Wat werkt: AI als proces

Hoofdstuk 2

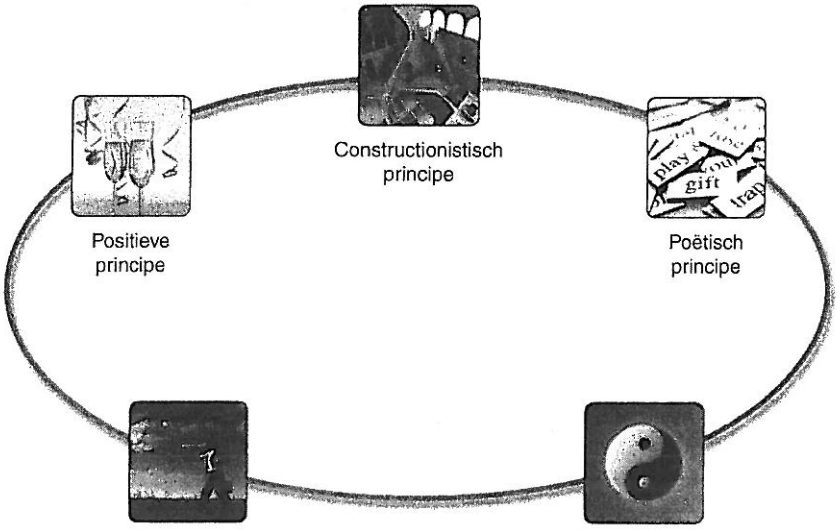
Robbert Masselink en Joep de Jong

In het eerste hoofdstuk hebben we AI verkend als een zienswijze en methode die organisaties beschouwt als levende systemen die gevoelig zijn voor een positieve benadering. Als 'alles wat je aandacht geeft groeit', om een bekend AI-adagium te gebruiken, is het verstandig en nuttig uit te gaan van wat mensen kunnen en willen in plaats van te beklemtonen wat ze *niet* kunnen en wat er nog allemaal *moet* in een organisatie. AI kiest dus voor een positieve grondtoon, kijkt naar wat mensen beweegt en naar wat werkt en heeft gewerkt in het verleden. Ze waardeert de vitaliserende elementen in organisaties, neemt de menselijke aspiraties en dromen serieus en daarmee het menselijke in en van organisaties.

In dit hoofdstuk gaan we nader in op een aantal theoretische achtergronden van AI en op het AI-proces of 'hoe het nou werkt' in organisaties. Er zijn vijf principes waarop het denken en doen van AI is gestoeld. Zoals de principes dat mensen met elkaar een (sociale) werkelijkheid creëren en dat onderzoek en verandering niet van elkaar los gezien kunnen (en mogen) worden, zoals we in het eerste hoofdstuk hebben aangegeven. Na de behandeling van deze principes gaan we uitgebreid in op het proces waarin AI in een organisatie kan worden toegepast. Het gaat hier om de vier D's van het AI-proces: Discover, Dream, Design & Destiny (vertellen, verbeelden, vernieuwen en verwezenlijken). Deze vier D's vormen samen de cyclus van verandering, waarbij de laatste fase van de cyclus de input vormt voor de nieuwe start van een volgende cyclus en zo het duurzame karakter van AI-proces aangeeft.

Principes van Appreciative Inquiry

AI stoelt op vijf basisprincipes d.w.z. op vijf overtuigingen en waarden die ten grondslag liggen aan de kijk van AI op organiseren, veranderen en vernieuwen. In de literatuur over AI zien we hier en daar nog enkele aanvullende principes verschijnen. Zo beschrijven Diane Whitney en Amanda Trosten-Bloom in 'The power of Appreciative Inquiry' acht principes. Maar voor hier volstaat het om in de gaan op de vijf basisprincipes.



Figuur 2.1 Overzicht van de vijf AI-principes.

Deze principes suggereren dat menselijk organiseren een positief, interactief proces is van mensen en tussen mensen, waarin zij richtinggevende beelden van een gemeenschappelijke toekomst ontwikkelen en helpen vormgeven. De vijf AI principes zijn (figuur 2.1):

1 het constructionistische principe
2 het poëtische of open-boek principe
3 het simultaniteitsprincipe
4 het anticipatoire principe
5 het positieve principe

We gaan hieronder nader in op deze principes.

Het sociaal constructionistische principe

Mensen in organisaties zijn voortdurend bezig de werkelijkheid in en om hen heen van betekenis te voorzien. Als er 'iets' gebeurt is onze eerste impuls daar woorden aan te geven. Zolang dat niet gebeurt heeft het geen of nog onvoldoende betekenis voor ons. Uit de talloze mogelijkheden die de taal ons hiervoor biedt, leggen we met de

woorden die we kiezen de betekenis vast. Daarmee stolt de werkelijkheid tot een bepaalde betekenis en wordt ze 'waar' voor ons. 'Vind jij dit mooi of groen? Nee, dat vind ik niet mooi of groen'. En met dit antwoord is de werkelijkheid (althans tijdelijk) gedefinieerd als: 'niet mooi of groen', tenzij de ander daar weer iets van vindt, enzovoorts.

Dit proces van betekenis geven vindt voortdurend plaats in conversaties, in dagelijkse communicatie, in interacties tussen mensen, in relatie. Het sociaal constructionisme laat dus zien dat we door sociale interactie een werkelijkheid construeren. Dit staat haaks op de opvatting dat er een objectieve werkelijkheid zou bestaan, buiten onszelf, die voor iedereen hetzelfde is. Eerder maken we die samen, in de interactie. Als we geloven dat mensen inherent niet te vertrouwen zijn, zullen we om ons heen een constante bevestiging van deze overtuiging krijgen en zullen we daar weer naar handelen, enzovoorts. Zo creëren we onze eigen en gemeenschappelijke werkelijkheden. Woorden en conversaties geven niet alleen betekenis aan een gebeuren maar bepalen in hoge mate ook wat we vervolgens *doen* (ons handelen) en wat we dientengevolge weer zien en tegenkomen in de dagelijkse praktijk. Als organisaties voor ons doelrealiserende systemen 'zijn', dan zien we een werkelijkheid van doelen, middelen, resultaten en effecten, en zullen we daar naar handelen. Eigenlijk is het woorden geven al een eerste stap in dit proces van bepalen, van doen of handelen.

Zodra mensen zich echter gaan realiseren dat de werkelijkheid zoals zij die zien, niet perse *dé* werkelijkheid is, hoeven ze deze ook niet met alle geweld te verdedigen en werkelijkheden van anderen te negeren of te ontkennen. 'De' betekenis van 'de' werkelijkheid is immers geen schaars goed. Integendeel: door de veelheid van betekenissen kan een rijk geschakeerde werkelijkheid ontstaan waarin allerlei aspecten en nuances aan bod kunnen komen. Om het anders te zeggen: het sociaal constructionisme hanteert een 'spelersperspectief' waarin de spelers gezamenlijk betekenis creëren met het doel een mooier of beter spel te spelen. Ze nemen verantwoordelijkheid voor hun gezamenlijke constructie van de realiteit en kunnen en willen op basis van deze constructie beslissingen nemen en hiernaar handelen. Maar ze realiseren zich dat hun werkelijkheid niet de enige, universele werkelijkheid is die er bestaat.

