

BIJLAGE

Het 'Bildungs-potentieel' van appreciative inquiry

Door Thijs Homan

Dit eerste hoofdstuk verschaft je een goed overzicht van wat dit boek voor je in petto heeft. Het begint met een gedegen toelichting van de theoretische uitgangspunten en gaat verder met tal van praktische aanwijzingen, werkwijzen en concrete suggesties. Maar ja, daarmee is het eigenlijk toch ook wel weer een typisch adviseurs-voor-adviseurs-boek. Reeds ingewijde organisatie-adviseurs brengen aan andere (aspirant) adviseurs (en anderen) een bepaalde veranderfilosofie en -aanpak voor het voetlicht. En daarbij wordt duidelijk gemaakt hoe goed, mooi en effectief deze veranderfilosofie is. Tegelijkertijd is dit boek wat mij betreft toch heel anders dan anders. Volgens mij staat het namelijk voor iets veel groters en belangrijkers.

Een van de fasen van de *appreciative inquiry*-veranderfilosofie betreft de *Dreamfase*. De deelnemers gaan hierbij op zoek naar een nieuw, lonkend toekomstperspectief. In deze bijlage zou ik op zoek willen gaan naar het lonkende toekomstperspectief voor *appreciative inquiry*-zèlf. Ik denk namelijk dat deze veranderfilosofie de potentie heeft om 'positief' bij te dragen aan de ingrijpende en disruptieve veranderdynamieken waar we nu als samenleving mee worden geconfronteerd. De auteurs refereren er zelf ook aan in dit hoofdstuk, maar ik wil er hier wat dieper op ingaan.

Als dit boek wordt gepubliceerd, is het coronavirus wederom bezig met een forse opmars. Precies deze ontwikkeling blijkt voor veel auteurs een trigger te zijn om met allerlei maatschappijkritische publicaties te komen. Wat mij in veel van deze publicaties opvalt, is dat er heel vergelijkbare redeneerwijzen worden gehanteerd. Als eerste wordt de pandemie hierbij namelijk opgevat als een symptoom van een hele verzameling veel grotere en dieperliggende problemen. Formuleringen die in dit verband worden gebruikt zijn: 'het corona-virus legt bloot...'; 'het virus maakt duidelijk dat...'; 'Covid19 toont aan dat...'. In de meeste gevallen volgen er dan opsommingen van tal van maatschappelijke problemen (scheve inkomensverdeling, arbeidsproductiviteitsstijging die niet hand in hand gaat met loonstijging, doorgeslagen marktdenken, ongelijkheid en discriminatie, te weinig geld voor publieke diensten, macht van bedrijfsleven en aandeelhouders, klimaatproblematiek). De volgende stap is dat er beweerd wordt dat al deze problemen te herleiden zijn tot één centrale, allesoverheersende boosdoener: het neoliberale denken en de daaruit voortvloeiende inrichting van de maatschappij (beperkte rol van de overheid, ruim baan voor markten en bedrijfsleven). Voorts wordt dan gewezen op de hoeksteen van het neoliberale denken: de vrije, autonome mens. Als ieder individu nou maar kan doen wat hijzelf belangrijk vindt (zonder anderen schade te berokkenen) dan resulteert dat (via markten, etc.) als vanzelf ('onzichtbare

hand') in een rechtvaardige maatschappij (iedereen heeft gelijke kansen) en economische en financiële groei en ontwikkeling. De rol van de overheid hierbij is om het economische en maatschappelijke speelveld te bewaken, te zorgen voor eerlijke concurrentie, duidelijke gedragsregels en dergelijke. Voor de rest moet de overheid haar handen thuishouden en de economisch-maatschappelijke ontwikkeling overlaten aan het vrije spel der individuele krachten.

Het resultaat – zo schetsen veel van deze auteurs – is een samenleving waar het individualisme veel te ver is doorgeschoten (korte lontjes, dikke-ikken, asociaal gedrag); iedereen zich het schompes moet werken om het hoofd boven water te houden (of juist buiten de boot valt en langdurig werkeloos wordt); mensen gereduceerd worden tot *resources* en getallen; er sprake is van een continue genadeloze concurrentieslag, waarin de meesten ten onder gaan en slechts enkelen als absolute winnaars uit de bus komen en we met z'n allen onze planeet zo uitputten dat we (volgens sommigen) nog maar 15-20 jaar hebben om het tij te keren (soms letterlijk). Hoezo rechtvaardige samenleving?

