in het onderzoeksverslag.

Dankwoord

Veel mensen zijn bang om veranderingen om hen heen te zien. Hoewel ik nooit een van hen ben geweest snap ik ze goed. De wereld verandert snel, de persoonlijke omgeving verandert snel en soms is het allemaal niet meer bij te benen. Gedurende dit onderzoek kwam ik de quote tegen die ik op de eerste pagina van dit onderzoek heb gebruikt, ik vond hem treffend:

“Als je wilt dat alles hetzelfde blijft, moet je alles veranderen”

Ik ben dankbaar dat ik mensen in mijn omgeving heb die me hebben geleerd dat verandering niet eng is, en dat verandering voortdurend is. Ik heb daarom geleerd dat ik helemaal niet wil dat alles hetzelfde blijft. Ik wil echter ook niet alles veranderen. Laten we daarom de veranderingen proberen te begrijpen om ze zo te kunnen sturen.

Ik wil de mensen bedanken die me daarin tot nu toe hebben begeleid.

Puck, voor de deuren die door jouw vertrouwen bij JCZ voor me open gingen. Dankzij jou kon ik dit onderzoek doen. Je gaf me de vrijheid en support om ermee door te gaan.

Alle participanten, mede-onderzoekers en medewerkers van JCZ. Jullie konden ondanks je drukke werk tijd vrijmaken voor een onderzoek waarvan ook jullie niet wisten wat het ging brengen. Ik hoop dat jullie de waarderende kijk meenemen richting de toekomst.

Peter, voor je grote bijdrage aan het sturen van mij zonder mijn vrijheid te beperken. Je woorden zijn altijd raak, soms merk ik het pas de volgende dag. Je hebt me laten zien dat academisch werk echt eigen werk kan zijn.

Mijn tweede beoordelaar (~~Maikel~~), waarvan ik de naam tot op de dag van vandaag niet weet... Jouw feedback heeft me hoofdbrekens bezorgd, maar was volledig raak. Ik hoop dat ik er mijn voordeel mee heb gedaan.

Annemijn, met wie ik trouwde gedurende dit onderzoek. Voor je overdadige liefde. Voor je enorme kennis van mij en je hulp die je me daardoor steeds weer kunt geven. Ik hou van je.

Pa en ma. Voor onbegrensd vertrouwen. Voor het geven en stimuleren van een altijd nieuwsgierige houding. Voor het nakijken van het stuk.

Pip en mim. Voor jullie dochter. Voor stimulerende gesprekken over dingen die ertoe doen. Voor het voortdurend verder kijken.

Ik ben nog l ng niet uitgeleerd, nog steeds verwonder ik me over alles om me heen, daarom wil ik afsluiten met de woorden waarmee ik begon:

“True science begins and ends in wonder” (Abraham Maslow)

Literatuurlijst

- Adler, N. & Shani, R. (2001). In search of an alternative framework for the creation of actionable knowledge: Table-tennis research at Ericsson. In Woodman, R. W., Pasmore, W. A., & Shani, A. B. (Eds.). (2009). *Research in organizational change and development*. (pp. 43-79). Bradford: Emerald.
- Altrichter, H., Kemmis, S., McTaggart, R. & Zuber-Skerritt, O. (2002). The concept of action research. *The learning organization*, 9(3), 125-131.
- Anthonio, G. (2006). *De Humanisering van een Justitiële organisatie*. Groningen: Tienkamp en Verheij.
- Argyris, C. (1996). Actionable knowledge: Design causality in the service of consequential theory. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 32(4), 390-406.
- Atkinson, J. (1984). Manpower strategies for flexible organizations. *Personnel Management* 16. Pp. 28-31.
- Atkinson, D. & Sohn, J. (2013). Culture from the bottom up. *TESOL Quarterly*, 47(4), 669-693.
- Barrett, F.J., Fry, R. & Wittrockx, H. (2010). *Appreciative Inquiry: het basiswerk*. Leuven: LannooCampus.
- Bell, D. (1973). *The coming of the post-industrial society*. New York: Basic Books.
- Bourke, B. (2014). Positionality: Reflecting on the research process. *The Qualitative Report*, 19(33), 1-9.
- Bright, L. (2007). Does Person-Organization Fit Mediate the Relationship Between Public Service Motivation and the Job Performance of Public Employees? *Review of Public Personnel Administration* 27(4), 361-379.
- Bright, D.S. & Miller, M.T. (2012). Appreciative inquiry and positive organizational scholarship. *Handbook for strategic HR: Best practices in organizational development from the OD Network*, 320-329.
- Bunker, B.B. & Alban, B.T. (1997). *Large group interventions: Engaging the whole system for rapid change*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Bushe, G.R. (2002). Meaning making in teams: Appreciative inquiry with pre-identity and post-identity groups. In: Fry, R., Barrett, F., Seiling, J. & Whitney, D. (eds.). *Appreciative Inquiry and Organizational Transformation: Reports from the Field (39-63)*. Westport, CT: Quorum.
- Bushe, G. (2007). Appreciative inquiry is not about the positive. *OD practitioner*, 39(4), 33-38.

