

Vereniging voor Bestuurskunde

Brug tussen theorie & praktijk

Kwaliteitszorg: Is het glas half vol – of half leeg? AI versus HRO

Door Peter Noordhoek

www.northedge.nl

We zijn allemaal in gesprek met onszelf. Letterlijk en figuurlijk. We spreken onszelf vaker toe dan dat we anderen toespreken. Meestal in de beslotenheid van onze hersenpan, soms binnensmonds, een enkele keer keihard. En dan zeggen we dingen als 'valt wel mee joh', 'laat maar gaan, laat maar gaan', 'yes! Lekker geflikt'. Wat we tegen onszelf zeggen is zelden neutraal. De emotie achter onze denkwoorden duwt een richting op die altijd positief of negatief geladen is. De kracht ervan bepaalt of we onszelf, of anderen ons, als optimist of pessimist beschouwen. Ik ben, zoals dat heet, een gereformeerde jongen. Onontkoombaar pessimistisch. Ben jij Katholiek? Lucky you. Kan je al je zonden afkopen. Daar moet je wel een optimist van worden.

Wetenschappelijk kunnen we niet goed met dit verschijnsel uit de voeten. Optimisme en pessimisme zijn de grote verstoorders van objectiviteit. Als verschijnselen moeten ze als het ware gestript worden van 'het echte' verhaal. Maar waarom kletsen we dan zoveel met onszelf? Zou het uitmaken dat we dat doen? We denken allemaal van wel. Spreek jezelf maar vaak genoeg toe als de held van de wereld die de ene na de andere goal zal scoren en dan zie je dat het nog gebeuren ook. En wat is een depressie anders dan een permanente preek tegen jezelf dat je niet deugt? Optimisme en pessimisme is gegrond in het geloof van de zichzelf vervullende belofte. Wie dat verhaal kan beïnvloeden, beïnvloedt niet alleen zichzelf, maar de hele werkelijkheid.

En dan blijft het dus interessant voor iedereen die er zijn vak van heeft gemaakt om anderen te beïnvloeden. Al ver voordat er zoiets als gecertificeerde gedragstherapeuten waren, wisten predikers, wedstrijdcoaches en mental guru's al een lading te geven aan het verhaal dat mensen aan zichzelf vertellen. Van wetenschapper tot charlatan; allemaal reiken ze naar de kracht van positieve of negatieve bevestiging, van optimisme en pessimisme. En naarmate we meer van de werking van onze hersens af denken te weten, krijgt het verhaal over optimisme en pessimisme een andere lading. Het wordt een zoeken naar de heilige graal van gedragsbeïnvloeding, maar nu (semi-) wetenschappelijk gevalideerd. Zijn gereformeerden vaker depressief dan katholieken? Ah, oorzaak gevonden. Wie gaat er een alternatieve manier van zonden afkopen ontwikkelen voor gereformeerden? Optimisme en pessimisme worden daarbij dan de versnellers in ons gedrag.

Voor organisaties geldt een vergelijkbaar verhaal. Wat is een organisatie anders dan het metaverhaal van de verhalen die individuen aan zichzelf en anderen vertellen? Voor de overheid geldt dat nog het meest. De meeste troonredes zijn een oefening in optimisme, net zoals de meeste begroting gedrenkt zijn in de taal van het pessimisme. Maar als je er scherp op wordt, kan juist de overheid niet worden aangesproken op (vals) optimisme of pessimisme. Daar doen we niet aan, zeggen de instituten. We luisteren naar de burger, we leveren de cijfers, we zijn onbevooroordeeld.

Interessant dus dat zich een clash gaat afspelen tussen twee scholen van denken waarvoor de gedragsbeïnvloeding via optimisme of pessimisme een gegeven is. De ene school is die van het 'waardierend onderzoek', meer bekend als 'appreciative inquiry (AI)'. De andere school is die van 'hoog betrouwbaar organiseren'. In de internationaal taal: 'high reliability organizing (HRO)'.

