

John Rijsman keynote spreker op het Congres Appreciative Inquiry 2010

John Rijsman

Prof. dr. John B. Rijsman is in 1972 benoemd tot hoogleraar Sociale Psychologie aan de Sociale Faculteit van de Universiteit van Tilburg. Hij heeft vele tientallen dissertaties begeleid, zowel in de fundamentele (experimentele) psychologie als in de meer toegepaste sociale wetenschappen (waarvan meerdere over AI).

Hij was hoofdredacteur van het *European Journal of Social Psychology*, is nu Associate Editor van de *European Journal of Psychology of Education*.

John Rijsman kwam circa 20 jaar geleden in contact met het sociaal constructionisme, vooral gepropageerd door Kenneth Gergen. Hij ging met Kenneth Gergen mee naar congressen, werd Associate van het Taos Institute en kwam daar voor het eerst in contact met de pioniers op het gebied van AI: Cooperrider en Sri-Vastva.

Drie decennia terug was John Rijsman voorzitter van de sector A&O van het NIP.

John Rijsman: Appreciative Inquiry fundamentele

Rijsman: 'Waar ik het met u over wil hebben vandaag is over logica.'

Appreciative Inquiry (AI) is van begin af aan voor Rijsman een methodologie geweest een vorm van dingen doen, het gebruiken van een methode gebaseerd op logica. Toen hij daar een jaar of 12, 13 geleden over begon te doceren, stuitte dat bij collegae op het nodige verzet. Inmiddels is het een dominante methode voor verandering geworden. 'Het feit dat wij hier vandaag zitten, speciaal als thema van een NIP-conferentie is een illustratie hoe besmettelijk AI is. Zodra je ermee in contact komt, kun je het nauwelijks nog laten', vertelt Rijsman. 'Het is zoals verliefd worden! Min of meer. En dan meestal van iets langere duur! Je kunt er mee trouwen!'

In vogelvlucht laat Rijsman de klassieke benadering van veranderingspsychologie de revue passeren: van diagnose, interventie tot evaluatie. Interventie wordt daarbij gezien als een activiteit met effect; en diagnose en evaluatie als effectneutrale activiteiten, die je kunt vaststellen met klassieke objectiverende technieken als vragenlijsten. 'Waarvan je verwacht dat dat geen effect heeft op de klant die je onderzoekt. Maar wie heeft ooit zijn relatie thuis, echtgenoot, man of partner onderzocht met behulp van een vragenlijst?', vraagt Rijsman aan de zaal. Men schiet in de lach. 'Uw reactie laat mij zien dat het wel een effect heeft', stelt hij daarop droogjes.

De toon is gezet, een half uur lang weet Rijsman het ruim 200 man tellende gezelschap van psychologen, trainers, consultants en andere professionals ademloos te boeien met zijn kunst van redeneren.

Grondles

Een van de grondlessen in ondermeer AI is dat je dingen pas ondervindt op het moment dat je ze bij jezelf ervaart. AI is kort gezegd een methode waarbij je de ander probeert te benaderen

zoals je zelf benaderd wilt worden. Op basis van de dialoog, waarbij je de 'ik'heid en de eigenheid van de ander laat bestaan. In plaats van dat je over iemand spreekt in zijn of haar aanwezigheid en dat rechtvaardigt als met iemand een gesprek voeren, zoals wel in functiegesprekken gebeurt.

Rijsman: 'Als er machtsverschil in is, is dat geen probleem, want dan weet ik dat ik mijzelf mag blijven en dat jij de ander moet zijn en dat ik dat moet veranderen. En op het moment dat jij daartegen in weerstand komt, noem ik dat weerstand tegen veranderen. En dan is het volkomen terecht dat ik jou probeer te veranderen, want het is duidelijk dat je niet bent, zoals ik. Daarom ben ik jouw baas.'

'Dat is eigenlijk de onderliggende logica van het klassieke positivistische benaderen. Pas op het moment dat je zo wordt benaderd, weet je dat het storend werkt en effect heeft. Als het jezelf overkomt.'

Genres bepalen logica

AI heeft zijn oorsprong in het sociaal constructionisme, een steeds belangrijker wordende stroming in de sociale psychologie. De basisaanname van deze stroming is, dat er geen betekenis in de wereld is te bedenken die geen vrucht is van een interactie tussen subjecten of tussen mensen. Het fenomeen dat we betekenis noemen is het product van 'teken doen' in interacties. Eerst tussen kinderen non-verbaal, vervolgens op verbaal niveau, dan in woorden, zinnen en verhalen en uiteindelijk in termen van genres van verhalen die menselijke logica oproepen. Logica is niets anders dan een redenering waarin je voelt: indien dit, dan noodzakelijk dat. Het genre van verhalen bepaalt wat logica is.