- Bushe, G.R. (2010). A comparative case study of appreciative inquiries in one organization: Implications for practice. *Revista de Cercetare si Interventie Sociala / Review of Research and Social Intervention*. (Special Issue on Appreciative Inquiry) 29: 7-24.
- Bushe, G.R. (2011). Appreciative Inquiry: Theory and critique. In: Boje, D., Burnes, B. & Hassard, J. (eds.). *The Routledge Companion To Organizational Change* (pp. 87-103). Oxford: Routledge.
- Chandler, D. & Torbert, B. (2003). 'Transforming inquiry and action: Interweaving 27 flavors of action research'. *Action Research*, 1(2), 133-152.
- Coghlan, D. & Brannick, T. (2005). *Doing Action Research in Your Own Organisation*. London: Sage.
- Cooperrider, D.L. & Srivastva, S. (1987). Appreciative inquiry in organizational life. *Research in organizational change and development*, 1(1), 129-169.
- Cooperrider, D.L. & Whitney, D.K. (1999). Appreciative Inquiry: A positive revolution in change. In P. Holman & T. Devane (Eds.), *The change handbook: Group methods for shaping the future* (pp. 245-261). San Francisco, CA: Berrett-Koehler
- Cooperrider, D.L. (2000a). 'The Appreciative Inquiry Summit: An emerging methodology for whole system positive change'. *OD Practitioner*, 32(1), 13-26.
- Cooperrider, D.L. & Whitney, D.K. (2000b). *Collaborating for Change: Appreciative Inquiry*. San Francisco, CA: Barrett-Koehler.
- Cooperrider, D.L. & Whitney, D.K. (2001). 'A positive revolution in change'. In: Cooperrider, D.L. e.a. (eds). *Appreciative Inquiry: An Emerging Direction for Organization Development*. Champaign, IL: Stipes.
- Cooperrider, D. L., Whitney, D.K. & Stavros, J. M. (2003). *Appreciative inquiry handbook* (Vol. 1). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Cooperrider, D.L. & Whitney, D.K. (2005). *Appreciative Inquiry, A Positive Revolution in Change*. San Francisco, CA: Berret-Koehler.
- Davis, J. (2004). 'Writing an Action Research Thesis: One researcher's resolution of the problematic of form and process'. In *Performing educational research: Theories, methods and practices* (pp. 15-30). Post Pressed.
- Delsen, L. (1995). *Atypical employment: an international perspective. Causes, consequences and policy*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Dick, B. (1993). *You want to do an action research thesis? How to conduct and report action research*. Geraadpleegd op 23 november 2018, van <http://www.aral.com.au/resources/arthesis.html>.
- Dunham, L., Freeman, R.E. & Liedtka, J. (2006). Enhancing stakeholder practice: A particularized exploration of community. *Business Ethics Quarterly*, 16(1), 23-42.

- Fry, R., Barrett, F., Selling, J. & Whitney, J.D. (2001). *Appreciative Inquiry and Organizational transformation: Reports From The Field*. Westport, CT: Quorum Books.
- Gergen, K.J. (1978). Toward generative theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 36:11, 1344-1360.
- Gergen, K.J. (1982). *Toward Transformation in Social Knowledge*. New York: Springer-Verlag.
- Gergen, K.J. (1987). *Realities and Relationships*. Cambridge: Harvard University Press.
- Goudswaard, A. (2003). *Flexibele arbeid-duurzame arbeid? De stand van zaken na twintig jaar flexibilisering van arbeid*. (Doctoral dissertation, Radboud University Nijmegen).
- Grieten, S. & Lambrechts, F. (2011). 'De theoretische grondslagen van Appreciative Inquiry'. Geraadpleegd op 18 december 2018, van <https://docplayer.nl/26568427-De-theoretische-grondslagen-van-appreciative-inquiry.html>.
- Grimaldi, E., Serpieri, R. & Spanò, E. (2016). 'Positionality, Symbolic Violence and Reflexivity'. In: Bhopal, K. & Deuchar, R. (eds.). *Researching Marginalized Groups*. New York: Routledge
- Herr, K. & Anderson, G. (2005). *The Action Research Dissertation*. New York: Sage.
- Hupe, P. (2009). De autonomie van de vakman (m/v). Over regeldruk en handelingsruimte. In Jansen, T., van den Brink G. & Kole, J. (Eds.), *Beroepstrots. Een ongekende kracht*. (pp. 129-149). Amsterdam: Uitgeverij Boom.
- Johnson, P.C. (2013). Transcending the Polarity of Light and Shadow in Appreciative Inquiry: An Appreciative Exploration of Practice. In: Cooperrider, D.L., Zandee, D.P., Godwin, L.N., Avital, M., Boland, B. (ed.). *Organizational Generativity: The Appreciative Inquiry Summit and a Scholarship of Transformation (Advances in Appreciative Inquiry, Volume 4)*. Bradford: Emerald, pp.189 – 207
- Körver, S. (2003). Tijd en continuïteit in loopbaan en supervisie. *Supervisie en coaching*, 20(4), 17-26.
- Kristof-Brown, A.L., Zimmerman, R.D. & Johnson, E.C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: a meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel psychology*, 58(2), 281-342.
- Kuhn, T.S. (1970²). *The Structure of Scientific Revolutions*. International Encyclopedia of Unified Science Volume 2, Number 2. Chicago: University Press.
- Latour, B. (1987). *Science in action: How to follow scientists and engineers through society*. Cambridge: Harvard University Press.
- Lee, D. & Newby, H. (1983). *The Problem of Sociology: An Introduction to the Discipline*. London: Hutchinson.

- Leede, J. de, Cox-Woudstra, E., Goudswaard, A., van Rhijn, G., van Schie, J. & Tuinzaad, B. (2002). *Flexibele inzet van personeel in productiebedrijven*. Heerhugowaard: NIA-TNO.
- Leezenberg, M. & de Vries, G. H. (2017). *Wetenschapsfilosofie voor geesteswetenschappen*. Amsterdam: University Press.
- Lewin, K. (1946). Action research and minority problems. *Journal of social issues*, 2(4), 34-46.
- Lewin, K. (1948). 'Action research and minority problems'. in G.W. Lewin (Ed.), *Resolving social conflicts*. New York: Harper & Row.
- Lodeizen, H. (1950). *Het innerlijk belang*. Amsterdam: G.A. van Oorschot.
- Marshall, J. (2008). 'Finding form in writing for action research', in Reason, P. & Bradbury, H. (eds.), *The SAGE Handbook of Action Research Second Edition*. London: Sage.
- Masselink, R. & Ijbema, J. (2017). *Het waardierend werkboek. Appreciative Inquiry in de praktijk*. Nieuwerkerk aan den IJssel: Gelling.
- McKay, J. & Marshall, P. (2001). 'The dual imperatives of action research'. *Information Technology and People* 14 (1), 45-59.
- McNiff, J. (2014). *Writing and Doing Action Research*. London: Sage.
- Nickerson, J.A., Silverman, B.S. & Zenger, T.R. (2007). The problem of creating and capturing value. *Strategic Organization*, 5(3), 211-225.
- Nickerson, J., Yen, C.J. & Mahoney, J.T. (2012). Exploring the problem-finding and problem-solving approach for designing organizations. *Academy of Management Perspectives*, 26(1), 52-72.
- Oliver, C. (2005). Critical appreciative inquiry as intervention in organisational discourse. In Peck, E. (ed.). *Organisational Development In Healthcare: Approaches, Innovations, Achievements (205-218)*. Oxford: Radcliffe Press.
- Owen, H. (2008). *Open space technology: A user's guide*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Paterson, A. (1951). *Paterson on prisons: Being the collected papers of Sir Alexander Paterson*. London: Muller.
- Peters, T.J. & Waterman, R.H. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. New York: Warner.
- Peters, M. & Robinson, V. (1984). 'The origins and status of action research'. *Journal of Applied Behavioral Science*, 20, 113-124.
- Reason, P. & Bradbury, H. (Eds). (2001). *Handbook of Action Research: Participatory Inquiry and Practice*. London: Sage.

