

APPRECIATIVE INQUIRY is ons aanvullend paradigma

Hoogleraren-
betoog

DOOR KEES AHAUS

In mijn vakgebied kwaliteitsmanagement werd het denken jarenlang (en eigenlijk nog steeds) gedomineerd door risicobeheersing. Wat zijn de risico's in bedrijfsprocessen en hoe kunnen we ze voorkomen of, als ze zich voordoen, hoe kunnen we ze beheersen. Te veel nadruk op wat fout kan gaan betekent dat de organisatie zich beschermt tegen incidenten die je helaas nooit helemaal kunt uitsluiten. In hun prachtige boek *Spiral Dynamics, Mastering Values, Leadership and Change* over management van verandering en complexiteit laten Beck en Cowan (1996) zien dat het waardensysteem van orde en stabiliteit hierachter zit, ze drukken dit uit met het 'blauwe' denken.

Een logische stap na het *beheersingsparadigma* is het *prestatieparadigma*. Als we de kwaliteit van bijvoorbeeld de zorg in een ziekenhuis willen weten dan meten we dat af aan bepaalde uitkomstindicatoren. Dit wordt de keuzeinformatie voor patiënten. Het goede hiervan is dat het echt iets zegt over de uitkomsten van zorg. Toch valt het in de praktijk niet mee om de complexiteit van de zorg te meten met enkele uitkomstindicatoren en met enkele belevingsmaten uit een patiëntwaarderingsonderzoek (ook prestatie-indicatoren trouwens). Beck en Cowan noemen dit het 'oranje' denken waarin presteren en ondernemen centraal staan. Interessant is dat Beck en Cowan de waardensystemen presenteren als elkaar aanvullend. Het prestatieparadigma maakt het beheersingsparadigma niet overbodig. Willen we de complexiteit van een vraagstuk als verantwoorde zorg en hoe die tot stand komt beantwoorden dan is het én zinvol om de risico's in het zorgtraject van een patiënt te onderkennen én

het is zinvol om op belangrijke thema's indicaties te krijgen over de kwaliteit in maat en getal. De getallen zijn evenwel ook een reductie van de complexiteit van het vraagstuk van kwaliteit. Want moeten we om werkelijk iets te weten over de kwaliteit ook niet meer weten over wat er gebeurt in de interactie tussen de arts (of het team van zorgverleners) en de patiënt. We zijn dan niet meer alleen geïnteresseerd in kengetallen, maar ook in de verhalen over kwaliteit. Wat maakte de zorg excellent? Wat is dat bijzondere moment van enorme betrokkenheid van de arts naar zijn of haar patiënt? Beck en Cowan geven de waardensystemen hierachter de kleuren 'groen' (het waardensysteem van de verbondenheid), 'geel' (het waardensysteem van de flexibiliteit en de synergie) en 'turquoise' (het spirituele waardensysteem waarin het vraagstuk van de patiënt holistisch wordt benaderd). Excelleren in kwaliteit is dus een én-én vraagstuk: én beheersen, én presteren, én betrokken zijn. Na het domineren van het blauwe en oranje denken, is het nu dus ook tijd voor het groene, gele en turquoise denken. Vinkenburg spreekt van het betrokkenheidsparadigma. Met aandacht voor de betrokkenheid behoren de specifieke vermogens en kwaliteiten van beheersen en presteren vitaal te blijven. De toegevoegde waarde van het blauwe en oranje systeem wordt ontleend aan de wijze waarop en mate waarin zij de betrokkenheid ondersteunen.

Nu is de realiteit dat we vanuit het denken van de 'problem solving' al jaren beschikken over een rijk instrumentarium voor het beheersen en het presteren, denk aan de risico-inventarisatie (Failure Mode and Effects Analysis) en aan

de Balanced Scorecard met prestatie-indicatoren. Voor het betrokkenheidsparadigma ontbrak het aan instrumenten en aan een bruikbare filosofie. Voor mij kan de 5V-cyclus van Appreciative Inquiry (Ahaus en Van de Wetering, 2008; Verwoorden, Verdiepen, Verbeelden, Vormgeven en Verwezenlijken; de Nederlandse vertaling van de 5D-cyclus) helpen bij het aanpakken van allerlei verandervragen of het nu gaat om inspirerend en productief teamwork, om waardevol leiderschap, om het nemen van verantwoordelijkheid of om het evalueren van samenwerking. Toch zijn het vooral de dieperliggende assumpties van Appreciative Inquiry die inspireren: het respect voor elkaars betekenissen in rijke dialogen, het positieve uit de verhalen over piekervaringen dat de blik aantoonbaar verruimt (Fredrickson en Branigan, 2005), het vertrouwen in elkaar en het taalgebruik waaruit optimisme en hoop spreekt.

