

## BIJLAGE

## Waarderend onderzoeken als houding: wat we kunnen leren van de kunsten

Door Jacco van Uden

*'If I could tell you what it meant, there would be no point in dancing it.'*

– ISADORA DUNCAN

Van alle uitdagingen rond appreciative inquiry is de grootste natuurlijk dat we eigenlijk niet goed weten wat het betekent om organisaties en hun vraagstukken waarderend *tegemoet te treden*. Waarderend onderzoek vraagt om bejegening van 'de ander' of 'het andere' waarin we *waardering opbrengen voor wat er is*. Dat is heel wat anders dan *waarde toekennen*.

Voorbeelden van waardetoekenning zien we overal en wekken nauwelijks verbazing. Zo 'weet' iedereen dat een huis in Noord-oost-Groningen minder waard is dan een huis met dezelfde specificaties in Amsterdam. We 'realiseren' ons dat de waarde van het huis maar voor een bescheiden deel wordt bepaald door zaken die betrekking hebben op het huis zelf, zoals het aantal vierkante meters, de gebruikte materialen of de staat van onderhoud. Veel belangrijker vinden we de markt en in die markt verschijnt de waarde van het huis als de uitkomst van een spel tussen vraag en aanbod: als wat ik vind dat jouw huis waard is overeenkomt met wat jij denkt dat het huis waard is, kunnen we zakendoen. Het huis zelf heeft hierin niks in te brengen.

Deze vorm van waardebepaling is niet uniek voor huizen. Ook de waarde van een organisatie kan niet zomaar worden uitgelezen. Zelfs als we naar de harde cijfers op de balans kijken moeten we eerlijk bekennen dat 'hard' eigenlijk niet het juiste woord is. Waarde is niet alleen een momentopname. Als we hadden gekozen voor andere waarderingsgrondslagen en als we een ander getal aan de goodwill hadden gehangen, waren we op hetzelfde moment op een afwijkende waarde uitgekomen. Dat kan allemaal, want waardebepaling, zo houden we onszelf voor, is uiteindelijk wat wij ervan maken.

In beide voorbeelden draait het om financiële waarde. Deze opvatting van waarde, zo zou je kunnen volhouden, heeft een bepaalde functie en staat andere perspectieven op waarde niet in de weg. Er is niemand die betwist dat een huis of een organisatie waardevol kan zijn op een manier die niet in geld kan worden uitgedrukt. De emotionele waarde van het huis waar je wieg stond en dat al vier generaties in familiebezit is, kan groot zijn, ongeacht de marktwaarde. Medewerkers kunnen 'hun' organisatie vanwege de doorgroeimogelijkheden en fijne collega's als een tweede thuis ervaren. Een waardering die niet of nauwelijks in geld valt uit te drukken. Die waarde kan toch prima naast financiële waarde bestaan?

In *Voorbij de managementmaatschappij* toont Marjolein Quené zich niet zo optimistisch. Zij constateert dat in de afgelopen decennia neoliberale economen school hebben gemaakt met de opvatting dat waarde ondubbelzinnig kan worden begrepen als winst voor aandeelhouders. Deze vorm van waardebeoordeling ('waardecreatie') heeft zich breed gemaakt ten koste van andere vormen van waardering en is inmiddels stevig geworteld: in het bedrijfsleven uiteraard, maar ook in de zorg, het onderwijs, de rechtspraak, de overheid en zelfs in de politiek. Het is een manier van denken die benadrukt dat we van alles en iedereen de financiële waarde kunnen bepalen. Het succes ervan is te danken aan wat Quené de 'intellectuele eenvoud' ervan noemt: als waarde geen complex, gelaagd fenomeen meer is, maar een getal dat je gewoon kunt uitrekenen, wordt de wereld een stuk overzichtelijker en makkelijker aan te sturen. Maar de prijs die we bepalen voor de opmars van deze visie op waarden is groot.

### Het vraagstuk dienen

Deze waarderingspraktijk is in de basis ongeïnteresseerd in de vraag wie of wat 'de ander' eigenlijk is. 'De ander' of 'het andere' wordt niet opgezocht, maar juist op afstand gezet. De jeugdzorg, toegang tot het rechtssysteem, kunst, vluchtelingen, werknemers – onze waardering ervan beperkt zich tot wat we kunnen vangen in een spreadsheet. Al het overige wordt niet meegenomen. En precies hier begint het te wringen: door waarde toe te kennen – monetaire waarde in dit geval – raken we steeds verder verwijderd van wat onze intuïtie ons voortdurend probeert in te fluisteren, namelijk dat waarden van ons verlangt dat we 'de ander' of 'het andere' zien voor wat het is.