- Reason, P. (2006). 'Choice and quality in action research practice', *Journal of management inquiry*, 15(2), 187-203.
- Roberts, N. (2000). Wicked problems and network approaches to resolution. *International public management review*, 1(1), 1-19.
- Roth, G. & Kleiner, A. (1996). *Field Manual for the learning historian*. Boston: MIT.
- Sennett, R. (1998). *The corrosion of character. The personal consequences of work in the new capitalism*. New York/London: W.W. Norton (Ned. vert. De flexibele mens. Psychogram van de moderne samenleving. Amsterdam: Byblos, 2000).
- Smith, L. (1994). Biographical Method. *Handbook of Qualitative Research*. N. Denzin and Y. Lincoln. Thousand Oaks, CA: Sage. 286-303.
- Srivastva, S. & Cooperrider, D.L. (1990). *Appreciative management and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Stoker, J.I. & De Korte, A.W. (2000). *Het onmisbare middenkader*. Assen: Van Gorcum.
- Ten Have, K., Dorenbosch, L., Moonen, H. & Oeij, P. (2010). Management door vertrouwen: Naar zelfmanagement en innovatief gedrag. Hoofddorp: TNO.
- Thatchenkery, T.J. & Chowdhry, D. (2007). *Appreciative inquiry and knowledge management: A social constructionist perspective*. Edward Elgar Publishing.
- Torbert, W. (2001). 'The practice of action inquiry'. In Reason, P. & Bradbury, H. (Eds.), *Handbook of action research: Participative inquiry and practice* (pp. 250–260). London: Sage.
- Tucker, A.L., Edmondson, A.C. & Spear, S. (2002). When problem solving prevents organizational learning. *Journal of Organizational Change Management*, 15(2), 122-137.
- Verquer, M.L., Beehr, T.A. & Wagner, S.H. (2003). A meta-analysis of relations between person-organization fit and work attitudes. *Journal of vocational behavior*, 63(3), 473-489.
- Waters, L. & White, M. (2015). Case study of a school wellbeing initiative: Using appreciative inquiry to support positive change. *International Journal of Wellbeing*, 5(1), 19-32.
- Weisbord, M. & Janoff, S. (2010). *Getting the Whole System in the Room for Vision, Commitment, and Action*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Wenger, E. (2011). 'Communities of practice: A brief introduction'. Geraadpleegd op 23 januari 2019. van: <https://scholarsbank.uoregon.edu/xmlui/bitstream/handle/1794/11736/A%20brief%20introduction%20to%20CoP.pdf?sequence%2%80%B0=%E2%80%B01>.
- Zikos, D. & Thiel, A. (2013). Action Research's Potential to Foster Institutional Change for Urban Water Management. *Water*, 5(2), 356-378.

Zuber-Skerritt, O. (1991/1996). *Action Research for Change and Development*. Aldershot: Gower.

Zuber-Skerritt, O. & Perry, C. (2002). Action research within organizations and university thesis writing. *The Learning Organization*, 9(4), 171-179.

Zuber-Skerritt, O. & Fletcher, M. (2007). The quality of an action research thesis in the social sciences. *Quality Assurance in Education*, 15(4), 413-436.

Overige bronnen:

David L. Cooperrider Center for Appreciative Inquiry. (2018). *Appreciative Inquiry*. Laatst geraadpleegd op 17 november 2018, van <https://appreciativeinquiry.champlain.edu/>.

Dienst Justitiële Inrichtingen, Ministerie van Veiligheid en Justitie. (2016). *Justitieel Complex Zaanstad*. Geraadpleegd op 26 november 2018, van <https://docplayer.nl/33117878-Justitieel-complex-zaanstad.html>.

Rijksoverheid. (2018, 18 juni). *Recht doen, kansen bieden*. Geraadpleegd op 23 november 2018, van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2018/06/18/tk-bijlage-visie-recht-doen-kansen-bieden>.

Universiteit Utrecht. (2018). *Zwarte zwanen, Wetenschapsfilosofie*. Laatst geraadpleegd op 10 december 2018, van <https://www.uu.nl/wetfilos/bijsluiter/bijsluiter.html>.

Bijlagen

Bijlage 1: Gevolgde en gehouden bijeenkomsten

Gevolgde bijeenkomsten:

1. Meeloopdag met twee afdelingshoofden – 11 januari 2018

Meeloopdag met een afdelingshoofd van het PPC en een afdelingshoofd van het GW. In eerste instantie niet vanuit het onderzoek, later bleek het wel erg nuttig.

2. Teambijeenkomst met changemanager – 12 april 2018

Een bijeenkomst waarin een team met twee onderscheiden functies onder leiding van de changemanager probeerde het rechte pad met elkaar weer te vinden.

3. Medewerkerslunch – 1 mei 2018

Eén van de 5 lunches voor medewerkers, gehouden in hun eigen werkomgeving door de changemanager.

4. Bijeenkomst MT – 7 augustus 2018

Een reguliere vergadering van het MT waar alles toch anders liep dan gepland.

5. Lunchbijeenkomst 'Enthousiastelingen' – 6 september 2018

Een lunchbijeenkomst van de changemanager waar allerlei medewerkers bijgepraat worden over de vorderingen van 'WijZaanstad' en ze ideeën kunnen uiten ten behoeve van de organisatie.

6. Bijeenkomst nieuwe medewerkers – 16 oktober 2018

Een bijeenkomst met medewerkers uit sluitende inrichtingen die twee weken introductie krijgen in JCZ.

Gehouden bijeenkomsten:

1. 7 november 2018.

Eerste bijeenkomst Toekomstprogramma: Kennismaking en Discoverfase.

2. 14 november 2018

Tweede bijeenkomst Toekomstprogramma: Discoverfase uitwerken.

