

OP ONDERZOEK UIT: MET WIE?

Duurzame oplossingen voor complexe vraagstukken kunnen alleen maar ontstaan als er meerdere actoren of stakeholders en dus meerdere perspectieven betrokken zijn. De uitdaging is om mensen met verschillende achtergronden, kennis, ervaring en ook verschillende belangen bij elkaar te brengen om samen een nieuwe toekomst te maken. Dat is geen gemakkelijke weg, omdat we organisaties er erg op hebben ingericht (en onszelf hebben aangeleerd) om complexiteit op te delen in hanteerbare fragmenten. Omdat we geneigd zijn te zoeken naar consensus in plaats van verder te bouwen op de verschillen in visie en belangen.

Bij een Appreciative Inquiry benadering laat je de complexiteit juist intact en speel je daarmee. Essentieel daarbij is het benutten van de perspectieven van alle stakeholders. Een belangrijke vraag bij de start van elk AI-onderzoek is daarom: wie doen er mee?

FRAGMENTEREN VERSUS COMPLEXITEIT ACCEPTEREN

Fragmenteren is een strategie om complexiteit hanteerbaar te maken door iets groots op te splitsen in verschillende kleinere onderdelen. Elk van die onderdelen kan dan apart onderzocht en aangepakt worden. De onderliggende veronderstelling is dat als je de herstelde onderdelen vervolgens bij elkaar plaatst, het geheel weer vlot functioneert. Deze opvatting past bij een mechanistische kijk op systemen. In dit boek vertrekken we vanuit een andere visie: één die complexiteit accepteert als gegeven, vanuit de gedachte dat opsplitsen niet kan, en je beter met en in het geheel kan werken als je verandering op het niveau van dat geheel ambiert.

Dat betekent dat je als leidinggevende de complexiteit aanvaardt als gegeven en dat je organiseert en samenwerkt vanuit het verschil. Centrale vragen zijn dan bijvoorbeeld: hoe komen we tot nieuwe oplossingen door juist de verschillen op een generatieve manier te verbinden? Hoe vinden we gedeelde betekenis in verschillende en vaak tegengestelde belangen? Welke gezamenlijke uitdagingen kunnen we formuleren, om van daaruit vernieuwende oplossingen te bedenken? Bij AI ligt de nadruk op het verbinden van kracht en het ontwerpen van settings waarin mensen enerzijds de verschillen leren waarderen, en anderzijds de diverse krachten weten te mobiliseren om te bouwen aan gezamenlijk gewenste toekomst.

Daarom is een basisregel bij Appreciative Inquiry dat je het hele systeem betreft, het liefst in één keer: *Getting the whole system in the room*. Er is een beroemd voorbeeld van een school voor slechthorenden en -zienden in de VS waar niet alleen leerkrachten en leidinggevenden, maar ook leerlingen en zelfs de blindengeleidehonden en doventolken aanwezig waren bij een AI summit, omdat het zo krachtig is als het hele systeem vertegenwoordigd is.

ALLE STEMEN IN DE RUIMTE

Een voorbeeld dat laat zien hoe bovenstaande werkt is het volgende. Eddy is directeur van een middelbare school, die voor een spannende periode staat. Nu zijn er nog twee campussen, maar er is een bouwproject gestart waardoor over anderhalf jaar alle leerlingen en leerkrachten samen zullen werken op één campus. Het sluitstuk van een langdurig proces om één school te worden. Nu worden op beide campussen andersoortige opleidingen georganiseerd. Algemeen vormend onderwijs op de ene, technisch- en beroepsgerichte opleidingen op de andere. De profielen van leerlingen lopen uiteen en maar weinig docenten geven les op beide plekken. En zo spelen er nog meer ontwikkelingen, zowel op het niveau van het schoolbestuur als landelijk.

Eddy's centrale visie voor de school is: een warme-dialogeschool. Op alle niveaus initieert, ondersteunt en stimuleert hij verbindende en rijke gesprekken. Vanuit die gedachte ontstaat het idee voor een visieweekend om daarin een dialoog op te zetten rond de toekomst van de school. De eerste dag staat de toekomstvisie centraal, de tweede dag draait om het vinden van een bijpassend organisatie-model.

Belangrijke vraag bij het voorbereiden van de dit weekend is: wie uit te nodigen voor deze bijeenkomst? Wie wordt medeonderzoeker van de kracht van de school en zijn meest aantrekkelijke toekomstbeeld? Wie gaat er samen met wie leren over de organisatiestructuur? Consistent met het idee van een warme-dialogeschool wordt een groep samengesteld die het hele schoolsysteem weerspiegelt. Een microversie van het macrosysteem. Dat resulteert in 50 deelnemers, onder wie leerlingen, leerkrachten, ouders, leerlingbegeleiders, secretariaat, vakbond, coördinatoren, directie, schoolraad en schoolbestuur.

Het programma bestaat uit gesprekken en interactie in kleinere groepen, en uitwisseling met de gehele groep. In een eerste fase identificeren de deelnemers de essentie van de school, en welke positieve kern ze willen meenemen naar de toekomst. In een tweede fase dromen deelnemers over de ideale school, en delen ze hun beelden onderling op een creatieve manier. De eensgezindheid in de groep is groot: mensen vinden dezelfde dingen belangrijk.

Vervolgens krijgen de groepen de opdracht om criteria te formuleren waarmee ze op de tweede dag drie mogelijke organisatiemodellen gaan beoordelen. De leidende vraag hierbij is: welk model helpt ons het best om onze toekomstdroom waar te maken? Op dag twee worden de modellen voorgesteld en gewogen in diverse groepjes – aan de hand van de door henzelf bedachte criteria. Het is best een spannende stap en de impliciete vraag is: houden we dezelfde energie vast die we op de eerste dag hadden?