Hoop maakt buitengewone visies waar. Als illustratie daarvan geef ik het verhaal over Terry Fox (zie ook www.terryfox-run.org; Blanchard en Stoner, 2003, of zoek op www.youtube.com naar Terry Fox).

Terry, een sportieve jongen, was achttien toen bij hem botkanker werd geconstateerd. Het leidde tot een amputatie van zijn rechterbeen tot boven de knie. In het ziekenhuis werd hij zo geraakt door de gevolgen van de ziekte voor de patiënten die hij ontmoette, dat hij besloot om dwars door Canada te gaan hardlopen om geld in te zamelen. De kloeke doelstelling was om 1 miljoen dollar voor het goede doel in te zamelen. Ook werd beoogd om bewustwording te creëren voor wat iemand met een handicap allemaal kan. In zijn 'Marathon of Hope' liep hij na een goede voorbereiding in vijf maanden meer dan 5000 kilometer. Bijna dagelijks liep hij een marathon. In september 1980 moest hij stoppen, de kanker was teruggekomen. Op 28 juni 1981 overleed hij op 22-jarige leeftijd. The Terry Fox Foundation zamelde inmiddels 360 miljoen dollar in.

Appreciative Inquiry kan transformationeel zijn. Bushe en Kassam (2005) hebben in een meta-analyse onderzocht wanneer Appreciative Inquiry dat is. AI moet dan leiden tot een zogenaamde tweede orde verandering, een verandering die zichtbaar is in de identiteit van een systeem. In de door hen onderzochte case studies wordt die tweede orde verandering zeker niet altijd bereikt. Waar dat wel gebeurt, is sprake van een nieuwe manier van kijken en denken en blijkt de verandering op een meer improviserende wijze te zijn ingevuld (bijvoorbeeld door niet zo heel strak vast te houden aan de 5V-stappen).

Het verhaal van Terry Fox is een heldenverhaal. Het bijzondere van Appreciative Inquiry vind ik dat bij het houden van waardevolle interviews iedereen zich altijd weer heel snel zo'n heldenverhaal kan herinneren. Ook is opvallend het besef dat de oplossing dikwijls ligt in de eigen positieve ervaringen die dus eigenlijk heel dichtbij zijn. Het waardevolle is ook dat het analyseren van de verhalen leidt tot een rijke 'grounded theory' over het onderzochte onderwerp. Een grounded theory die helpt om de verandering samen te creëren. En het is onze ervaring dat er in zo'n programma (in een tweedaagse of in een langduriger traject) altijd iets fundamenteels verandert in de verstandhouding of in de relatie tussen mensen. Waardoor komt dat toch, wat zijn die ingrediënten in de AI-benadering die steeds weer leiden tot de verdieping van relaties, wat is het dat deze wijze van werken en denken de mensen zo persoonlijk raakt? Ik blijf op ontdekkingsreis.

Referenties

- Ahaus, C.T.B. en A. van de Wetering, *Grootschalige verandering op positieve leest*, In: Waarderend organiseren. Appreciative Inquiry: co-creatie van duurzame verandering, R. Masselink, R. van den Nieuwenhof, J.C. de Jong en A. van Iren, Gelling Publishing, Nieuwerkerk aan den IJssel, 2008, 109-137.
- Beck, D.E. and C.C. Cowan, *Spiral Dynamics, Mastering Values, Leadership and Change, Exploring the New Science of Memetics*. Blackwell Publishing, Oxford, 1996.
- Blanchard, K. and J. Stoner, *Full Steam Ahead!, Unleash the Power of Vision in Your Company and Your Life*. Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, 2003.
- Bushe, G.R. and A.F. Kassam, When is Appreciative Inquiry Transformational?, A Meta-Case Analysis, *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 41, No. 2, June 2005, 161-181.
- Fredrickson, B.L. and C. Branigan, Positive emotions broadens the scope of attention and thought-action repertoires, *Cognition and Emotion*, 2005, vol. 19, 313-332.



KEES AHAUS is directeur van TNO Management Consultants en hoogleraar aan de Rijksuniversiteit Groningen, Faculteit Economie & Bedrijfskunde. Hij is founder en lid van het European Network around Appreciative Inquiry and Strength-based Change. www.networkplace.eu