Vanuit dit sociaal constructionistisch perspectief is 'taal' dus geen objectieve spiegel van de werkelijkheid, een spiegel die de werkelijkheid belangeloos reflecteert, maar laten onze woorden zien hoe wij de wereld (subjectief) waarnemen. Onze woorden laten zien waar we staan, wat we voelen, wat we denken, wie we zijn. Taal wordt dus gezien als een middel of een voertuig waarmee mensen individuele werkelijkheden uitwisselen en zo gemeenschappelijke kennis en betekenis creëren. Als we hier even bij stilstaan, kunnen we zien dat de 'sociale constructie' van 'de werkelijkheid' per definitie relationeel van aard is. Ze bevindt zich niet in de individuele hoofden van mensen maar in een gemeenschap van mensen en ontwikkelt zich daar. Dus:

- de map, onze zienswijze, is niet het gebied. Anders gezegd: als je jouw impressies, ervaringen, inzichten, analyses verwoordt, ligt daarmee niet 'de' werkelijkheid op tafel;

- onze beelden, beschrijvingen en verklaringen zijn het resultaat van interacties tussen mensen; deze moeten immers uitgewisseld worden om in een sociaal verband betekenisvol te worden; zonder sociale interactie zijn we niet in staat betekenis te geven aan de wereld om ons heen en in onszelf;
- wat we zien, zeggen en beschrijven is (ook) een vorm van handelen waarin we onze toekomst voor een groot deel vastleggen; 'zien' gaat niet aan 'handelen' vooraf, maar is reeds een manier, een eigen vorm van handelen; reflectie op onze manier van zien, begrijpen of de taal die we hierin hanteren, is een noodzakelijke voorwaarde voor het veranderen van die toekomst.[1]

Het poëtische of 'open boek'-principe

Het poëtische of openboekprincipe hanteert de idee dat het verhaal van organisaties continu wordt geschreven en herschreven door mensen binnen en buiten de organisatie. Zoals een goed gedicht is ook een organisatie voor meerdere interpretaties vatbaar en kan iedere keer als iemand het leest weer iets nieuws worden ontdekt. Verleden, heden en toekomst staan niet vast. Organisaties zijn als goede verhalen en betere gedichten 'open', dat wil zeggen voor meerdere interpretaties vatbaar, en krijgen in dialoog met onszelf of anderen voortdurend nieuwe betekenis. Het aantal verhalen dat over een organisatie kan worden verteld is in principe dus eindeloos. Een organisatie is daarmee meer een proces van betekenisgeving dan een ding en dit proces is constant in beweging. De veelheid van en de variëteit in verhalen geven een beeld van de veelzijdigheid en 'rijkdom' van een organisatie.

We kunnen ieder aspect van een organisatie bestuderen, en hebben daarin dus een keuze. We kunnen kiezen of we het gebrek aan motivatie in een organisatie willen bestuderen of dat we ons richten op de factoren die intrinsieke motivatie stimuleren. Of dat we ingaan op het probleem van de ontevreden klanten of juist meer willen weten wat excellente dienstverlening inhoudt. Het studieobject dat we kiezen bepaalt wat we zullen vinden en ontdekken. Daarom is het zo belangrijk dat we goed nadenken over wat we willen ontdekken. Willen we vitaliteit onderzoeken in een team, dan zullen conversaties over vitaliteit hoogst waarschijnlijk leiden tot meer vitaliteit. Kiezen we er daarentegen voor om stress te onderzoeken, dan is de kans groot dat dit resulteert in verhalen over stress die de feitelijk ervaren stress een (ongewenste) impuls zullen geven.

Door elkaar verhalen te vertellen doen we meer dan alleen feitelijke kennis overdragen: we proberen de ander met ons verhaal te 'raken'. Het poëtische principe geeft ook aan dat het AI te doen is om meer dan alleen de inhoudelijke kant van de verhalen. In de verhalen kunnen ook emotionele, affectieve, morele en spirituele aspecten een plek krijgen in organisaties, want meestal is hiervoor weinig ruimte. In veel organisaties wordt van medewerkers, meestal impliciet, gevraagd om deze aspecten, die onderdeel zijn van ons mens zijn, thuis te laten. AI wil deze aspecten een plek geven in

organisaties, omdat ze organisaties menselijker en leefbaarder maken. Het poëtische principe doet daarbij een beroep op de houding van de ontvanger: je kunt een gedicht niet passief lezen. *Poesis* betekent in het Grieks 'maken' of 'scheppen'. Een lezer schept door te lezen mede het gedicht. Het is een proces van co-creatie. In de bijdrage van Floor Basten (hoofdstuk 14) wordt hier verder op ingegaan.

Het simultaniteitsprincipe

Het principe van de simultaniteit geeft aan dat het diagnosticeren van een organisatie en het veranderen van die organisatie geen twee van elkaar te scheiden momenten of stadia zijn, maar interventies die gelijktijdig ofwel simultaan verlopen. Onderzoeken is interveniëren. Dat is dus een wezenlijk andere opvatting dan benaderingen die veronderstellen dat de diagnose aan een verandering vooraf gaat. Positief geformuleerd: AI neemt de kans te baat om tot verandering over te gaan vanaf het moment dat we de allereerste vragen in de organisatie stellen. Het moment en de wijze waarop we vragen gaan stellen bepalen de acties en veranderingen die daarop volgen. Deze vragen zijn het voorportaal van de antwoorden die we zullen vinden en van de verhalen die de organisatie over zichzelf en over haar toekomst vertelt. De vragen bepalen de kijkrichting en leggen daarmee een basis voor een gezamenlijke constructie van een nieuwe toekomst. Marilee Adams zegt hierover:

> 'Vragen zijn de belangrijkste katalysatoren voor ons handelen, om doelen te bereiken, om te groeien en te veranderen. Omdat vragen intrinsiek zijn gekoppeld aan actie, hebben ze het vermogen om de aandacht van mensen te richten, hun percepties bij te stellen, energie op te wekken en mensen aan te zetten tot het verrichten van de noodzakelijke inspanningen die ze nodig achten. De vragen die mensen aan zichzelf stellen, door middel van de verhalen die ze vertellen en de manier waarop hun relaties zich ontwikkelen, zijn de sleutel voor verandering.'[2]

Wat voor mensen geldt, geldt ook voor organisaties. Met goede vragen kunnen we vastzittende patronen en denkbeelden doorbreken en nieuwe ideeën en kennis genereren. Daarvoor zijn vaak 'ongebruikelijke' vragen nodig, vragen die een persoon of organisatie zichzelf nooit zou stellen en die aanzetten tot reflectie op de eigen situatie. Het zijn vragen die buiten de gebaande paden treden en tot doel hebben oude paden achter te laten. Zoals de Koan (een raadsel) van een zenmeester het doel heeft de ingesleten denkpatronen en logica van zijn leerling te doorbreken: 'Applaus is het geluid van twee klappende handen. Wat is het geluid van één klappende hand?' Op die manier veroorzaakt de meester kortsluiting in het denken van zijn leerling, met het doel buiten bestaande kader te treden. Op vergelijkbare wijze is de waarderende vraag bedoeld om een organisatie over zijn eigen beperkingen heen te tillen. Een goede vraag komt dus nooit uit een boekje, maar is altijd op maat voor een specifieke

situatie en bedoeld om een doorbraak te bewerkstelligen. Verderop in dit hoofdstuk zullen we verder ingaan op het opstellen van dit vragenprotocol.

