

# Construeren wij een wereld van problemen of liever van mogelijkheden?

DOOR KIM DE GROOT, JEANNETTE SCHONEWILLE EN ANNET VAN DE WETERING

Sociaal  
constructio-  
nisme



*'It is not an already made World, we are making our own World in relation with each other. That's why we can construct and live in a world of problems or possibilities'*

Dian-Marie Hosking

**A**ppreciative Inquiry (AI) ontleent veel betekenis vanuit het sociaal constructionisme. Dit jaar kregen wij – Kim de Groot, Jeannette Schoneville en Annet van de Wetering, allen verbonden aan TNO Management Consultants – de gelegenheid om met professor Sheila McNamee, verbonden aan de Universiteit van New Hampshire, en professor Dian-Marie Hosking, verbonden aan de Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschap (USBO), in gesprek te gaan over het sociaal constructionisme. Een aantal facetten van het sociaal constructionisme kwam tijdens dit gesprek aan de orde, te weten: Wat is de relatie tussen het sociaal constructionisme en AI? Wat is de rol van taal, en wat is de scheppende kracht van AI in organisaties. De hoogtepunten uit deze ontmoeting hebben we in dit artikel opgetekend.

#### *De relatie tussen het sociaal constructionisme en AI*

Op onze eerste vraag, om in een paar zinnen uit te leggen wat het sociaal constructionisme precies is, antwoordde McNamee dat we beter kunnen terugredeneren vanuit AI. AI is één van de uitingvormen van de toepassing van het sociaal constructionisme in de praktijk. Het sociaal constructionisme gaat ervan uit dat iedereen in relatie met anderen zijn eigen werkelijkheid creëert. Binnen het sociaal constructionisme bestaat niet zoiets als dé waarheid of een objectieve werkelijkheid. Onze werkelijkheid nemen wij waar met eigen ogen gevormd vanuit overtuigingen, opvoeding, genoten onderwijs en levenservaring. Wij construeren dus ons eigen beeld van wie wij en anderen zijn en zien dat als onze werkelijkheid. Ons begrip is niet 'dé waarheid' over wat er gebeurt, het is slechts één versie van de waarheid.

#### *De rol van taal*

Taal speelt een belangrijke rol bij het construeren van onze eigen werkelijkheid. Het sociaal constructionisme beschouwt taal niet als een instrument waarmee we de werkelijkheid beschrijven maar waarmee we onze werkelijkheid creëren. Met taal bouwen wij verhalen waarin we onze constructie van de werkelijkheid met anderen delen. Twee mensen zullen voor eenzelfde ervaring verschillende woorden gebruiken en daarmee ook twee werkelijkheden creëren.

*'Words Create Worlds'*

### Praktijkvoorbeeld

In het kader van participatief cultuuronderzoek vroegen we medewerkers wat hun beeld was van de huidige cultuur in de organisatie. Er volgde een beschrijving van hun beleving van de werkelijkheid, namelijk de beleving van een negatieve sfeer met veel geroddel. Ook werd gevraagd naar hun gewenste beeld. Daarbij beschreef men een gewenste werkelijkheid waarbij er niet over mensen, maar met mensen gepraat werd. Om samen het gewenste beeld te construeren interviewden medewerkers elkaar om te onderzoeken wat elkaars beelden waren. Medewerkers kregen hierdoor inzicht in elkaars drijfveren en denkbeelden. Hierbij was de beleving van één persoon niet 'meer waar' dan dat van de ander. Er ontstond meer begrip voor elkaar waardoor er na een periode van negativiteit weer een gevoel van verbinding kon ontstaan.

In het cultuurtraject deden we bij medewerkers ook beroep op het eigen scheppend vermogen door te vragen: 'wat kunnen jullie er zelf aan bijdragen om deze gewenste werkelijkheid te creëren?'. Twee medewerkers gaven aan dat hun bijdrage eruit bestond om vanaf vandaag niet meer aan het geroddel deel te nemen. Hiermee namen zij hun eigen eerste stap in het zelf creëren van de gewenste werkelijkheid.