Rijsman: 'Neem de film *Fatal Attraction*. Die begint met de scène dat Michael Douglas op het aanrecht vrijt met Glenn Close. Is dat een probleem? Moeten we daar een *sense of urgency* bij voelen? En daarna een interventie plannen om daar iets aan te doen? Om vervolgens te evalueren of de therapie gewerkt heeft? Vanuit het Griekse drama geredeneerd, loopt de film slecht af. Maar plaats je die scène aan het begin van een pornofilm, dan heb je een ander verhaal. En in een Franse comedy voel je pas dat het misgaat, als de vrouw van Michael Douglas verschijnt.'

Rijsman verwijst naar een onderzoek dat hij bij een organisatie deed naar de oorzaken van werkstress. Een narratief onderzoek, waarbij de dialoog werd gevoerd met mensen op de werkvloer in hun taal en vervolgens teruggerapporteerd. Rijsman: 'De opdrachtgever vond dat geen onderzoek, maar borrelpraat... Echter, hoe praat u als u thuiskomt van uw werk met uw vrouw? Zegt u dat was 1 punt 83 vandaag, of hebt u een gesprekje bij de borrel? Oké, het werd een beetje duidelijk aan de eigen binnenbuik en daarmee werd de waarheid naar het individuele niveau teruggevoerd en het onderzoek in de ogen van de opdrachtgever valide.'

'Van belang voor dergelijk onderzoek is', zo legt Rijsman uit, 'je eerst de basale logica eigen te maken, zodat je kan spelen met de canonieke vormgeving en niet vastzit aan technieken om het spel te spelen. Een interactiespel waarin je geleidelijk aan een bepaalde richting uitgaat en je veel meer baseert op de sterktes die er al zijn in plaats van op de diagnose. Die grondhouding is cruciaal. Zodat je ook bij een opdrachtgever kunt binnenkomen, die volledig traditionele positivistische taal spreekt, en dat je in dialoog kunt treden om vervolgens met de grondhouding die bij AI hoort, de stappen die erbij horen te zetten.'

Logica en leiderschap

‘AI is niet iets nieuws, maar zit al 2000 jaar in onze cultuur. Onze cultuur in West-Europa is gebaseerd op het basaal ideaal van menslievendheid. Ik ben niet religieus meer, maar weet wel een ding. De geschiedenis leert ons iets heel simpels. Er is daar een of andere kerel die zegt dat hij niet de generaalsrol zal spelen die hem is toegemeten door de profeten, dus dat hij de joden zal bevrijden van de Romeinen. En zeer tot frustratie van degenen die verwacht hadden een bevrijder te vinden, zegt hij nee, we gaan menslievendheid prediken. Deze mijnheer is vermoord. Is zelfs op de wens van degenen die hem als bevrijder zagen gekruisigd. Hij mocht geruimd worden voor een crimineel, dat hebben ze niet gewild. Uiteindelijk is rond dat beeld een cultuur ontstaan, qua universiteiten, ziekenhuizen, scholen en kerken.’

Leiderschap en cultuur

‘Als je de productiviteit van dat soort leiderschapsmodel vergelijkt met die van nu is dat van een andere planeet. We vergeten om te kijken naar wat vruchtbaar is en continuïteit oplevert, dat de modellen ter inspiratie gewoon op straat liggen.

‘En dat staat in totale discrepantie met de concurrentie in de zorg van de laatste jaren waar vooral veel wachtlijsten uit voortgekomen zijn. Waarom doen zich in bepaalde culturen wachtlijsten voor en in andere culturen wachtzalen? Hoe lossen we die wachtlijsten op? Wel, ketenmanagement en nog een aantal van die typisch econometrische toepassingen.’

‘Econometrie moet je toepassen op die objecten waar het van toepassing is. En vooral niet de menselijke geest reduceren tot een element van een econometrisch model. Als je probeert wachtlijsten op te lossen met de methode die ertoe geleid heeft, dan krijg je alleen maar meer wachtlijsten. Hoe komt het dat de analyses in naam van universele logica zoals de econometrie dat is, net over de grens in België niet bestaan? Daar kom je nooit wachtlijsten tegen. Wel wachtzalen.’

Constructionistische analyse

‘Dan kom je met een constructionistische analyse heel wat verder. Want in een wachtlijstlogica zit je in de contractlogica van de schuldcultuur die Angelsaksisch is. In de wachtzaallogica zit je in de schuldcultuur van een Latijnse cultuur die familiegericht is. In een familiegerichte cultuur heb je wederzijdse verplichtingen. Maar in een contractcultuur niet.’