Het anticipatoire principe

Het anticipatoire principe zegt dat onze collectieve verbeelding en het verhaal dat we over onze toekomst vertellen de meest belangrijke inspiratiebronnen zijn voor succesvolle verandering. Toekomstbeelden beïnvloeden sterk het bestaande gedrag. Mensen hebben de neiging zichzelf vooruit in de tijd te projecteren op basis van verwachtingen en verlangens. Deze verwachtingen en verlangens worden dan tot drijfveren voor actie en verandering in het heden. Organisaties bestaan omdat mensen die er werken iets van een gezamenlijk beeld of verhaal delen en dit projecteren op de toekomst. Ons gedrag is niet enkel gebaseerd op wat we hebben geleerd en wat er vanuit de omgeving op ons afkomt, maar ook op onze verwachtingen over de toekomst. Ons gedrag wordt deels bepaald door wat we in de (nabije) toekomst graag zien gebeuren, of wat juist niet. De Nederlandse socioloog Fred Polak zegt hierover:

> 'Op ieder niveau van bewustzijn, van het micro-, individuele, tot het macro-, maatschappelijke, niveau, wordt op ieder moment het 'nog niet bestaande' verbeeld. Deze verbeelding inspireert onze intenties, die ons vervolgens doelgericht voorwaarts stuwt. Door middel van hun dagelijkse keuzen bewegen individuen, families, ondernemingen, gemeenschappen en landen in de richting van een verbeelde en gewenste toekomst.'[3]

Het positieve principe

Het positieve principe zegt dat positieve vragen leiden tot positieve verandering, dat wil zeggen tot veranderingen die we wensen en die we waardevol vinden. De achterliggende overtuiging is dat een positieve benadering van zaken net zo geldig en aanstekelijk is als een negatieve benadering. We kunnen hier een bewuste keuze maken ten gunste van de positieve insteek. De positieve insteek biedt mensen en organisaties een basis om te leren over groei, positief menselijk en organisatorisch functioneren, vitaliteit en andere positieve eigenschappen. Het kan bovendien als tegengif dienen tegen negativiteit en cynisme.

Barbara Frederickson van de Universiteit van Michigan heeft veel onderzoek gedaan naar de dynamiek van 'Human Flourishing' en ontdekt dat:

- positieve gevoelens van invloed zijn op de mentale staat van mensen: positieve emoties verbreden de aandacht, vergroten het gedragsrepertoire en stimuleren de intuïtie en creativiteit van mensen;
- positieve gevoelens en gedachten van invloed zijn op onze lichamen, ze versnellen genezingsprocessen bij ziekte, veranderen asymmetrie van het frontale brein en versterken het immuunsysteem;

- positieve gevoelens een heilzame werking bevorderen op onze mentale en fysieke gesteldheid door een toenemend geluksgevoel, een grotere weerstand tegen tegenspoed, ziekte en stress, door psychologische groei en vermindering van chronische fysieke pijn;
- positieve gevoelens een voorspellende waarde hebben voor de levensduur van mensen: studies laten een duidelijke relatie zien tussen de frequente aanwezigheid van positieve gevoelens en de levensduur.[4]

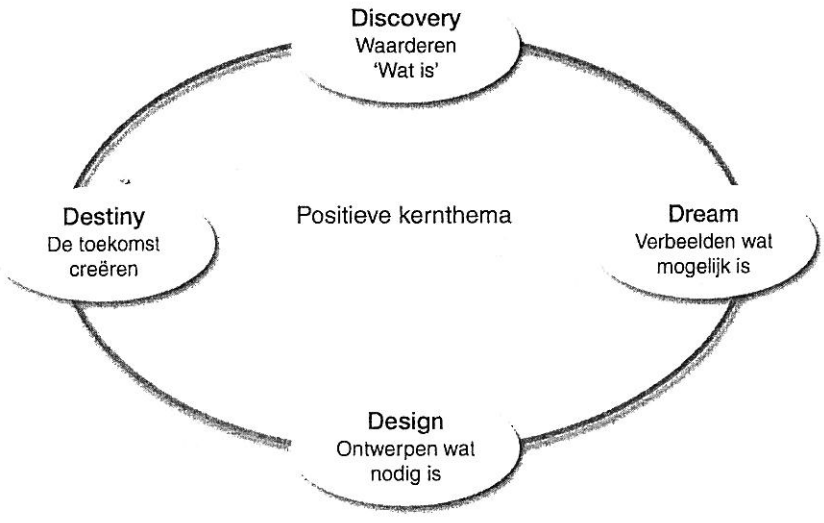
Volgens Frederickson bevordert een positieve, constructieve sfeer de kwaliteit van de interacties tussen de teamleden en stimuleert dit de informatie-uitwisseling. Een positieve ratio van 3:1, d.w.z. drie positieve gevoelens tegenover één negatief gevoel, verklaart in belangrijke mate de uitzonderlijke prestaties van succesvolle teams. Plezier, positieve bevestiging, inspiratie en creativiteit dragen bij aan succes van teams. Er ontstaat een momentum voor organisatieverandering als we gedurende een langere tijd positieve gevoelens weten te genereren.

AI-trajecten laten zien dat naarmate de vragen en het proces positiever zijn, de veranderingsinspanningen duurzamer en effectiever zijn. Positieve vragen brengen het beste in mensen naar boven, werken inspirerend en creëren nieuwe kansen en mogelijkheden. Mensen en organisaties worden in hun 'zijn' bevestigd. Hun diepere waarden en verlangens worden gezien en positieve vragen moedigen hen aan ze tot leven te wekken. David Cooperrider spreekt over 'the positive core' van organisaties als het geheel van de kennis, wijsheid, succesvolle strategieën, competenties en kwaliteiten die aanwezig zijn en worden aangesproken, zich ontwikkelen ten behoeve van een betere toekomst.

De 4D-cyclus

Een van de meest bekende onderdelen van het AI-proces is de 4D-cyclus: Discovery, Dream, Design en Destiny (figuur 2.2). In het Nederlands en het Vlaams floreren inmiddels allerlei vertalingen voor deze begrippen. In dit boek zullen we de oorspronkelijke 4D-cyclus beschrijven. Maar eerst gaan we in op het positieve kernthema dat de spil vormt waaromheen het hele AI-proces zich afspeelt. Het AI-proces kan niet starten voordat een keuze is gemaakt over het centrale thema dat we willen onderzoeken. De keuze voor het kernthema bepaalt immers wat we gaan onderzoeken en welke ontdekkingen we zullen doen. Stel dat we 'respect' als positief kernthema kiezen, dan genereert de 4D-cyclus positieve ervaringen rondom 'respect'. Als we 'vakantie' als thema kiezen, vinden we antwoorden die met vakantie te maken hebben. Het bepalen van het kernthema is dus van groot belang voor het verloop van het AI-proces.