In het cultuurtraject is bij de medewerkers ook bewustwording gecreëerd over het belang van taalgebruik. AI gaat daarbij uit van: 'positive images, positive actions'. Positief taalgebruik roept positieve acties op en vice versa. Woorden creëren mede de gewenste situatie in een organisatie. Negatieve woorden over de ander in geroddel droegen niet bij aan de gewenste werkelijkheid over hoe ze wilden samenwerken.

**McNamee:** 'Taal gaat niet om het vermogen om te spreken, het gaat niet alleen om de woorden, maar woorden staan voor dingen. We leven ons leven in woorden en het is moeilijk om ons een leven zonder taal voor te stellen. We leren taal die ons toestaat om te communiceren en organiseren met anderen. Taal is een manier om in relatie te zijn met de ander. Er spelen altijd verhalen als een innerlijke dialoog in ons hoofd. Verhalen over relaties met jezelf en met anderen.'

Hosking: 'In mijn werk zeg ik dus niet 'ik ben een sociaal constructionist en dit zijn de principes. Ik zoek naar mogelijkheden om sociaal constructionisme op andere manieren over te brengen. In presentaties gebruik ik vaak foto's van kunstwerken. Een beeldend kunstenaar gebruikt meerzijdige hoeken om ons uit te nodigen de veelzijdigheid van zaken op een uitnodigende manier te bekijken, net als het sociaal constructionisme'.



**Hosking** vult aan: 'Bij AI ligt de focus op verhalen over succesvolle momenten en het gezamenlijk construeren van een nieuw toekomstbeeld. Als we vragen stellen over mogelijkheden construeren we een wereld van mogelijkheden. Stellen we vragen over problemen dan construeren we een wereld van problemen. 'Because it is not an already made World, we are making our own World in relation with each other'.

## De scheppende kracht van AI in organisaties

**McNamee**: 'In organisaties werkt men vaak probleem oplopend gericht en met modellen. Een model werkt vanuit het uitgangspunt dat een *'organization is a problem to be solved'*. Je definieert het probleem, zoekt naar mogelijke oorzaken, mogelijke oplossingen, en maakt een actieplan. Het kan echter nuttig zijn om de manier waarop je praat en kijkt om te draaien. In elke organisatie waar problemen zijn, zijn ook dingen die goed gaan. Als medewerkers in de organisatie leren om als uitgangspunt te nemen wat goed gaat en deze kennis verplaatsen naar het probleem gebied, dan werk je vanuit je kracht in plaats van uit je tekortkomingen.

**Hosking**: 'Als facilitator van een verandering kijk je naar wat er nodig is in een situatie. Het zijn oriëntaties om te onderzoeken. Hoe kan ik in deze situatie een proces innoveren en medewerkers hiervoor motiveren? Dat kan AI zijn, maar ook iets anders. Er is niet één manier om het te doen. Over het algemeen nemen we al een beslissing over het gebruik van een model voordat het verhaal, de context en de relationele informatie van de organisatie onderzocht zijn. Daarom is de metafoor van improvisatie hier toepasselijk. Om als muzikant echt te kunnen improviseren moet je de muziek echt goed kennen. *'You have to know the music'*. Zo werkt het ook in organisaties. Je bent goed voorbereid en hebt je ervaring op zak, zodat je op het moment dat er iets moet gebeuren ook afstand kan nemen van het model en open kunt staan voor wat er zich op dat moment in de organisatie aandient.

*De keramische en bronzen beelden van Hanneke van den Bergh hebben de mens als inspiratiebron. De spiraalmens, één van haar beelden, is voor haar een lerende mens. De mens leert en leeft door steeds terugkerende gebeurtenissen. Wij ervaren ons zelf daarin als iets constants en zijn tegelijkertijd ook continue in ontwikkeling.*  
[www.hannekevdbergh.nl](http://www.hannekevdbergh.nl)

**McNamee**: 'Het gaat erom dat je de ander uitnodigt voor een gesprek over wat hen interesseert en motiveert, om vervolgens samen verder te onderzoeken. Wat je in beginsel nodig hebt is de connectie tussen jou en de ander. Als je in relatie bent met de ander, kom je in een dans (gezamenlijk in beweging) en van daaruit vormt zich de samenwerking. Je hoeft in beginsel niet het hele verhaal van het begin tot het eind te kennen en niet overal een antwoord op te hebben. Als je in staat bent om in verbinding te komen met elkaar ontstaat er wederzijds vertrouwen. Vanuit die positie is het mogelijk om te praten over de dingen die normaal onbesproken blijven.'