‘Dus de kwaliteitsborging in een familiesysteem is dat je nooit het psychologisch eigenaarschap van het eindproduct eruit haalt, je bent consument van je eigen product. Ofwel, als je een kwaliteitssysteem invoert, moet je altijd proberen de ervaring van de consument terug te voeren naar degene die het product levert. Als daar een breuk in komt, dan krijg je altijd verlaging van kwaliteit en pervers misbruik. Iedere keer als je psychologisch eigenaarschap van de producent verlaagt ten opzichte van het product krijg je perverse neveneffecten. En verminderde kwaliteit als onverwacht neveneffect. En zo hebben we talloze van die toepassingen.’

AI ideaal om gedrag te veranderen en te stimuleren

Rijsman vervolgt: ‘Dieper naar het fundament. Als je mensen goed wilt veranderen, is AI eigenlijk onvermijdelijk. De paradox van een verandering volgens AI is dat je mensen niet plaatst in de rol van de ander, maar in de rol van zichzelf zoals je zelf benaderd wil worden, en juist daardoor in staat bent hun gedrag beter te motiveren. Dus niet veranderen op het gebied van identiteit, maar mensen zichzelf laten blijven, en juist daardoor stimuleren om hun gedrag te veranderen.’

‘De kern is dat we tot bloei en groei komen door een constructie van wie we zijn, waarin we onszelf mogen zijn in plaats van de ander. Zelfbevestiging is de enige sociale rechtvaardigheid die acceptabel is, die dat bevestigt. Sociale rechtvaardigheid is psychologisch gezien niets anders dan gedeelde eigenliefde. Wil je medemensen vinden, alters, die dat met je willen delen, moet je ook de eigenheid van die alters respecteren. Dus eigenwaardebevestiging komt van twee bronnen, van de liefde en van de klanten. Door een bijdrage te leveren aan iemands zelfbevestiging, zal iemand iets leren, want dat werkt motiverend.’

Eigenwaarde delen

Daarom is het zo moeilijk ook om eigenwaarde te delen met mensen die concurreren op hetzelfde vlak. Dat is ook de verleiding van de veranderingslogica. Rijsman: ‘Want in de veranderingslogica zeg ik: ik ben superieur aan die ander. Superieur zijn betekent zelfbevestiging en daarom ben ik consultant. De ander vraag ik gemotiveerd te zijn ‘in de huid van een ander’. Dat kan niet, en daarmee maak ik onmogelijk wat ik wil bereiken. En dan zeg ik achteraf, je moet echt veranderen. En als iemand niet meedoet, beroep ik me op weerstand. Maar wie heeft weerstand hier? Ik natuurlijk, ik wil die ander niet behandelen zoals mijzelf.’

‘En als die ander ook een stukje macht heeft, zegt die tegen mij dat ik moet veranderen. En als hij erover gaat praten met collega’s, dan noemen we dat autistische vijandigheid in het bedrijf. En krijg je mensen die met elkaar kletsen over hoe fout het is in de top. Maar dat komt niet door in de dialoog. Kortom, logica nr. 1 in AI: bevestig en stimuleer, laat mensen zichzelf zijn door vragen te stellen over waar ze trots op kunnen zijn.’

Samenwerken

Ook samenwerken met concurrenten is moeilijk. Concurrenten kleineren elkaar omdat ze beiden hun eigen gelijk willen halen, en dat lukt nooit. Samenwerken is alleen mogelijk als identiteitsgebieden complementair zijn.

Rijsman: ‘Een blinde vrouw en een lamme man hebben beiden honger. Ze willen ergens gaan eten. Ze moeten een team vormen, want het ‘transportbedrijf’ maakt anders een ‘ommetje’. Door wederzijdse zelfbevestiging, kunnen zien respectievelijk lopen, behalen ze hun materiële doel: eten. Het prototype van een succesvol bedrijf, de juiste persoon op de juiste plek.’

‘Maar dan bedenkt iemand dat een rolstoel en radarsysteem efficiënter zijn dan lopers en zieners. Er ontstaat weerstand: de eigen identiteit wordt afgebroken. Wat werkt, is als je zegt: blijf jezelf, je hoeft geen ander te worden, alleen maar nieuwe dingen te leren.’

Conclusie

‘Als je wilt stimuleren, doe dat op een manier waarin de eigenheid van de betrokkene niet bedreigd wordt. En ook niet overdreven irrealistisch buiten proportie wordt getrokken. Want dan verlies je de aandacht. Want je herkent jezelf er niet in.’

‘Kortom, waar je aansluiting vindt bij de onderstroom van eigenwaarde en vervolgens vraagt dingen te doen, waarvan de persoon die het doet, het gevoel heeft dat hij een bevestiging levert van datgene wat er al in zit. Dat is gewoon AI! Dat is gewoon kijken naar een ander mens alsof het jezelf was en de dialoog voeren op die manier.’

Verslag: Margreet de Jonge / Ferenc Faes