Waarderend onderzoeken begint met het opwerpen en adresseren van de vraag hoe je je wilt *verhouden tot* 'de ander' of het 'andere'. Als we iemand op een niet-objectiverende manier tegemoet willen treden, zo weten we uit bibliotheken die hierover vol zijn geschreven, dan moeten we deze ander *willen zien*. Religieuze denkers, filosofen, ethici, maar ook therapeuten en coaches houden ons voor dat we ons moeten openstellen voor wat de ander te zeggen heeft. Gehoor geven aan het appel dat op ons wordt gedaan. Onze hokjes loslaten en onze oordelen opschorten. Ons inleven in de ander en consequenties verbinden aan wat we dan gewaarworden. Hoewel we er in de praktijk niet altijd even goed in slagen om werkelijk waardering op te brengen voor de ander, kunnen we in ieder geval wel putten uit de vele en rijke teksten die ons zijn nagelaten.

Dat ligt anders voor situaties waarin de waardering niet is gericht op *iemand*, maar op *iets*. Zeker in het Westen vinden we het ingewikkeld om ons een levendige voorstelling te maken van hoe we 'het andere' tegemoet zouden kunnen treden zoals we ook 'de ander' bejegenen. Zo kost het ons moeite om écht te snappen wat de invloedrijke Franse intellectueel Bruno Latour (2005) beoogt wanneer hij pleit voor een 'dingpolitiek' waarin we onszelf uit het centrum halen en ons verzamelen rond de dingen, aangelegenheden en zaken waarop we betrokken zijn. We vinden het mooi, maar ook merkwaardig dat de Whanganui-rivier in Nieuw-Zeeland in 2017 dezelfde wettelijke status, rechten en plichten als mensen krijgt. En, dichterbij huis, we weten niet goed wat organisatieadviseur Hans Vermaak (2018) nu precies van ons vraagt wanneer hij opdraagt dat we als veranderaars 'het vraagstuk dienen'.

Wanneer we het vraagstuk dienen, zegt Vermaak, mogen formele posities binnen de organisatie, anciënniteit of gewoonterecht nooit doorslaggevend zijn bij de vraag wie er mag mee klussen aan een veranderopgave. Het werkt andersom. Het vraagstuk is de werkelijke baas en het is dan ook het vraagstuk dat het wie, wat en hoe van de gewenste verandering bepaalt. Het vraagstuk roept ons bij zich, of niet. 'Het vraagstuk dienen' is een perspectief, een omdraaiing van de vertrouwde logica, dat ons aanspoort een ander soort houding aan te nemen tot het verandervraagstuk dan we gewend zijn. Een uitnodiging om ons bescheiden, terughoudend en misschien zelfs wel nederig op te stellen wanneer we voor een vraagstuk staan.

Dat is een intrigerend appel, dat mooie aanknopingspunten biedt voor onze zoektocht naar waarderingspraktijken die niet over de rug van 'het andere' gaan. Maar hoe geef je er gehoor aan? Omdat de gezochte niet-objectiverende, niet-overmeesterende bejegening van vraagstukken behoorlijk contrasteert met gangbare benaderingswijzen maken we een ommetje. We gaan te rade bij een vakgebied waar ze veel ervaring hebben bij het 'laten spreken van de dingen': de kunsten. Want er is geen *scene* waar er zo veel overeenstemming is dat de werkelijke waarde van een werk niet kan worden gereduceerd tot wat we er met elkaar van vinden. Meer dan wie dan ook zijn kunstprofessionals en -liefhebbers bedreven in het zoeken naar taal en perspectieven om de waarde van het werk *zelf* tot uitdrukking te laten komen. Wat kunnen wij als organisatieprofessionals en -minnaars van die bedrevenheid leren?

## Leren van de kunsten

Hoe waarlijke en waarachtige waardering op te brengen voor een kunstwerk? Dat is geen sinecure, zo willen zelfs de grootste kunstkeners wel toegeven. Maar dat een kunstwerk zich niet makkelijk laat uitlezen, is geen reden om het links te laten liggen. Sterker: de moeite die we ons getroosten om het werk te leren kennen is onderdeel van de waardering. Waarderen is hard werken van de kant van de toeschouwer.