Hoe komen we er achter wat relevante kernthema's zijn voor een organisatie? In de praktijk blijkt dat het antwoord op deze vraag afhangt aan *wie* we deze vraag stellen. Soms is het de directeur, manager of bestuurder die in zijn rol als opdrachtgever een kernthema selecteert. Of het is een stuurgroep of projectgroep die wordt geformeerd



Figuur 2.2 De 4-D cyclus.

om het AI-proces te leiden. AI probeert vanaf de start-up het hele systeem aan tafel te krijgen: 'Get the whole system in the room.' Dat wil zeggen, alle relevante groepen van binnen en buiten de organisatie. Met deze vertegenwoordiging wordt in één tot twee dagen tijd het AI-proces in het klein doorlopen. De uitkomst van de project start-up is onder andere een voorstel voor één of zelfs een aantal kernthema's, maar niet meer dan vijf. Het positieve kernthema voldoet aan de volgende criteria:

- het wordt in bevestigende zin geformuleerd, dus: gelijkwaardige werkrelaties tussen mannen en vrouwen en niet: oplossen van genderdiscriminatie;
- het wordt gedreven door een oprechte interesse en nieuwsgierigheid, m.a.w. zij wensen dit thema echt te onderzoeken om erover te leren;
- het is gewenst en gewild;
- het is consistent met de ontwikkelingsrichting van het bedrijf of de organisatie;
- degenen die het kernthema kiezen zijn degenen die ook een belangrijke stem in de toekomstige realisatie ervan (kunnen) hebben.

Als een of meer positieve kernthema's zijn vastgesteld, de deelnemers aan het AI-proces bekend zijn en de project- en/of stuurgroep gestalte gekregen heeft, kan de organisatie de eerste stap in het AI-proces zetten: de Discoveryfase.

Opzet en verloop van de Discoveryfase

De kerntaak in de Discoveryfase is verhalen naar boven te halen over piekmomenten van mensen en hun organisatie over het kernthema. Wanneer waren de mensen in de

organisatie op hun best, was de organisatie het meest vitaal en effectief en werden de meest aansprekende resultaten geboekt? De mensen onderzoeken de piekervaringen om inzicht te krijgen in de factoren die aan de hoogtepunten bijdragen. Ze leren van al die momenten, hoe klein ook, die leiden tot succes, tevredenheid of buitengewone prestaties. Dat doen ze door verhalen over hun organisatie te vertellen: over samenwerking, teamwerk, leiderschap, technologie, marktpositie, creativiteit of vernieuwing, prestaties, productie. Verhalen over buitengewone prestaties, over de factoren die leven geven aan de organisatie, over die aspecten uit het verleden die de mensen het meest waarderen en in de toekomst wensen te continueren. Door het delen van verhalen leren ze de positieve kern van het organisatieverleden kennen en kunnen ze die gebruiken voor toekomstige veranderingen. Het verleden hoeft niet opgeborgen en bewaard, geromantiseerd of vergeten te worden, maar wordt aangeboord als inspiratiebron voor nieuwe ideeën en acties. De kans van slagen wordt groter naarmate de intenties tot verandering beter aansluiten bij dit verleden. Als mensen hun collectieve organisatieverleden op waarde weten te schatten, groeit de hoop voor de toekomst en de potentie om stappen richting die toekomst te zetten.

De Discoveryfase kent de volgende stappen:

1 identificeer belanghebbenden
2 maak een interviewopzet
3 organiseer verwerking van de data
4 houd de waarderende gesprekken
5 creëer betekenis uit de verhalen

Stap 1 – Identificeer belanghebbenden

Belanghebbenden zijn al degenen die interesse hebben bij de uitkomst van het AI-proces. Zij zijn ook degenen die een sterke invloed (kunnen) hebben op het proces, op de realisatie van de beoogde veranderingen en daarmee op de toekomst van de organisatie. En het zijn degenen die waardevolle inzichten kunnen verschaffen in het inquiryproces. Met deze belanghebbenden wordt een waarderend gesprek gevoerd, ze worden direct betrokken bij het AI-proces door zitting te nemen in de stuur- of projectgroep of ze worden uitgenodigd om zelf andere belanghebbenden op een waarderende manier te interviewen. Voorbeelden van belanghebbenden zijn:

- directie/RvB/bestuur
- managementteam
- middel management
- staf
- ondernemingsraad
- klanten
- leveranciers
- samenwerkingspartners
- brancheorganisaties

In deze stap bedenken we de vragen die we aan de belanghebbenden in de organisatie willen stellen. Een zorgvuldige afweging en formulering van deze vragen is van groot belang voor het voeren van gesprekken om de juiste thema's aan de orde te laten komen. In het algemeen kent een goed vragenprotocol de volgende kenmerken:

- De vragen zijn op een bevestigende manier gesteld. Probeer woorden als 'niet', 'nooit', 'onvoldoende' te vermijden. Deze zetten ons op een spoor van 'tekorten', terwijl het gaat om de piekervaringen uit het verleden. Een voorbeeld van een waarderende vragenlijst is achterin dit boek opgenomen.
- Het vragenprotocol kent een bepaalde opbouw van de vragen die loopt van persoonlijk naar algemeen (organisatie/groep) en van verleden naar heden en toekomst. De vragen kunnen worden onderverdeeld in drie blokken, die vooraf worden gegaan door een inleiding op het kernthema. Deze geeft het belang van het thema aan en legt het thema voor de gesprekspartner op een begrijpelijke manier uit. Daarna volgt een blokje eerste vragen die een aantal essentiële positieve, succesvolle ervaringen rond het thema in beeld brengt op basis van de persoonlijke ervaringen van de geïnterviewde in het verleden. Deze verhalen van persoonlijke ervaringen hebben een leerelement in zich. Een voorbeeld van een inleidende vraag is: 'Kun je mij vertellen over een piekmoment in je leven waarin je respect hebt ervaren?' Een tweede vragenblok gaat in op de persoonlijke bijdrage(n) van de geïnterviewde aan de succesvolle ervaring(en) uit het eerste blok en waarin de waarden van hem/haar ten aanzien van het kernthema tot uitdrukking komen. Het derde vragenblok gaat in op de wensen en aspiraties van de geïnterviewde voor de toekomst voor hemzelf of voor de organisatie of zijn team.
- De vragen die de interviewer stelt nodigen de gesprekspartner uit tot het vertellen van verhalen, ze worden in spreektaal geformuleerd i.p.v. in formele taal, ze zijn open en voor meerdere interpretaties vatbaar. Bovendien prikkelen ze de verbeelding van de gesprekspartner, ze waarderen wat er is en dragen bij aan een positieve waardering van de organisatie en haar mensen.

Interviewen kan op verschillende manieren plaatsvinden. Het meest voor de hand liggend zijn een-op-een-interviews waarbij een interviewer een respondent interviewt. Bij voorkeur zijn dit mensen uit de eigen organisatie die na een korte training of instructie collega's gaan interviewen. Bij AI spreken we trouwens meestal niet over interviewen maar over het voeren van een gesprek. Een interviewer komt enkel informatie halen en het waarderende gesprek is meer dan dat. Men streeft naar een dialoog waarin interviewer en respondent elkaar beïnvloeden en beiden nieuwe inzichten opdoen. Naast de een-op-een-interviews kunnen ook focusgroepsgesprekken met meerdere mensen tegelijkertijd worden georganiseerd. En een vorm van enquêteren die in opkomst is en die het voordeel heeft tijd en plaats te kunnen overbruggen, is het virtuele gesprek. Hierbij vindt het gesprek plaats via het internet, real time of off line.