Uiteraard is dit een zwart-wit weergave van deze publicaties. Maar steeds komt deze rode draad weer terug: 1. Corona -> 2. allerlei problemen -> 3. neoliberalisme en daar binnen individualisme als kernoorzaak. Wat er vervolgens gebeurt is eigenlijk niet heel verrassend. De manier waarop je een probleem formuleert, zegt in mijn ervaring namelijk vaak al iets over de oplossingsrichting waarmee je komt. Ook wat deze thematiek betreft meen ik een dergelijke beweging te ontwaren. De oplossingsrichting die veel auteurs namelijk voorstellen is (wederom zwart-wit weergegeven)

dat we nu als de wiedeweerga over moeten stappen op een nieuw maatschappelijk model, omdat het neoliberale model inmiddels heeft afgedaan (aan het 'kantelen' is of al sterk aan waarde heeft ingeboet). Het neoliberale model kan dus bij het oud vuil. En daarvoor in de plaats moet er dan een ander model komen. En dit alternatieve model draait precies om het tegenovergestelde van het neoliberale gedachtegoed. Veel gebezigde termen in dit verband zijn namelijk: samenwerking, gemeenschapszin, integraal, *commons*, coöperaties, verbinding, mensgericht, inclusief, holistisch en meervoudige (niet alleen financieel-economische) waardecreeatie. Dit alles dus als tegenwicht tegen het individualistische van het neoliberale gedachtegoed.

Maar als ik mijn gedachten hierover laat gaan, dan lijkt er met dit alternatieve model eigenlijk op een dieper niveau sprake te zijn van 'meer van hetzelfde'. Laat me dit toelichten.

Tot mijn genoegen wordt appreciative inquiry in de eerste hoofdstukken van dit boek van een theoretische ondergrond voorzien middels de taal van de zogeheten complexe responsieve procesbenadering. Zelf ben ik zeer gecharmeerd van deze taal. Een van de kernelementen hiervan is dat globale maatschappelijke (organisationale, team-)patronen en processen niet het resultaat zijn van unidirectioneel ontwerp of vormgeving, maar van oneindig veel dagelijkse interacties tussen oneindig veel mensen. Een aardig citaatje van Weick is in dit verband: '*organizations are talked into existence*'. 'Globale' patronen ontstaan in talloos vele 'lokale' interacties, waarbij die globale patronen niet worden nagestreefd of gemanaged maar 'emmergen' – zoals dat dan zo mooi heet.

De diepgaande implicatie hiervan is dat wij allemaal en zonder uitzondering alleen maar 'lokaal' bezig zijn. Zelfs in het allerhoogste managementteam hebben we geen objectief overzicht over het geheel. Maar praten we dat overzicht bij elkaar in de gesprekken die we daar met elkaar over hebben. Wat we als mensen dus doen is, dat we steeds al interacterend met elkaar bezig zijn om modellen te maken over (betekenis te geven aan) de complexe dynamieken waar we zelf onderdeel van uitmaken. Daarbij is elk model (elke mening, visie, analyse, paradigma) per definitie een reducerend verhaal, dat verteld wordt door die mensen die in hun onderlinge gesprekken op dat model en die thema's zijn uitgekomen. Welk model dan ook: het zijn altijd versimpelingen van de complexe dynamieken en processen die ze modelmatig proberen te 'vangen'. Het haalt bepaalde facetten die de betrokkenen van belang achten naar voren en verdoezelt tegelijkertijd tal van andere factoren.

Zowel het (neoliberale) individualistische model als het (wat ik maar even noem) gemeenschapszinmodel leiden volgens mij allebei aan ditzelfde euvel. In elk van deze twee modellen wordt namelijk één dimensie van de complexe werkelijkheid sterk naar voren gehaald, waarmee tegelijkertijd allerlei andere dimensies uit het zicht verdwijnen. Bij de een is dat het individualistische; bij de ander is dat de nadruk op gemeenschapszin, collectiviteit en inclusiviteit.

Het is echter maar de vraag of het inwisselen van het ene reductionistische model door een ander reductionistisch model ons gaat helpen bij de complexe, onoverzichtelijke en onvoorspel-

bare processen en dynamieken die we op dit moment ervaren. In beide gevallen wordt complexiteit namelijk onderdrukt (hetgeen trouwens op zichzelf ook weer een reducerende uitspraak is. Maar dit terzijde). Dit steeds weer willen reduceren is een tendens die vooral samenhangt met de behoefte aan eenvoud, overzicht, actiehandvatten, beheersbaarheid en sterke leiders in het geval dat je angstig bent, onzekerheid ervaart en niet meer goed weet hoe het verder moet. Een ervaring die ons in deze tijd waarschijnlijk niet vreemd zal zijn.