Vanaf het begin was duidelijk dat er geluisterd zou worden naar de oordelen van de deelnemers over de organisatiemodellen, en dat het schoolbestuur en de directie de uiteindelijke beslissing zouden nemen. De grote vraag is hoe die opzet uitpakt. De bedoeling is om nog tijdens de tweedaagse de knoop over de structuur door te hakken zodat de groep nog een slag kan maken met het maken van plannen om deze in praktijk te gaan vormgeven. Maar als de meningen heel erg uiteenlopen, wordt dat natuurlijk lastig. Naarmate meer groepjes hun conclusies over de modellen delen, blijkt echter dat iedereen dezelfde voorkeur uitsprekt. Er is dan ook een gezamenlijk besluit, dat het bestuur alleen maar hoeft te bevestigen. Daarna kan eenieder nog aan de slag met de vraag: wat is er nu nodig om dit effectief waar te gaan maken? De eensgezindheid versterkt en geeft vertrouwen in de toekomst, juist omdat alle partijen zich in deze opzet kunnen vinden. Het werken met de breed samengestelde groep betaalt zich dus uit. Als je aan de deelnemers van deze visietweedaagse vraagt wat voor hen het verschil gemaakt heeft, antwoordt bijna iedereen: de aanwezigheid van de leerlingen. Niet alleen brachten zij een aanstekelijke frisheid en creatieve energie, maar tevens wisten ze inhoudelijke essenties te verwoorden op een manier die anderen ontroerde en kippenvel bezorgde. Op sommige momenten leidde dat tot grappige taferelen, waarbij het groepje dat zijn bevindingen presenteerde net na de leerlingen, een beetje beduusd zei: ‘Wij komen tot dezelfde conclusies als de leerlingen, alleen hebben zij ze veel krachtiger geformuleerd.’

DE ROL VAN DEGENEN OM WIE HET DRAAIT - EN DE KENNIS DIE NODIG IS

Het betrekken van stakeholders bij vragen die er werkelijk toe doen voor de organisatie is essentieel. Maar hoe selecteer je dan de juiste betrokkenen? Wij vinden de volgende vragen behulpzaam:

- Wie hebben we nodig om nieuwe dingen te leren over ons thema?
- Voor wie is dit uiteindelijk bedoeld?
- Wie moeten er bij zijn als we willen komen tot een ‘configuratie van het geheel’, het hele systeem in de ruimte?
- Wie kan relevante verhalen vertellen over ons centrale thema?

De eindgebruikers (intern of extern, zoals klanten, leerlingen, patiënten) en de ondersteuners (denk aan de financiële afdeling, de administratie, de receptie, de secretaresses, externen of afdelingen waarmee je veel samenwerkt in de keten) zie je misschien snel over het hoofd, maar deze partijen voegen wel degelijk wat toe als je hen als medeonderzoeker betreft. De ideeënstroom is rijker dankzij hun perspectief, en door hun participatie kun je tevens een betere basis leggen voor het uitvoeren van de plannen.

Zo'n brede uitnodiging voelt soms wat contra-intuïtief. Dat heeft alles te maken met je impliciete opvatting over welke kennis nodig is om een vraagstuk op te pakken. In een participatief proces over de opslag van radioactief afval vonden wetenschappers het bijvoorbeeld maar raar dat de initiatiefnemers ook burgers hadden uitgenodigd. 'Wat weten die nu over radioactief afval? Dit is zo'n complexe materie, dat is meer iets voor specialisten en vakmensen.' Deze opmerking is te begrijpen vanuit de veronderstelling dat je moet werken met 'de juiste kennis' aan tafel. In dit geval: wetenschappelijk objectief onderbouwde data. De achterliggende gedachte is dat de wereld om ons heen objectief te kennen valt: er zijn absolute uitspraken te doen over de werkelijkheid.

AI werkt vanuit een andere opvatting over kennis, meer vanuit de vraag: wie heeft relevante verhalen over deze kwestie? Hoe kunnen we een zo rijk mogelijk palet aan perspectieven en kennis bij de zoektocht betrekken? En met de relevante verhalen van alle betrokkenen samen een werkelijkheid creëren die we allemaal het meest aantrekkelijk vinden? In dit geval van het radioactief afval was het hierom juist heel belangrijk om de burgers te betrekken. Niet om hen te vragen naar de juiste opslagtechnieken, want dat is inderdaad niet hun expertise. Maar wel om te horen wat ze belangrijk vonden rond de opslag. Daar kwam een belangrijk criterium uit: 'De opslagoplossing mag niet definitief zijn. Als over vijftig jaar een betere manier van afvalopslag ontwikkeld is, moet het mogelijk zijn om die te implementeren.' Dit criterium kwam voort uit zorg voor toekomstige generaties – hun (achter)kleinkinderen.

Relevante kennis zit vrijwel altijd bij de uiteindelijke gebruikers van een dienst of product. Leerlingen uit ons onderwijs, cliënten in onze zorgorganisaties, klanten in de winkels. Op één of andere manier is het soms spannend om uitgerekend degenen om wie het draait uit te nodigen voor het gesprek en het waarderend onderzoek. En elke keer als organisaties dat juist wel doen, ervaren we dat het de relatie versterkt en dat de oplossingen die eruit voortvloeien, winnen aan kwaliteit.