Stap 3 – Organiseren van de verwerking van de data

Voordat de waarderende gesprekken plaatsvinden dient helder te zijn hoe de verwerking van de gespreksverslagen gaat plaatsvinden. Het heeft de voorkeur dat de respondenten zelf hun analyse doen, maar dat is niet altijd mogelijk, bijvoorbeeld omdat de deelnemers aan het AI-proces moeilijk bereikbaar zijn. Een werkconferentie, het liefst meerdaags, is een goede gelegenheid om de mensen samen te brengen, met elkaar de gesprekken te voeren en ook een gezamenlijke analyse van de gesprekken uit te voeren. Is daarentegen het AI-proces in de tijd uitgesmeerd, dan is het verstandig de analyse door een aparte groep te laten verrichten.

Een tweede afweging is of je de gesprekken een-op-een wilt houden of dat je deze voert met meerdere personen tegelijkertijd. Een-op-een kunnen de gesprekken meer diepgang krijgen en kan iedereen goed aan bod komen. In het groepsgesprek kan uitwisseling van ervaringen tussen de deelnemers plaatsvinden en het is qua tijd efficiënter. Groepsgesprekken kunnen op video worden opgenomen. Analyse kan dan plaatsvinden aan de hand van (een compilatie van) de videobeelden. Bij een-op-een-gesprekken voldoen gespreksverslagen goed. AI vraagt de interviewer bij voorkeur naar zijn meest waardevolle indrukken uit een gesprek: wat vond jij de beste uitspraken of wensen, de beste verhalen en best practices, de meest treffende voorbeelden of illustraties van de positieve kern en de meest veelbelovende wensen voor de toekomst? Met andere woorden: de interviewer kiest zijn eigen versie van het verhaal dat hij heeft gehoord, datgene wat op hem de meeste indruk heeft gemaakt.

Een objectief, woordelijk en volledig gespreksverslag is in het AI-proces niet gebruikelijk. Bovendien levert het zoveel data op, zeker wanneer er veel gesprekken worden gevoerd, dat de data-analyse een zeer tijdsintensief proces wordt.

De derde afweging die wordt gemaakt is welke gegevens de stuur- of projectgroep wil verzamelen. Gaat het om de persoonlijke ervaringen, de piekmomenten, de beste verhalen en best practices, om voorbeelden die illustratief voor de gewenste toekomst zijn of die de positieve kern illustreren of gaat het om rijke toekomstbeelden? Daarover dient vooraf goed te worden nagedacht, want het bepaalt de selectie van de informatie voor de vervolgstappen.

De vierde en laatste afweging is hoe de data wordt teruggegeven aan de medewerkers of deelnemers. Een schriftelijke rapportage voorafgaand aan een werkconferentie geeft deelnemers de gelegenheid zich goed in te lezen en kennis te nemen van vele rijke verhalen. Een presentatie daarentegen laat minder ruimte maar biedt het voordeel dat de essenties uit de verhalen kunnen worden gehaald, waardoor een scherpe focus ontstaat op het kernthema. Natuurlijk is een combinatie ook mogelijk, bijvoorbeeld door achterliggende data beschikbaar te stellen via het inter- of intranet. Het is wederom aan de stuur- of de projectgroep om te bepalen hoe uitgebreid en op welke manier(en) deze denkt te gaan rapporteren.

Stap 4 – Houd de waarderende gesprekken

De waarderende gesprekken vormen het hart van de Discoveryfase. Niet alleen omdat de positieve verhalen via deze gesprekken worden verzameld maar omdat in de gesprekken 'het beste wat is' wordt gewaardeerd. Ze genereren enthousiasme en energie, weten aanvankelijke weerstanden te overwinnen, geven een duidelijk signaal aan de mensen af dat er ook veel goed gaat en dat hun stem van belang is. Kortom, de gesprekken beïnvloeden op een positieve manier de interne relaties en conversaties in een organisatie door er nieuwe, positieve verhalen aan toe te voegen en te laten zien dat conversaties prikkelend en energiegevend kunnen zijn.

Daarom voeren bij voorkeur medewerkers gesprekken met hun collega's, van hoog tot laag en functieoverstijgend, en worden ook de geïnterviewde collega's weer uitgenodigd om gesprekken aan te knopen, zodat er een sneeuwbaleffect ontstaat van vele positieve gesprekken rond het kernthema. Deze gesprekken faciliteren de verandering rondom het thema. Ze creëren draagvlak en stimuleren nieuwe ideeën en initiatieven. Het is daarom de uitdaging voor de gespreksvoerder er een plezierig gesprek van te maken. Om op gelijkwaardig niveau met elkaar te spreken. Aan het begin van een gesprek legt de vragensteller iets uit over het waarom van het gesprek en gaat kort in op de AI-benadering. Na het stellen van een vraag is het zijn/haar taak om heel goed te luisteren, eigen verhalen achterwege te laten en door te vragen om rijkheid aan de verhalen van de ander toe te voegen. De vragensteller faciliteert als het ware het gesprek. Gedurende dat gesprek luistert hij/zij ook naar thema's die tijdens het gesprek naar voren komen en bespreekt of toetst deze bij zijn gesprekspartner: 'Heb ik goed gehoord/begrepen, dat...?' Het is niet persé noodzakelijk dat de vragensteller alle vragen afwikkelt, het kan zeer waardevol zijn om op één onderwerp door te gaan wanneer blijkt dat dit voor de gesprekspartner belangrijk is. Van de gespreksvoerder wordt een zekere mate van inschattingsvermogen en flexibiliteit verwacht om dit soort keuzen te maken tijdens het gesprek. Afsluitend geeft de vragensteller aan hoe de uitkomsten uit het gesprek worden verwerkt, dat anonimiteit wordt betracht en wat de vervolgstappen in het AI-proces zijn.

Samenvattend gelden voor een waarderend gesprek de volgende aandachtspunten:

- Leg bij de start van het gesprek de nadruk op de waarderende benadering en waarom deze is gekozen.
- Maak er een plezierig gesprek van, het is niet echt een interview.
- Start het gesprek vanuit de aanname van gezondheid en vitaliteit.
- Wees bereid je als vragensteller empathisch te verbinden met je gesprekspartner en toon je oprecht geïnteresseerd.
- Ga om met de negatieve opmerkingen in de verhalen (door uitstellen, luisteren en bijsturen).
- Start met de individuele verhalen.
- Generaliseer over de factoren die leven geven aan de organisatie.

- Luister tussen de regels door en zoek naar thema's in de verhalen.
- Houd je aan de tijd.
- Respecteer de anonimiteit van de gesprekspartner.