AI kijkt naar wat er goed gaat en wil dat versterken. Onderzoek toont aan wat we intuïtief al snappen: het versterken wat we al goed doen werkt beter dan het ombuigen van alles waarin we al falen. Het is een beweging met wortels die teruggaan naar de jaren '60 van de vorige eeuw. Een beweging die nu via neurobiologische inzichten een extra leven lijkt te krijgen. De toepassing ervan is overigens hoogst praktisch (en soms wat plat): organisaties worden gevraagd hun succesverhalen te analyseren op datgene wat 'het geheim van het succes was'. Die analyse vormt de basis voor vergelijkbare acties. Veel gaat fout; versterk dus datgene wat goed gaat. Zo kort neergezet doe ik de school geen recht – al was het maar omdat de meeste successen hun bron vinden in het verwerken van een traumatische ervaring – maar je mag AI gerust beschouwen als een school die gelooft in de kracht van het optimisme.

Daar tegenover staat HRO. Deze school is gebaseerd op het gedachtegoed van met name Karl Weick 1. Samen met Kathleen Sutcliffe heeft hij een vorm van denken over organisaties en risico's ontwikkeld die vooral leunt op veronderstellingen over het gedrag van medewerkers. De basis van HRO is in feite positief. Er wordt niet gekeken naar organisaties die falen, maar juist naar organisaties die over het algemeen goed zijn in wat ze doen, zoals vliegdekschepen en .. ja zeker, kerncentrales. Algemeen gesteld hebben deze organisaties hun zaken in orde, worden de juiste protocollen gehanteerd en worden er goede statische risicoanalyses gemaakt. Kortom; we hebben het over betrouwbare organisaties. En toch is de ene betrouwbare organisatie de andere niet. Weick en Sutcliffe hebben de aspecten benoemd die het verschil uitmaken en één van de belangrijkste is 'gerichtheid op verstoringen'. Belangrijk aspect daarvan: geen nieuws is geen goed nieuws. HRO's vertonen uitgesproken gereformeerd gedrag. Het is niet goed of het deugt niet. De medewerkers zijn nooit tevreden met simpele antwoorden, naar sceptici wordt geluisterd en er is altijd de bereidheid om te geloven dat het mis kan gaan. Kortom; pessimisten aller landen, verenigt u achter HRO.

Is het glas half vol of half leeg? Een organisatieadviseur op zoek naar besparingen zegt dan: daar kan de helft van het glas af. Maar dat is nu niet waar het over gaat. En het is ook niet alsof deze columnist het antwoord al in zijn achterzak heeft. Er zijn zoveel lamgeslagen, platgepraatte organisaties, zeker in de overheid, dat een benadering die het laatste levende paard weer energie weet te geven, in plaats van aan alle dode paarden te gaan trekken, een 'Godsend' is. De andere kant is dat ik te vaak lees over een incident dat voorkomen hadden kunnen worden als er maar één keer geluisterd was naar degene die waarschuwde voor naderend onheil. Er is een artikel over het geval van droogkokende kerncentrales naar aanleiding van de nasleep van een aardbeving met Tsunami waarbij ik de rillingen over mijn rug voelde lopen toen ik aan de ondertekening zag dat het artikel in 2008 geschreven was.

Als ik vroeger bij mijn ouders thuis uit het zolderraampje keek, kon ik Moerdijk zien liggen. Nu zou ik de fakkels van de raffinaderij zien, toen zag ik Brabant, het Katholieke Brabant. Inmiddels heb ik al lang geleerd om cultuurverschillen te waarderen en vind ik de Brabantse cultuur ook ruim de moeite van het imiteren waard. Maar ergens in mij schuilt die gereformeerde jongen die blijft speuren naar slecht nieuws en niet zomaar in succesverhalen kan geloven. En u?

Dit voorjaar is een vertaling verschenen van het boek van Weick & Sutcliffe, onder de titel 'management van het onverwachte. Uitgever BBNC uitgevers.

De kracht van krimp

Festival der Bestuurskunde
10 februari 2011 Maastricht



Festival der Bestuurskunde 8.0

Number of photos:41

Total size:2.84 MB

[Volg de Vereniging voor Bestuurskunde](#)