Dat harde werken begint volgens Jeroen Lutters, lector kunst- en cultuureducatie, met jezelf minder breed maken. Wanneer we meer willen weten van een kunstwerk zullen we ons eigen (bet) weten moeten opschorten. Een stapje opzij doen, jezelf uit het midden verwijderen. Volgens Lutters (2012: 13-14) moet je als toeschouwer van het kunstwerk het vermogen ontwikkelen om jezelf te laten 'toe-eigenen' door het werk: 'Het object, het schilderij, het boek of de film spreekt. De toeschouwer wordt luisteraar. Het kunstwerk wordt het sprekend subject, de "Ik" in het centrum. De toeschouwer wordt een "Jij", het luisterende subject in de periferie. Het kunstwerk spreekt zich uit met behulp van een eigen grammatica. Als toeschouwer houd je je bezig met een vorm van *close reading*: het aandachtig waarnemen van het anders-zijn.' De gevraagde grondhouding is dus dat we het kunstwerk serieus nemen. Als toeschouwer moet je je laten bespelen: je laat het werk zolang mogelijk aan het woord en je weerhoudt jezelf ervan om in de modus te vervallen waarin analyse, duiding, betekenisverlening en oordeelsvorming het kunstwerk weer op zijn plek zetten. In het gesprek dat dan kan ontstaan, stelt Lutters, wordt voortdurend bewogen. Bezoeker en werk ('een personage dat zich uit-

spreekt') wisselen voortdurend van plek, geven en pakken ruimte, brengen iets in om vervolgens mee te bewegen in het antwoord van de gesprekspartner.

Maar hoe doe je dat concreet, het werk de plek van volwaardig gesprekspartner geven? Ook kunstkenner Johan Idema meent dat we een kunstwerk alleen kunnen leren kennen en waarderen als we de dialoog ermee aangaan. Maar, zo voegt hij toe, dat kan alleen als we ook anderen betrekken in het gesprek: 'Art opens up to us when we engage with it, when we find out how others see it, and when we exchange our thoughts about the meaning of the work' (2017: 25). In *How to visit an art museum* tekent Idema een denkbeeldig driehoekje waarin de bezoeker, 'het andere' (het kunstwerk) en 'de ander' gezamenlijk kunst tot leven wekken. Zijn suggesties staan vaak haaks op hoe we ons normaliter gedragen en opstellen in musea. Zo worden we aangeraden om ons eigen krukje mee te nemen en de tijd te nemen, om bewust een selectie te maken van de te bekijken werken en dus niet alles mee te pakken. Idema moedigt ons aan muziek op te zetten die past bij het werk. Maar de hoofdzaak is dat we durven te *engagen*. Ga in gesprek, zegt Idema. Met het werk zelf, maar ook met experts, met medebezoekers, met kleine kinderen, met de zaalwachters. Maak ruimte voor de ervaringen, inzichten, domme vragen, irritaties, vakkennis van anderen en leer ook zó het werk waarderen.

De adviezen van kunstkenner Idema lijken op het eerste gezicht niet te passen binnen de ambitie om 'het andere' zelf en voor zich te laten spreken. Immers, wanneer we met anderen spreken over het werk zijn we terug bij af, namelijk bij een waarderingspraktijk

die is gebaseerd op *het toekennen van waarde*. Dan doen we met andere woorden precies wat we wilden vermijden: we objectiveren het werk en waardering wordt (weer) een zaak van wat *wij* ervan maken. Maar dat is precies wat er in het gezochte gesprek niet mag gebeuren. De uitdaging is om in het gesprek het kunstwerk niet te laten verschijnen als onderwerp of lijdend voorwerp (object) maar als gesprekspartner (subject). Het gesprek vindt dan plaats *met* en *via* het kunstwerk, en in het meepraten toont het kunstwerk zichzelf. Het is in essentie een oproep om 'het andere' te benaderen zoals we 'de ander' zouden benaderen: niet het mikpunt van geroddel maken, maar betrekken in het goede gesprek.

En dan weer die inmiddels bijna hatelijke vraag: leuk en aardig, maar hoe doe je dat dan *concreet*, dat gesprek voeren? Hoe laten ze in de kunsten het werk spreken? Hoe krijgt het kunstwerk concreet een stem? Hoe laat je het werk haar waarde zelf tonen?

De waarheid is dat kunst een belabberde raadgever is als je op zoek bent naar ondubbelzinnige tips, trucs of methoden. Op de vraag hoe je te verhouden tot een werk wordt in de kunsten zelden een bevredigend eenvoudig antwoord gegeven. Laat staan een antwoord dat je kunt knippen en plakken naar ons domein van de organisatie- en veranderkunde.