Stap 5 – Creëer betekenis uit de verhalen

Zoals al eerder is aangegeven creëert de interviewer zelf mede betekenis door de highlights uit zijn gesprek te halen. Dat gebeurt door na afloop van het gesprek vragen te beantwoorden als:

- Wat was voor jou de meest waarderende quote in het interview?
- Wat was het meest pakkende verhaal in het interview. Kun je details beschrijven? Hoe zijn geïnterviewde en anderen door dit verhaal veranderd?
- Wat was het meest vitale moment in het interview voor jou als luisteraar?
- Kwam er in het gesprek een 'gouden moment of idee' naar boven? Zo ja, beschrijf dan wat je ervan leerde, wie ervan gebruikt maakt en waar het moment bestaat.
- Welke drie thema's zijn jou het meest bijgebleven?
- Welke kleine stappen richting positieve verandering kwamen uit het gesprek naar boven?
- Welke brede stappen of wegen naar positieve verandering kwamen uit het gesprek naar boven?

Deze en vergelijkbare vragen worden aan de vragensteller meegegeven ter beantwoording achteraf. De antwoorden in de vorm van een gespreksverslag worden verzameld door de groep die de verslagen leest en verwerkt tot een eindproduct. Daarvoor is het nodig dat de groep alle verhalen goed op zich laat inwerken en bespreekt wat de verhalen samen te vertellen hebben over het kernthema. Ook maken de rapporteurs de keuze of ze alle verhalen willen weergeven of dat ze een selectie wensen te maken die illustratief is voor het kernthema. Hun rapport is geen objectieve weergave van alle gesprekken maar een persoonlijke of collectieve interpretatie van hetgeen ze ontvangen hebben. Ook de rapportagegroep presenteert meer dan één werkelijkheid, waarover in de volgende fase opnieuw van gedachten kan worden gewisseld, gedebatteerd kan worden en nieuwe ideeën kunnen worden ontwikkeld.

Opzet en verloop van de Dreamfase

De waarderende gesprekken met de positieve verhalen en de verlangens en wensen voor de toekomst hebben een schat aan informatie opgeleverd voor de volgende fase: de Droomfase. Deze fase heeft tot doel bestaande patronen, werkwijzen en denkbeelden te doorbreken door een gewenste toekomst voor de organisatie te verbeelden. Dit is de fase waarin de mensen de mogelijkheden en potenties van hun organisatie bespreken en zichtbaar maken. Voor velen is het de eerste keer dat ze de vraag krijgen strategisch na te denken over een gewenste toekomst. De Droomfase is praktisch en generatief, omdat hij uitgaat van een haalbaar toekomstbeeld, maar wel een toe-

komstbeeld dat het potentieel van de organisatie uitrekt en verwijdt. De Droomfase vraagt mensen en groepen om groot te denken, buiten de bestaande kaders te treden en hun verbeelding te gebruiken. Dit is de tijd voor mensen waarop zij hun wensen en dromen over hun werk, werkrelaties en organisatie kenbaar kunnen maken. Dit gebeurt vaak in werkconferentievorm, waar veel mensen bijeenkomen om samen na te denken over waar hun organisatie (voor) hoort te staan in de toekomst. Dit verbindt het werk van alle mensen in de organisatie aan een hoger liggend doel of ambitie.

Voor de Droomfase wordt een bijeenkomst georganiseerd die vaak een dagdeel tot een dag duurt. Als eerste stap in deze bijeenkomst worden groepen van circa 6 tot 12 mensen samengesteld. Ieder groepslid krijgt de gelegenheid om aan de anderen te vertellen wat hij voor waardevols uit de rapportage over de Discoveryfase heeft gehaald. Hebben de waarderende gesprekken in dezelfde bijeenkomst plaatsgevonden, dan geeft hij van alle beluisterde verhalen terug wat hij wenst te delen in de groep. Iemand noteert de punten duidelijk leesbaar op een flipchart.

Doel van de waarderende groepsdialoog is in de kracht van de afzonderlijke verhalen te blijven, zich te verwonderen over de diversiteit van verhalen en te luisteren naar de 'verbinding' tussen de verhalen. Men stelt elkaar alleen verduidelijkende vragen. De flipcharts worden verzameld met daarop alle kernpunten die laten zien hoe de organisatie rond het kernthema succesvol is geweest. De groep maakt een selectie van de werkzame (kritische) succesfactoren door bijvoorbeeld met stickers een voorkeur aan te geven. De openheid, het enthousiasme, de creativiteit en betrokkenheid die in deze conversaties ontstaan leiden tot het ontstaan van een gemeenschappelijke taal, onderwerpen en thema's die de mensen binden en boeien. De groepsdiscussies worden afgewisseld met plenaire presentaties en plenaire gesprekken die zeer inspirerend zijn voor de subgroepen en leiden tot het voortzetten van de conversaties in deze kleinere groepen.

Op basis van de kritische succesfactoren worden de deelnemers uitgedaagd om met het gevonden materiaal de meest inspirerende toekomst te schetsen. Dat gebeurt door de deelnemers een denkbeeldige sprong in de tijd te laten maken: Stel dat het 2012 is, je wordt wakker en wat je wenste met betrekking tot het kernthema is werkelijkheid geworden. Kun je mij vertellen, schetsen wat je dan ziet, wat gebeurt er en door wie, met welke resultaten en effecten en wat het meest opvallende is wat is veranderd? Uit de verhalen uit de vorige fase en de succesfactoren dromen de mensen hun stoutste dromen. Groepen van ca. tien personen gaan op een creatieve manier, met woord, beeld, klank en/of kleur, aan de slag om het meest gewenste toekomstbeeld te schetsen. Hoe innovatiever en creatiever de deelnemers durven zijn, hoe aantrekkelijker en uitdagender de toekomst wordt verbeeld. De uitdaging aan de organisatoren en begeleiders van de bijeenkomst is de creativiteit van de deelnemers te prikkelen door een verscheidenheid aan werkvormen zoals muziek, voordrachten, schilderen, etc. in te zetten.

De uitdaging zit hem er voor de groepen in alle beelden, wensen en verlangens zodanig bijeen te brengen dat er een droom ontstaat waar iedereen van de groep zich in kan vinden. Dat hoeft overigens niet te betekenen dat de groep streeft naar consensus. Ook de verscheidenheid en diversiteit mogen in de droom tot uitdrukking worden gebracht. De inspiratie en het enthousiasme worden vooral zichtbaar als er een 'eindproduct' zichtbaar wordt. Ook in deze fase moet 'het hele systeem in de kamer zijn'. Het is dus van belang dat een vertegenwoordiging van alle stakeholders een bijdrage levert aan de toekomstdroom.

Het streven naar een ambitieus maar haalbaar toekomstbeeld maakt Appreciative Inquiry anders dan andere planningmethoden. De toekomstbeelden die worden gegenereerd zijn gebaseerd op overtuigende, positieve voorbeelden uit het verleden. Juist deze voorbeelden maken het toekomstbeeld mogelijk. Het succes, de tevredenheid en het plezier uit het verleden vinden hun weerklank in de toekomstbeelden. Er wordt een baken richting toekomst opgericht die gezamenlijk de visie van de groep op de toekomst van de organisatie weergeeft. Het gaat om een verzameling van ambities die samen een duidelijke richting aangeven voor de toekomstige activiteiten van de organisatie en met een appellerende aantrekkingskracht om deze ambities te helpen realiseren.