3. 22 november 2018

Derde bijeenkomst Toekomstprogramma: Vastzetten *Affirmative Topic Choice* en Dreamfase.

4. 29 november 2018

Vierde bijeenkomst Toekomstprogramma: Dream- en Deliverfase.

Bijlage 2: Uitnodigingsmail medeonderzoekers

Ha collega,

Een interessante en persoonlijke mail in je inbox, graag wil ik je vragen of je mee zou willen werken aan de toekomst van JCZ.

Mijn naam is Arie de Wit, vanuit mijn opleiding verandermanagement ben ik voor WijZaanstad bezig met een Actie-Onderzoek naar medewerkersbetrokkenheid en -cultuur in JCZ, ik noem het 'Het Toekomstprogramma'. Dat betekent dat ik geen interviews houd, maar dat ik mensen zoek die met mij aan het werk willen. Daarna schrijf ik hier iets over, maar dat is van minder belang dan dat we echt iets gaan doen.

Het Toekomstprogramma is gebaseerd op de methode Appreciative Inquiry, Waarderend Onderzoek. Hierbij kijk je niet naar hoe het volgende probleem moet worden opgelost, maar stel je de vraag wat er aan de hand is, en waar we met z'n allen heen willen. Zo richt je je op wat er mogelijk is!

Ik ben op dit moment een groep van zo'n tien mensen aan het vormen waarmee ik aan de hand van veel interactie, verhalen vanuit het werk, toekomstideeën en wat oefeningen **4 lunchbijeenkomsten** aan het werk ga. Ik sta er blanco in en ben erg benieuwd wat er gaat gebeuren!

We dachten dat jij het misschien wel leuk zou vinden om mee te werken. Ik zoek met name mensen die echt iets vinden van JCZ, positief dan wel negatief. Als je niet bang bent je mening te geven, of dat juist nog nooit echt hebt gekund, dan is dit het moment. Ik zoek een zo gevarieerd mogelijke groep, dus denk niet: dat is niet voor mij. Het enige wat ik wel wil is commitment en een constructieve bijdrage.

Wil je meedenken en doen: meld je bij mij of bij Puck! Ook andere mensen die wel ideeën hebben over de toekomst van JCZ zijn van harte welkom! Wie zou jij nog aanraden?

Volgende week mail ik weer, probeer voor die tijd even te bedenken of jij 4 lunchpauzes wilt doorbrengen met collega's en goede broodjes.

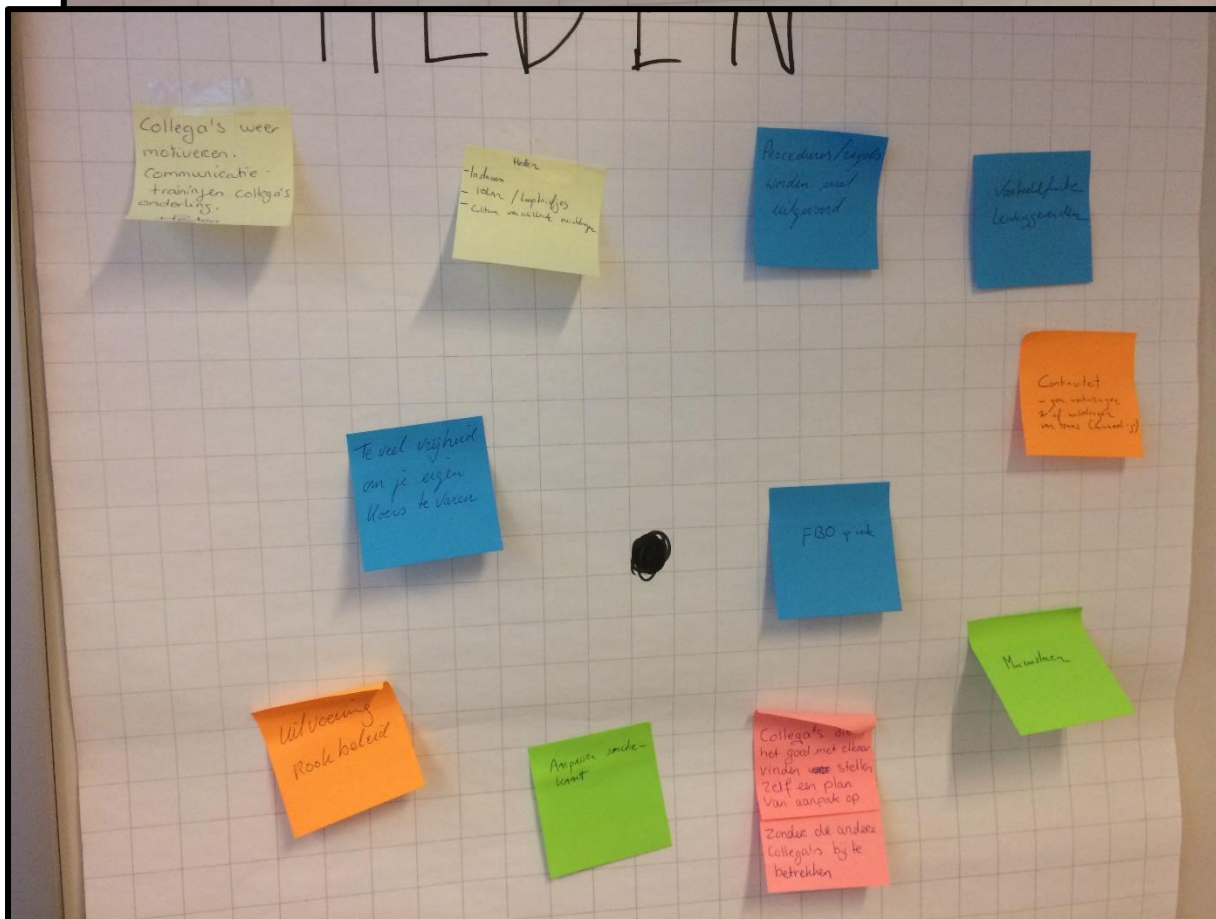
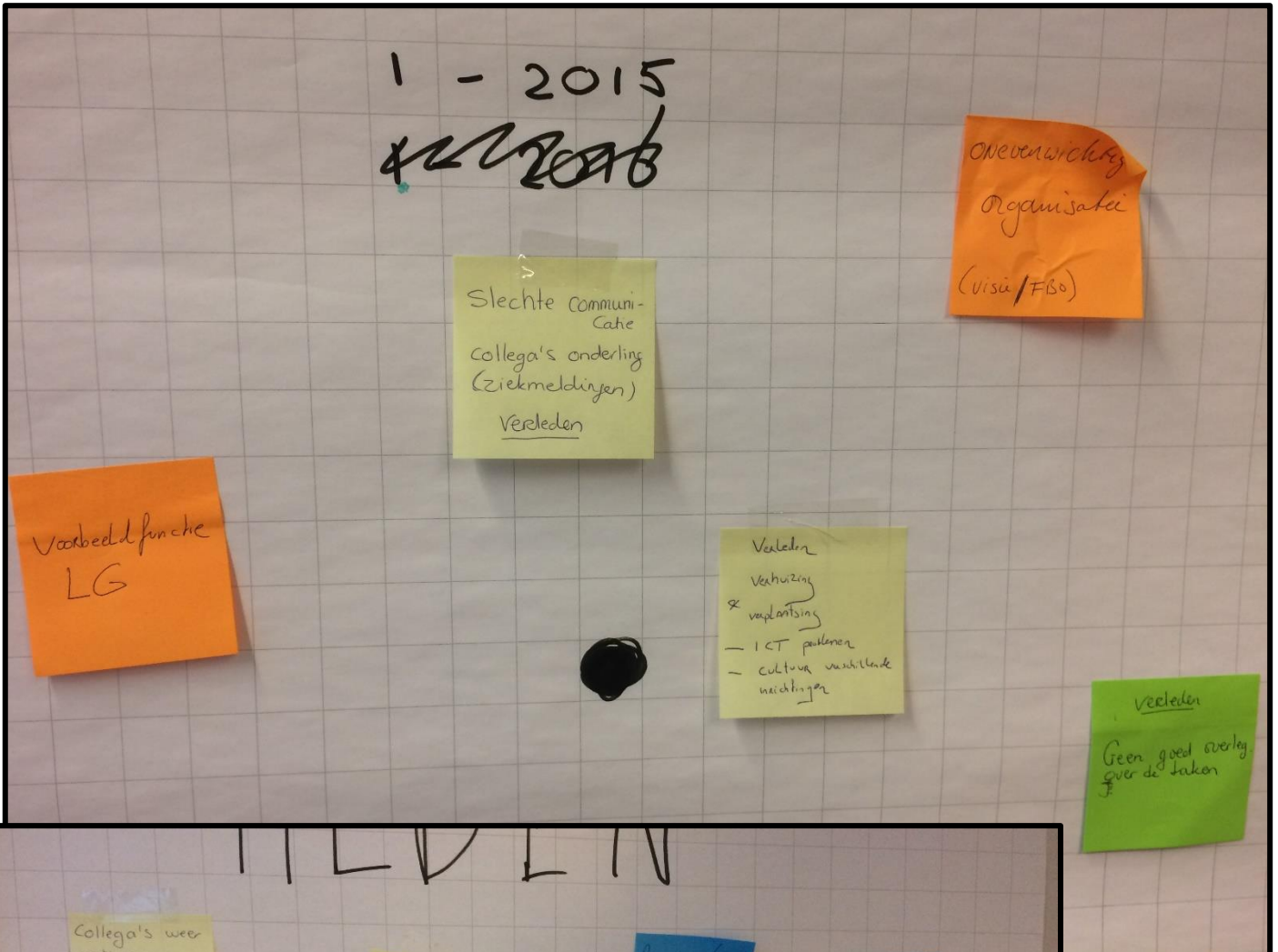
Bedankt en hopelijk tot snel!