Natuurlijk, vermoedelijk is dit allemaal veel te kort door de bocht geredeneerd. Ook bedoel ik dit niet als kritiek op de belangrijke 'post-corona-publicaties' waar ik het hierboven had. Integendeel. Op zich is het zeer goed en wenselijk dat er tegengeluiden en tegenwichten komen ten opzichte van het dominante en oorverdovende neoliberale concept wat we onszelf de laatste dertig jaar alsmaar weer opnieuw inpeperen en inmiddels fors hebben geïnternaliseerd. Tegelijkertijd zou ik toch een stapje verder willen gaan dan alleen deze eerste twee dialectische fasen van these (individualiteit) en antithese (gemeenschapszin). Complexiteit hanteren door de ene reductie te vervangen door een andere reductie; ik heb daar namelijk zo mijn twijfels over.

In dit verband ben ik zeer geïnspireerd geraakt door het boek *Niet alleen ons brein*, van de psychiater en psychotherapeut Jaap Wijkstra. Wijkstra toont overtuigend aan dat een volgende stap niet een 180 graden ommezwai van individualiteit naar gemeenschapszin zou moeten zijn, maar iets wat hij 'autonomie-in-verbondenheid' noemt. Waarbij het gaat om een nieuwe *synthese* van deze twee

tegenpolen. En waarbij hij bovendien aantoont dat deze synthese minder reductionistisch is dan de twee oorspronkelijke polariteiten.

Maar nu komt het. Het centrale pleidooi van Wijkstra is dat wij als mensen in de manieren waarop we nu functioneren, bij lange na nog niet klaar zijn om die autonomie-in-verbondenheid te praktiseren. Juist, zo schetst hij, kenmerken de manieren waarop we met anderen en met onszelf omgaan zich door eenzijdigheid, de overtuiging van ons eigen gelijk, het anderen als mindere of minderwaardig zien, het 'comfortabel' leven in een eigen bubbel waarin je altijd gelijk hebt en waarbij de ander al snel een 'gekkie' of een 'tokkie' is. Wijkstra pleit daarom voor een – wat hij noemt – 'proces van psychoalfabetisering', waarbij we met elkaar moeten leren omgaan vanuit een non-directieve, respectvolle en luisterende houding naar (let wel) zowel onszelf als de ander. Niet dus òf ik òf de ander, maar respectvol, ontvankelijk en non-directief zowel naar mezelf als naar de ander.

We kunnen dus wel roepen dat we om moeten schakelen van een te grote focus op het individu naar gemeenschapszin, maar daar zijn we – Wijkstra volgend – dus eigenlijk nog helemaal niet klaar voor. Bij lange na niet zelfs. Het is voor ons (en zeker ook voor mijzelf) namelijk buitengewoon moeilijk, confronterend en ingewikkeld om het vooroordeel en de behoefte aan controle en beheersing los te laten en op een niet-reductionistische manier met elkaar en met onszelf om te gaan. En dat al helemaal in tijden die juist veel onzekerheid, angst en gevoelens van onbeheersbaarheid triggeren.

Inmiddels zal je nu waarschijnlijk al lang denken: 'leuk, maar waartoe dit alles?' Komt ie: als je dit boek over waarderend actie-onderzoek leest, zal je kunnen ontdekken dat de *appreciative inquiry*-veranderfilosofie ons zeer veel zou kunnen helpen in het leren van het met elkaar omgaan vanuit die positie van autonomie-in-gebondenheid. Veel van de adviezen en werkwijzen die Wijkstra aanreikt, stemmen namelijk bijna letterlijk overeen met de uitgangspunten en methoden van AI.

Terugkerend naar het lonkende perspectief voor waarderend actie-onderzoek-zelf. Ik denk dat deze gespreksvorm (wat het volgens mij vooral is) een enorm '*Bildungs-potentieel*' in zich herbergt. Het toepassen ervan kan ons namelijk leren om op een 'complexere' manier met elkaar en onszelf om te gaan. Dit kan ons equiperen om de complexe dynamieken die we vandaag-de-dag ervaren op een minder reductionistische manier het hoofd te bieden.

Ik wens de beoefenaars van deze veranderfilosofie daarom veel wijsheid toe (sla a.u.b. niet door in een ideologisering of 'vertherapeutisering' van je veranderfilosofie) en wil ze tegelijkertijd een belangwekkende 'meta-opdracht' meegeven; een opdracht die vele malen verder gaat dan 'sec' organisatieverandering of teamontwikkeling. Namelijk het hercomplexiseren van de manieren waarop we op dit moment aan het omgaan zijn met de fundamentele uitdagingen die op ons afkomen; en de manieren waarop we omgaan met onszelf, onze medemensen en onze planeet.