Opzet en verloop van de Designfase

In deze fase van het AI-proces wordt de focus verlegd naar het functioneren van de organisatie in al haar facetten. In de Droomfase is een appellerend toekomstbeeld voor de organisatie ontwikkeld. In de Designfase gaat het over de vraag welke veranderingen gewenst zijn om de Droom waar te maken. Zowel de Droom- als de Designfase ontwikkelen collectief positieve beelden op de toekomst van de organisatie. Maar de toekomstbeelden van de Designfase pitsen zich meer toe op de verschillende facetten van de eigen organisatie, zoals de besluitvorming, informatievoorziening of de relaties met klanten. Terwijl de Droomfase zich richt op de ideale toekomst voor het kernthema, gaat de Designfase in op de vraag wat er nodig is om de toekomstvisie te verwezenlijken.

Meestal worden in deze fase meer mensen uit de organisatie betrokken, maar soms ook niet. Altijd zijn de stakeholders in deze fase degenen die direct belang hebben bij de realisatie van de droom. Met hen wordt gesproken over de organisatieaspecten die zij voor het realiseren van de droom cruciaal achten en hoe ze zich deze in de toekomst voorstellen. Het ontwerpen van een organisatie vraagt zorgvuldige afwegingen en een brede dialoog tussen de belanghebbenden. De mogelijkheden van de organisatie blijken uit antwoorden op vragen als:

- welke leiderschapsstijl is nodig en hoe ziet het gewenste gedrag van de leidinggevenden er in de dagelijkse praktijk uit?
- wat is de strategie van de organisatie en hoe wordt deze in de praktijk geformuleerd en uitgevoerd?

Deze en andere vragen leiden tot voorkeursrichtingen over de toekomstige organisatie-inrichting. De voorkeursrichtingen worden geformuleerd in de vorm van zogenaamde 'provocatieve stellingen' die kort en duidelijk aangeven hoe het verschil tussen 'het beste wat is' (Discoveryfase) en 'dat wat mogelijk is' (Dreamfase) kan worden overbrugd. Een voorbeeld van een provocatieve stelling over prestatiebeoordeling:

> 'Evaluaties worden aangevraagd door de persoon die wordt geëvalueerd. Er wordt geëvalueerd aan de hand van de beste bijdragen van de medewerker aan de organisatie. Daarbij ligt de focus op het inventariseren van die factoren die hebben bijgedragen aan prestaties in het verleden en op de mogelijkheden hoe deze factoren in de toekomst kunnen worden versterkt. De nadruk ligt op waardering in plaats van beoordeling. Alle deelnemers verlaten het gesprek met een positief gevoel.'

Provocatieve stellingen worden in de tegenwoordige tijd geformuleerd en herdefiniëren het beeld dat de organisatie van zichzelf heeft. Zij formuleren de gewenste toekomstsituatie waarin de volledige potentie van de organisatie reeds tot zijn recht is gekomen in al haar doen en laten. Daarmee geven de stellingen richting en betekenis aan het dagelijks handelen en bieden zij een gemeenschappelijk perspectief op de toekomst. Het is belangrijk dat de voorstellen het beste van het verleden en de toekomst in zich verenigen en dat ze in lijn zijn met de gewenste uitkomsten van het AI-proces. Provocatieve stellingen vertalen de thema's uit de Dreamfase naar alle relevante aspecten van de organisatie. Als bijvoorbeeld open en eerlijke communicatie een kernthema is, dan is de vraag hoe deze wordt vertaald in de processen en structuren van de organisatie:

- In de financiële structuur: hoe is deze opgezet? Begrijpt iedereen hoe deze werkt?
- Is de financiële informatie voor iedereen tijdig toegankelijk voor iedereen?
- Communicatiesystemen: weten de mensen waar de informatie beschikbaar is en hoe ze deze kunnen bereiken?
- Communicatieprocessen: Hebben mensen inspraak in belangrijke onderwerpen en bij besluitvorming?

Enkele grondregels voor het maken van een provocatieve stelling

- De propositie moet betrekking hebben op het kernthema. Soms worden deelnemers te enthousiast en 'schieten ze alle kanten op'. Een goede provocatieve stelling blijft binnen het kernthema van de 4D-cyclus en geeft deze op inspirerende, uitdagende en uitnodigende wijze weer.
- De propositie moet 'herkenbaar' worden verwoord of verbeeld. Een aantrekkelijke propositie is geworteld in de beste verhalen die men eerder heeft gedeeld en de herkenbaarheid ervan wordt vergroot door in taal en beeld dicht bij de enthousiasmerende ervaringen te blijven.
- De propositie moet in de tegenwoordige tijd gesteld worden en moet inspirerend

en uitdagend zijn. Voorzichtige formuleringen als 'misschien zullen we' of 'in de toekomst trachten we' moeten zoveel mogelijk worden vermeden. Het centrale idee van de provocatieve propositie is dat we het beste uit het verleden in het heden kunnen construeren, ook al is dat nu nog niet de dagelijkse realiteit.

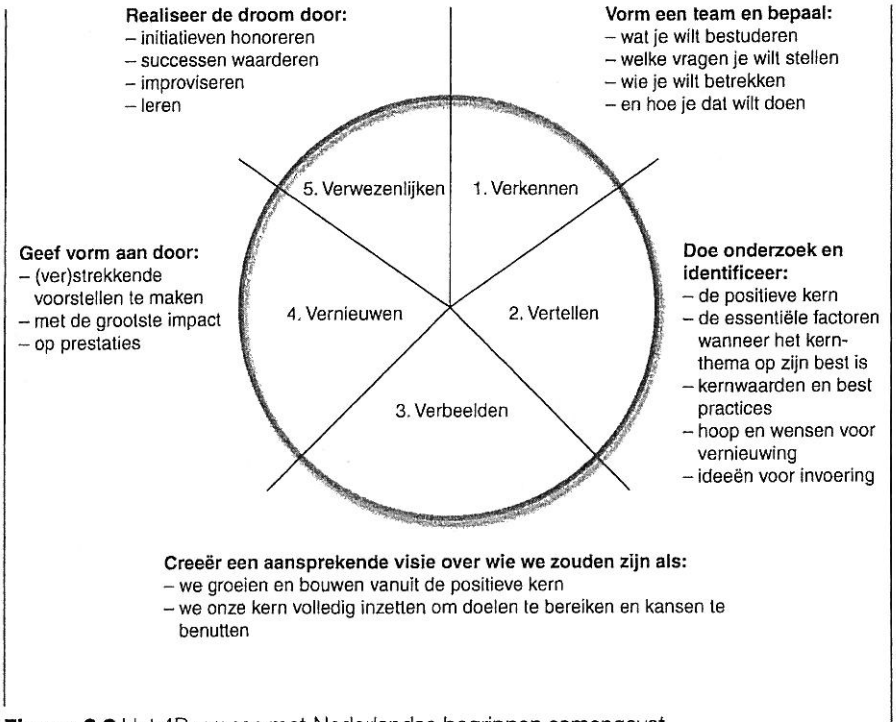
- De droom noch de provocatieve stellingen mogen neigen naar luchtfietserij. Daarom dient in de Designfase goed te worden gekeken naar de haalbaarheid van de wensen, bijvoorbeeld door op zoek te gaan voorbeelden of studies die de haalbaarheid kunnen bevestigen.
- Een provocatieve stelling, de naam zegt het al, is een uitspraak die de bestaande situatie oprekt en onder spanning zet. Het gaat om een sprongsgewijze verandering die nodig is, een stelling die uitgaat van 'meer van hetzelfde' volstaat hier dan ook niet.