Groetjes,

Arie

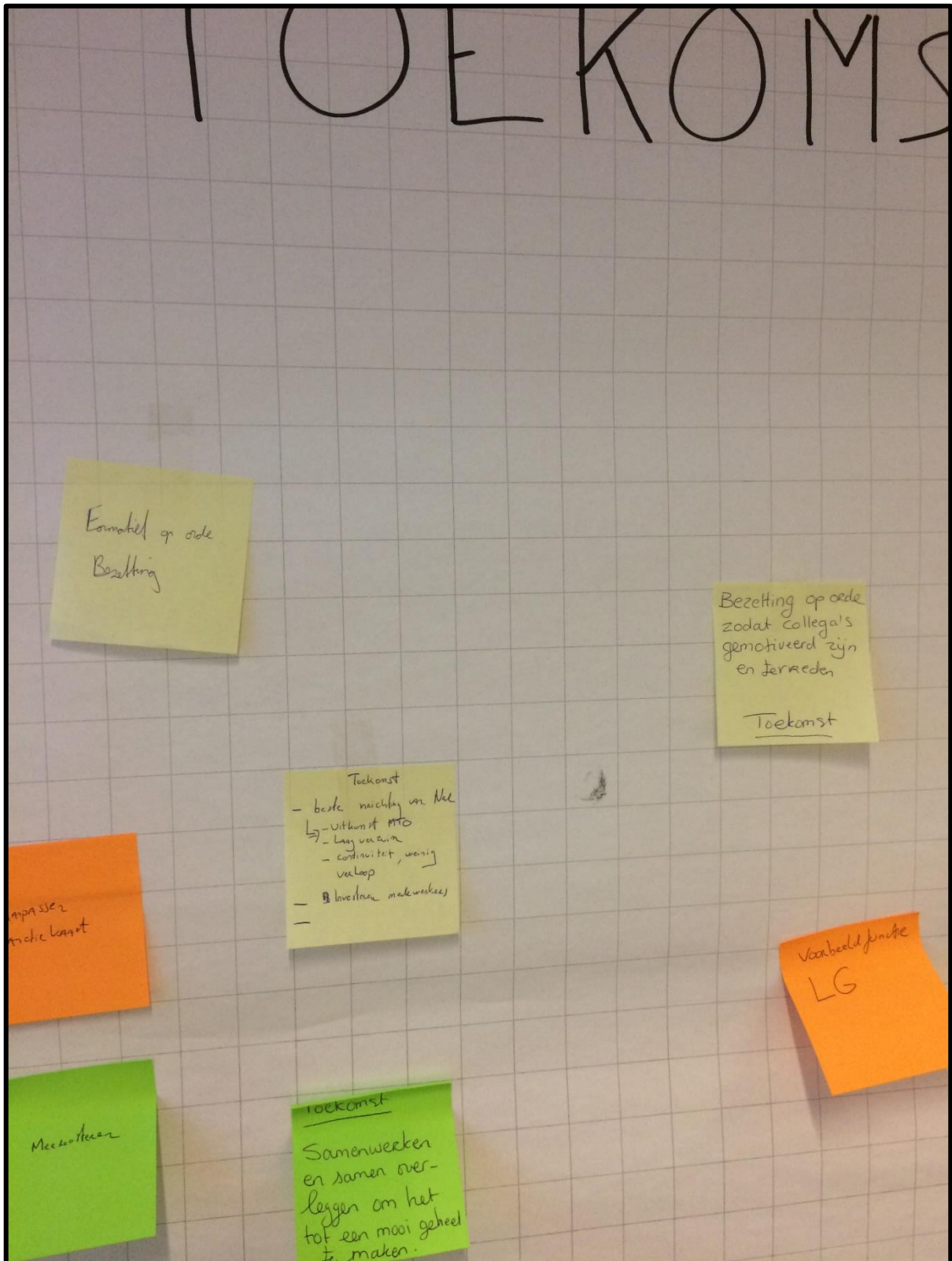
Bijlage 3: Wall of Wonder

Verleden:



Heden:

Toekomst:

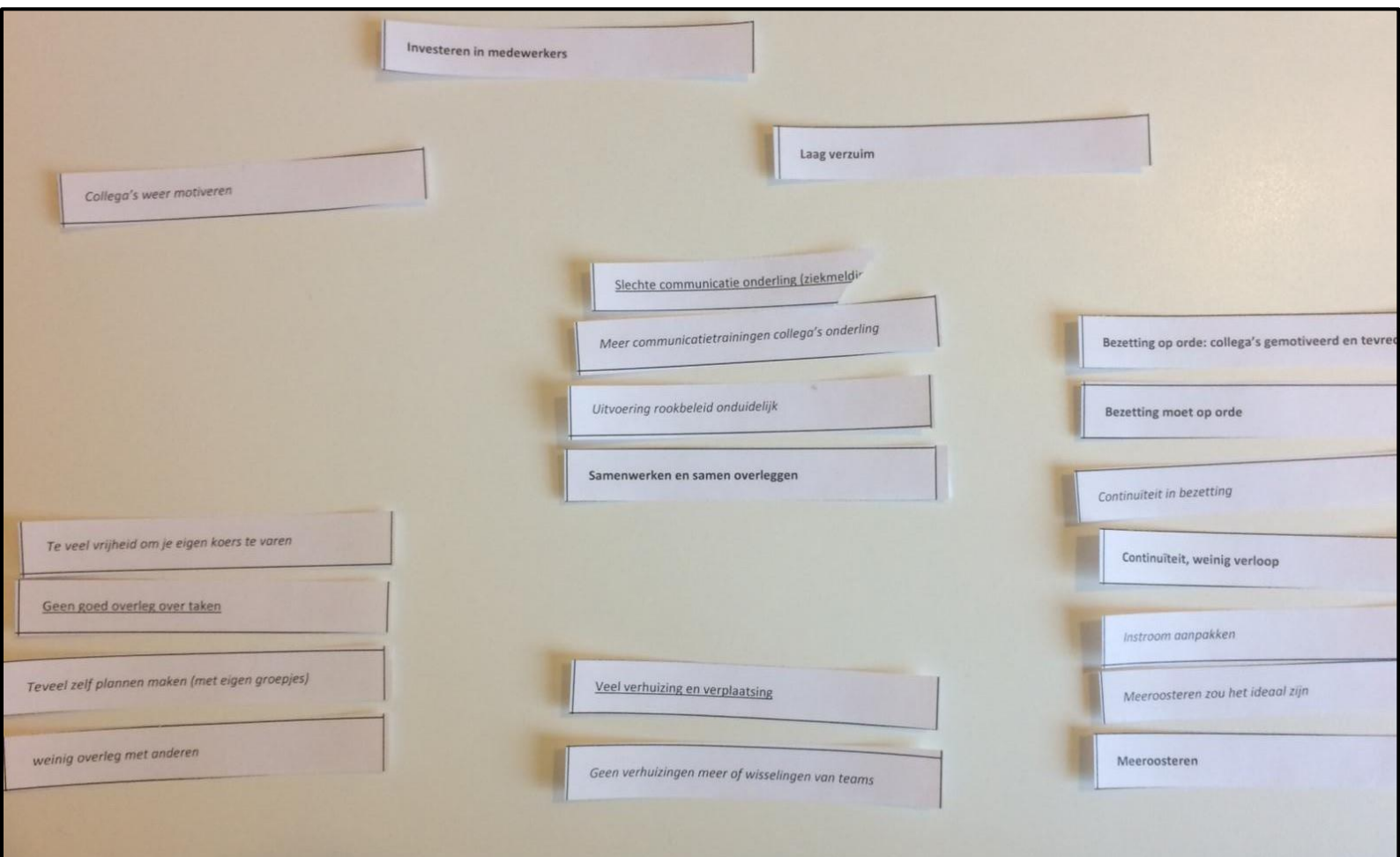
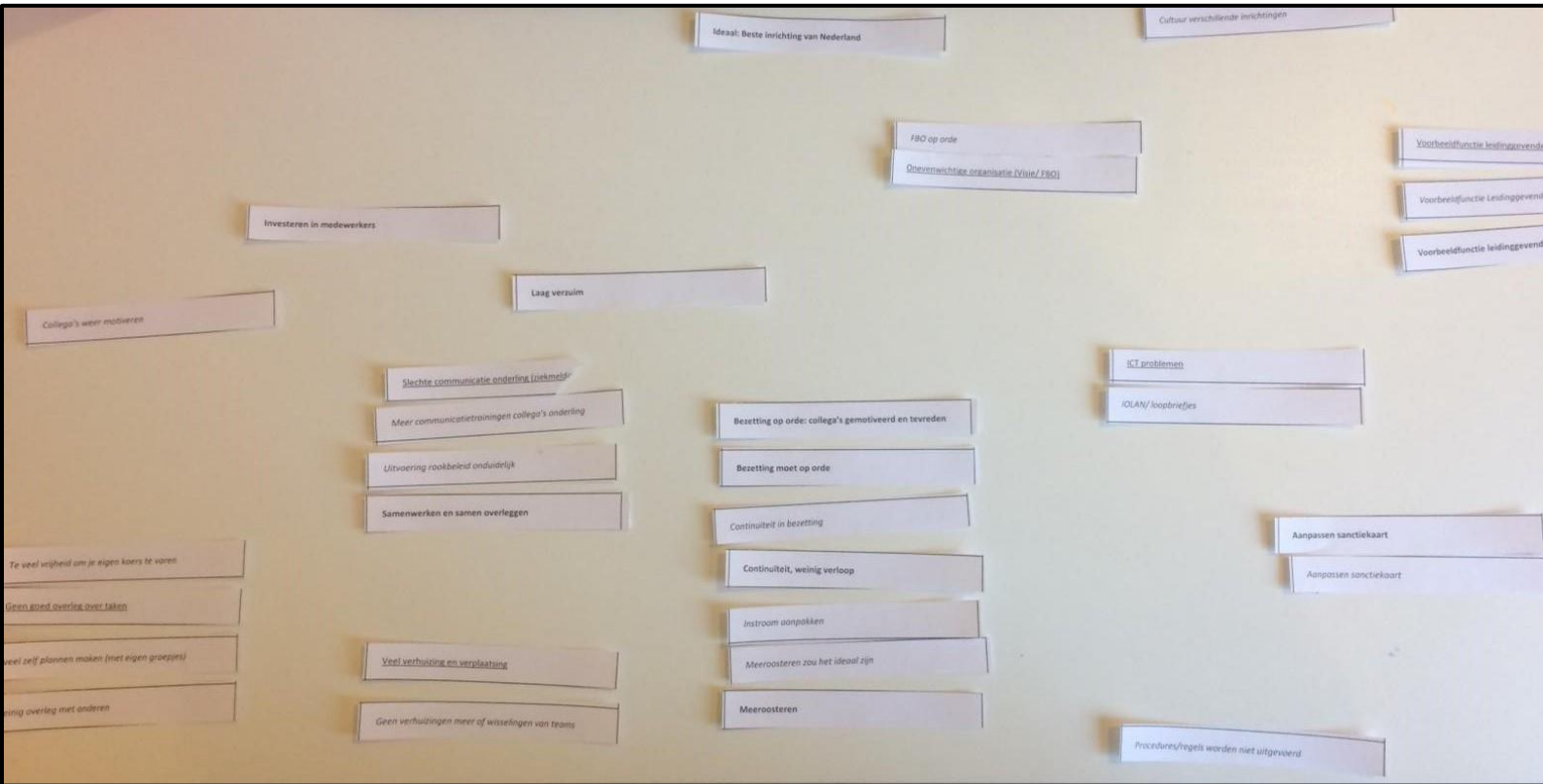