*'There is no method, just watch the relationship'*

McNamee



## Tot slot

Samenvattend kunnen we stellen dat het sociaal constructivisme er vanuit gaat dat de werkelijkheid wordt gecreëerd in relatie, in onderlinge interactie, met anderen. AI is een uitingvorm van het sociaal constructivisme en geeft op die manier handvatten om dit denkkader in de praktijk toe te passen.

Het is onder meer terug te zien in de waarderende onderzoekende grondhouding van AI. Het eigen oordeel wordt uitgesteld door eerst de werkelijkheid van – en met – de ander te onderzoeken.

Een samenwerkingsrelatie kan in dit onderzoek ontstaan doordat waarderende AI vragen uitnodigen tot contact, dialoog en gezamenlijke activiteit. Zowel het gesprekstema (het wat) als de waarderende wijze waarop het gesprek wordt gevoerd (het hoe) geven energie in het contact. De relationele kwaliteit van het gesprek tussen gesprekspartners is een waardevol werkzaam aspect van AI. Een relatie waar

de ander zich gehoord en erkend voelt in wie hij is. Het onderzoeken vanuit een waarderend perspectief draagt bij tot het opbouwen van hoogkwalitatieve relaties tussen samenwerkende personen.

Een samenwerkingsrelatie die nieuwe mogelijkheden kan genereren door het ontdekken van wat eerder werkte en wat ook in de toekomst kan werken. De kwaliteit van de relatie en de verbinding met elkaar bepaalt het succes van een verandering. Veranderen of innoveren is in deze context te bezien als samen een nieuwe sociale werkelijkheid construeren. Probleemgericht werken en de nadruk op negativiteit leidt tot weinig generatieve resultaten. Begrijpen hoe iets niet werkt geeft nog geen inzicht in hoe het wel kan. AI koppelt het denkkader van het sociaal constructionisme aan het vragen naar sterktes, mogelijkheden, energiebronnen of drijvende krachten en heeft daardoor meer generatieve vermogens. *Op deze manier kan men in organisaties samen ontdekken en laten groeien wat werkt, om zo een wereld van mogelijkheden te creëren.*

KIM DE GROOT, JEANNETTE SCHONEWILLE en ANNET VAN DE WETERING zijn als consultant werkzaam bij het organisatieadviesbureau TNO Management Consultants.

Literatuur:

- R. Bouwen, *De scheppende kracht van AI*, 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, 238 - 251
- Fredrickson, B.L., *Positivity, ontdek de kracht van positieve emoties*. Het Spectrum, 2009
- Website Hosking: [www.relational-constructionism.org](http://www.relational-constructionism.org)
- Website Mc Namee: <http://pubpages.unh.edu/~smcnamee/>

Motivatie  
deelname  
project  
AI 100

Waarom Hogeschool Zeeland meedoet aan het project AI 100 'De Waarde van Kracht':

"Onderwijs is er om jongeren in staat te stellen de kennis en kunde van wat eeuwenlang en door generaties werd opgebouwd, zelf ook te verwerven en er nieuwe dingen aan toe te voegen. Dat sluit dus al héél dicht aan bij de filosofie van AI. Hogeschool Zeeland ([www.hz.nl](http://www.hz.nl)) wil de samenwerking tussen en met studenten, docenten, medewerkers, en externe stakeholders optimaliseren. Deel uitmaken van het AI 100 project kan daarbij helpen om te leren van AI-toepassingen die door de 99 andere deelnemende bedrijven en organisaties uitprobeerde of uitgewerkt zijn. Binnen de HZ is AI inmiddels als inspiratiebron en uitgangspunt gekozen bij interne dialogen over de professionele ruimte van docenten, bij het 'waarderen auditen' van de werking van de examencommissies van al onze opleidingen, en in de nabije toekomst bij diverse participatieve projecten."

EDDY DE SERANNO BELEIDSADVISEUR COLLEGE VAN  
BESTUUR HOGESCHOOL ZEELAND



Hogeschool **HZ** Zeeland