Opzet en verloop van de Destinyfase

Verandering vindt plaats in *alle* fasen van het AI-proces. In elke fase worden medewerkers uitgenodigd hun meningen en verwachtingen kenbaar te maken, deze met anderen te bespreken en met elkaar een gemeenschappelijke toekomst te formuleren. De Destinyfase gaat in haar actieoriëntatie een stap verder door met elkaar concrete stappen voorwaarts te zetten. Dit vindt plaats door workshops waarin individuen zich, met anderen, verbinden aan actieplannen in teams. Deze teams vormen de (tijdelijke) platformen waar men initiatieven lanceert, samenwerkt en resultaten boekt. Deze teams worden daarbij desgewenst ondersteund door (een groep) facilitators met kennis, vaardigheden en hulpmiddelen.

Karakteristiek voor deze fase is dat het realiseren van de toekomst al improviserend gebeurt. Door middel van brainstormsessies produceren de groepen ideeën en mogelijkheden en daarna worden de meest waardevolle ideeën geselecteerd. Daarbij geldt de regel 'kwaliteit voor kwantiteit'. Het gaat er niet om veel, maar om goede acties in gang te zetten. Bijvoorbeeld: welke acties hebben draagvlak, en wie voelt zich duidelijk eigenaar van een actie? Op deze wijze wordt een set acties geselecteerd met een duidelijke hefboom en goede verankering bij een eigenaar. Dit proces verloopt, zegt Frank Barrett, als een jazz-improvisatie. Het is een improviserende zoektocht naar het beste wat er leeft binnen een organisatie. Er zijn thema's, ingrediënten, maar het spel ontstaat ter plekke en men laat zich leiden door elkaar en door de resultaten die worden geboekt. Er is geen recept, het gaat om plezier en flow. Hét recept voor resultaat wordt dan ook in deze fase niet gegeven. Er wordt in dit deel van de cyclus georganiseerd rond het momentum voor actie en innovatie, dat zeer groot is en veel mensen direct betrekt bij de co-creatie van de toekomst.

Deze laatste stap in het AI-proces luidt het begin in van een nieuwe cyclus. Veel organisaties met een jarenlange ervaring in Appreciative Inquiry hebben de AI-cyclus al meermalen doorlopen. Hierdoor blijft de positieve dialoog levend, worden steeds nieuwe provocatieve voorstellen geformuleerd, kunnen nieuwe medewerkers kennis-



Figuur 2.3 Het 4D-proces met Nederlandse begrippen samengevat.

maken met Appreciative Inquiry en ontstaat een atmosfeer van continue verandering en verbetering. Om het momentum voor verandering te blijven vasthouden en te vergroten is het van belang het gedachtegoed van Appreciative Inquiry in alle acties, veranderingen en resultaten tot uitdrukking te laten komen. Daarmee blijven de mensen met een waarderend oog naar hun organisatie kijken, zonder na verloop van tijd te vervallen in oud gedrag en ontstaat in de organisatie een gangbare en 'normale' conversatie over wat er goed gaat in de organisatie, waarom en hoe het verder kan worden verbeterd. Zie ook figuur 2.3.

AI gewoon gaan doen

De beschrijving van het 4D-proces die we hierboven beschrijven is niet volledig, er valt nog zoveel meer over te vertellen. We hebben de basale stappen willen uitleggen, zodat de lezer ermee aan de slag kan gaan. Vanuit het doen en zelf ervaren komen nieuwe vragen omhoog en krijgen het AI-proces en de AI-principes kans zich te nestelen en te verdiepen. In bijlage 2 is een overzicht van de 4D-cyclus opgenomen met een aantal vragen per fase.

We sluiten af met een aantal tips en suggesties:

- Kies voor minimale structuren en maximale autonomie, minimale regels en bureaucratie en voor maximale zelfstandigheid en eigen verantwoordelijkheid. Een te strak AI-proces leidt tot verstikking. Probeer zoveel mogelijk ruimte te scheppen om het beste en het meest inspirerende in de mensen naar boven te halen.
- Als we de creativiteit van het AI-proces op termijn willen vasthouden, zullen we kritisch moeten (durven) kijken naar onze oude patronen en de moed kunnen opbrengen deze ter discussie te stellen en te doorbreken.
- Het AI-proces ingaan betekent ook ja zeggen tegen de chaos en onzekerheid die ontstaan als we gaan improviseren, andere wegen inslaan en nieuwe terreinen ontdekken. De uitkomst van een AI-traject staat dan ook niet van te voren vast. Maar als wij de verhalen van anderen serieus nemen, er goed naar luisteren, en als hetzelfde gebeurt met onze verhalen, dan kunnen vanuit respect en professioneel vertrouwen nieuwe dingen ontstaan. Zo ontstaat ruimte voor een positieve wending. Want verlangens die gehoord worden wekken hoop tot leven.
- In zo'n proces is fouten maken onvermijdelijk. We bewijzen onszelf een grote dienst als we niet alles categoriseren als 'goed' of 'fout', maar als gebeurtenissen die 'gebeuren'. Als bijvoorbeeld in een jazz-improvisatie een foute noot wordt aangeslagen, ontstaat voor de band een buitengewoon interessant en nieuw gegeven om verder te spelen. Deze waarderende houding, die we kunnen aanduiden met serendipiteit, heeft in onze historie tot grootse ontdekkingen geleid. Denk bijvoorbeeld aan de ontdekking van de penicilline of van de post-its van 3M. Laat ze ook werken voor organisatieverandering.
- Je hoeft niet persé groot(s) te beginnen met het AI-proces. Kleinschalige stapjes die snel resultaat opleveren wekken vertrouwen in het AI-proces en als dit vertrouwen groeit zal de ambitie toenemen en kunnen meer uitdagende projecten opgepakt worden en de mogelijkheid bieden om zonder al te veel risico met de AI-stappen te experimenteren.
- Luister naar 'alle stemmen in de ruimte'. Soms domineren enkele stemmen de ruimte of organisatie met onwenselijke effecten als gevolg: een afdeling die niet meer in een besluit wordt gekend of een opinie die 'over de grens' gaat. Zoek daarom, net als in de jazz, naar de juiste balans tussen solo en samenspelen en waardeer beide: zowel de inspirerende en vernieuwende sologeluiden alsook de community als geheel.
- Barrett laat bij zijn presentaties wel eens 'So What' van Miles Davis horen (Van het album Kind of Blue). Daarin gebeurt wat we hierboven beschreven: het album is in één keer opgenomen, zonder enige repetitie, in een flow. Drummer Jimmy Cobb zei later: 'It must have been made in heaven.' AI werkt als jazz: een flow bedenk je niet, die ontstaat tussen mensen die positief en flexibel zijn afgestemd op elkaar.