Overgenomen thema's:

- Onderstreept zijn thema's uit het verleden
- **Vetgedrukt zijn thema's uit het heden**
- *Schuingedrukt zijn mogelijke toekomstige thema's*

<u>Voorbeeldfunctie leidinggevende</u>	<i>FBO op orde</i>
<u>Slechte communicatie onderling (ziekmeldingen)</u>	<i>Voorbeeldfunctie Leidinggevend</i>
<u>Veel verhuizing en verplaatsing</u>	<i>Collega's weer motiveren</i>
<u>ICT problemen</u>	<i>Meer communicatietrainingen collega's onderling</i>
<u>Cultuur verschillende inrichtingen</u>	<i>Instroom aanpakken</i>
<u>Onevenwichtige organisatie (Visie/ FBO)</u>	<i>IOLAN/ loopbriefjes</i>
<u>Geen goed overleg over taken</u>	<i>Cultuur verschillende inrichtingen</i>
Bezetting moet op orde	<i>Te veel vrijheid om je eigen koers te varen</i>
Aanpassen sanctiekaart	<i>Teveel zelf plannen maken (met eigen groepjes)</i>
Meeroosteren	<i>Weinig overleg met anderen</i>
Ideaal: Beste inrichting van Nederland	<i>Meeroosteren zou het ideaal zijn</i>
Laag verzuim	<i>Continuïteit in bezetting</i>
Continuïteit, weinig verloop	<i>Geen verhuizingen meer of wisselingen van teams</i>
Investeren in medewerkers	<i>Procedures/regels worden niet uitgevoerd</i>
Samenwerken en samen overleggen	<i>Uitvoering rookbeleid onduidelijk</i>
Bezetting op orde: collega's gemotiveerd en tevreden	<i>Aanpassen sanctiekaart</i>
Voorbeeldfunctie leidinggevend	

Geclusterde thema's:



Vaste teams

Positieve
mensur
rijen
gebleven.