Ik kan nu schrijven dat dit 'helaas zo' is, en dat ook ik wilde dat het anders was. Maar dat is niet zo. Als je op zoek bent naar *quick fixes* of overzichtelijke stappenplannen moet je niet *willen* uitwijken naar de kunsten. Maar als je op een andere manier geholpen wil worden, loont het de moeite de kunsten serieus te nemen. Noem kunst een inspiratiebron. Als organisatie- en veranderkundige merk ik dat de aanwijzingen van kunstprofessionals als Lutters of

Idema over hoe het gesprek aan te gaan met het kunstwerk vaak mooi resoneren met wijsheden uit mijn eigen vakgebied. Wanneer wij organisatiebewonderaars ons *oprecht* afvragen hoe we ‘het vraagstuk kunnen dienen’ doen we dat vanuit de overtuiging of de ervaring dat het vraagstuk er niet van gediend is wanneer we de hooghartige houding aannemen dat we ook dit varkentje wel eens even zullen wassen. Wanneer we het vraagstuk willen dienen, weten we vrij precies te benoemen wat we als professionals zullen moeten *nalaten*. Vooringenomenheid, desinteresse naar het unieke van het vraagstuk, een plan van aanpak dat zich niets aantrekt van wat zich gaandeweg aandient, conclusies en aanbevelingen die allang vaststonden – het zijn allemaal *no-go’s* onder organisatiekundigen die het vraagstuk écht willen leren kennen, en het waarderen voor wat het is. Het alternatief – hoe het vraagstuk dan wél te bejegenen – laat zich veel lastiger beschrijven. De taal van (mainstream) organisatiekunde is er goeddeels op gericht om ‘het andere’ te fixeren: we zijn al te bekend met de terminologie die ons aanzet om het vraagstuk te ‘definiëren’, te ‘monitoren’, te ‘beheersen’, te ‘sturen’, enzovoort. Wat we nodig hebben, is een taal waarin we het gesprek met het vraagstuk kunnen aangaan.

De kunst kan ons daarmee helpen. Kunst leent zich dan misschien niet als bron voor praktisch-operationele instructies, zij kan ons des te meer bijstaan in het bedenken, vormgeven en ontwikkelen van een relatie met ‘het andere’. De manier waarop we over kunst praten ervaren we vaak als open, onderzoekend en spannend. Neem Lutters, die ons voorhoudt dat wanneer we een kunstwerk willen leren kennen, we onszelf zullen moeten aanzetten tot een ‘vorm van poëtisch waarnemen’ (2012: 14). Als we in de kunststand

staan, vinden we dat niet raar. Omdat het kunst betreft zijn we bereid aan te nemen dat we ‘blijkbaar’ niet alleen gewoon kunnen observeren, maar dat we ons dus ook kunnen laten verleiden tot poëtische waarneming. We hebben misschien geen idee wat dat is of hoe we het zouden moeten doen, maar juist in de kunsten zijn we bereid ons ongelooft, onze twijfels, onze scepsis op te schorten en in te gaan op een uitnodiging om het werk anders dan op een voor de hand liggende manier tegemoet te treden. Omdat het kunst betreft realiseren we ons dat de waarde van het werk zichzelf alleen kan tonen als we ons daarvoor openstellen. We stappen in de wereld die de film, het boek of het schilderij voor ons opent, en gaan mee in de logica die dáár geldt. We weten niet wat we zullen aantreffen en precies dat maakt dat we ingaan op het aanbod dat het werk ons doet. Waardering van het werk, zo realiseren we ons, begint met ons ‘ja’. Omdat het kunst is, mag het werk om ons ja-woord vragen en omdat het kunst is, zijn we bereid dat ja-woord te geven.

Voor ons als organisatieliefhebbers is de vraag of we die welwillende houding ook kunnen opbrengen als het werk geen kunstwerk is, maar ‘gewoon’ een organisatievraagstuk. Zijn we bereid om ons mee te laten voeren door het vraagstuk op eenzelfde manier zoals we ons kunnen overgeven aan en opgaan in een boek, film of schilderij? Vanuit een nieuwsgierige grondhouding, terwijl heldere instructies over *hoe* dat te doen ontbreken?

Aan het begin van deze bijdrage heb ik gesteld dat de grootste uitdaging rond appreciative inquiry is dat we niet goed weten wat het betekent om organisaties en hun vraagstukken waardierend

tegemoet te treden. Die uitdaging blijft nog wel even staan. Het ommetje dat we in dit artikel hebben gemaakt bracht ons bij de kunsten en we hebben gezien hoe de kunstwereld investeert in het ontwikkelen van manieren om de waarde van werk te ontsluiten. Wat die pogingen gemeen hebben, is dat waardering begint, eindigt, valt en staat met het serieus nemen van het werk. Het meest bijzondere en waardevolle aan de kunsten is dan misschien ook wel dat het hierboven gemaakte onderscheid tussen 'het andere' (iets) en 'de ander' (iemand) in de kunsten niet zo serieus wordt genomen. Dat er waarderingspraktijken worden opgeroepen waarin niet alleen wij, maar ook het werk 'gewoon' als subject kan verschijnen. En dat je dan je best doet om die manier van kijken aan de praat te krijgen, ook als dat betekent dat het onvoorstelbare moet worden voorgesteld.

Die manier van kijken is even mysterieus als inspirerend. Daarvoor ga je naar de kunsten. Ook als organisatieminnaar.