Formatief op orde
Hicdan gebruik
van het macrostruc

eenduidigheid
Binnen alle
clusters

Geen ICT problemen
van verzakkingen
10km 7-jarige
logische

Mailcultuur
Hater van
banger

We maken
afspraken en
voeren die
ook uit

de informatie
die hij heeft
wilt

Studie mogelijk
heden

Samenwerking

Voldoende
personeel
Bezetting

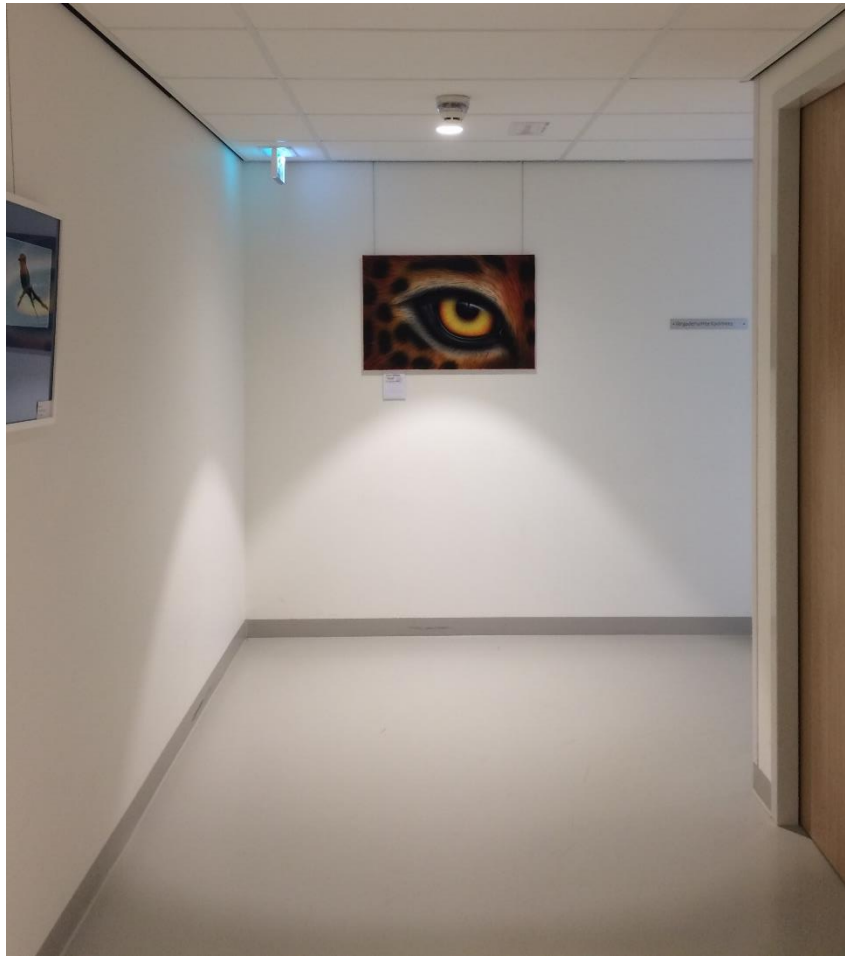
Personeel
op elkaar
ingewerkt
en iedereen wat van
hem verwacht wordt

Edreien
op een vaste
afdeling
in vaste teams

eenduidig
werkwijze
clusterbreed.

Positiviteit

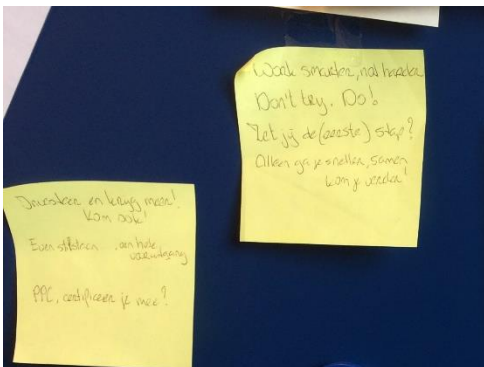
Bijlage 5: Beelden uit JCZ



De dingen simpel houden is vrij moeilijk. De dingen moeilijk maken is daarentegen vrij simpel.

www.omdenken.nl

www.je-maar.nl



"It doesn't make sense to hire smart people and then tell them what to do; we hire smart people so they can tell us what to do."

- Steve Jobs
co-founder of Apple computer, co-creator of iTunes and the iPhone.

Wacht jij op
de verandering?

Of wacht de verandering
misschien op jou...



Justitieel Complex Zaanstad

Samenvatting

In dit onderzoeksverslag wordt de verwevenheid van onderzoeker met het onderzoek beschreven. In mijn *personality statement* stel ik dat ik een nieuwsgierige jonge hond ben, die niet bang is voor actie. Dit vind ik terug in het Justitieel Complex Zaanstad waar ik een open onderzoeksopdracht kreeg binnen de kaders van het verandertraject WijZaanstad. Het onderzoek spitst zich toe op Appreciative Inquiry, een filosofie van onderzoeken en veranderen naar David Cooperrider, waarin gezocht wordt naar de positieve kern van een organisatie. Aan de hand van waarderende vragen en beelden ontdekt men motiverende aspecten waar de organisatie in de toekomst mee geholpen zou zijn. Dit als tegenhanger van de probleemoplossende benadering die vaak wordt toegepast in organisaties.

Appreciative Inquiry (AI) wordt in dit onderzoek uitgewerkt en verhouden tot actieonderzoek (AR) waarbij wordt aangemerkt dat de eerste voortkomt uit de laatste en ze dus als aanvulling op elkaar gezien moeten worden. AI is in dit onderzoek het startpunt en de praktische methode geweest, de reflectie en verdieping vindt op een AR-manier plaats.

In gehouden bijeenkomsten van 'Het Toekomstprogramma' wordt met medewerkers vanuit de breedte van de organisatie gezocht naar affirmatieve onderzoeksthema's. Tijdens de bijeenkomsten komen zo de thema's 'Ontwikkeling', 'Nadoen' en 'Samen naar een stip op de horizon' op. Deze worden beschreven in dit onderzoeksverslag waarbij de focus van de uitwerking op de eerste ligt.

Flexibiliteit is één van de redenen waarom de medeonderzoekers tot het thema 'ontwikkeling' komen. In de uitwerking aan de hand van literatuur blijkt dat, om flexibiliteit in een organisatie aan te kunnen, een goede begeleiding en aandacht voor de persoonlijke biografie van medewerkers nodig is. Op deze manier ontwikkelen medewerkers een professioneel zelfverstaan waarmee de organisatie-betrokkenheid verhoogd kan worden.

Ook wordt ingegaan op de waardecongruentie van medewerkersdoelen met die van de organisatie. De vraag is: Zou de congruentie tussen de doelen van de medewerker en die van de organisatie het volgende focuspunt van de organisatie zijn nadat er aandacht is geweest voor gebouw, protocol en persoon?

Het belangrijkste punt dat dit onderzoek wil aangeven is echter het creëren van een *community of interest*. Niet het uitstippelen van inhoudelijke thema's bleek het doel van Het Toekomstprogramma, maar veel eerder ging het om het creëren van ruimte voor medewerkers om te interacteren rond thema's die ze zelf aandroegen. Dit onderzoek roept dan ook op om meer van deze momenten te creëren in organisaties. Op deze manier wordt een waarderende leercultuur gestimuleerd onder medewerkers waar de organisatie alleen maar de vruchten van kan plukken.

De gevangenis blijkt een nuttig *device* voor dit onderzoek. Niet alleen ik, ook de medewerkers lijken gevangen in allerlei patronen. De erkenning hiervan helpt me om vrij te komen van deze cellen en te reflecteren op waar het vastloopt. Dat leidt tot een onderzoeksverslag wat een zoektocht is naar een goed onderzoeksinstrument en de uitkomsten daarvan.