

PROTOTYPEN: SAMEN IETS MAKEN

Het Taos Institute is een internationaal onderzoeksplatform rond het sociaal constructionisme. Met quotes als *words create worlds* legt het sociaal constructionisme één van de belangrijke theoretische fundamenten voor Appreciative Inquiry. Op de feestbijeenkomst van het 20-jarig jubileum van het Taos Institute werd aan alle stichters gevraagd om kort te vertellen waar volgens hen de focus van sociaal constructionisme de komende tijd op diende te liggen. David Cooperrider, een van de grondleggers van dit platform, hield toen een rede met de opmerkelijke titel: ‘Stop dialogue, start designing’. Bewust een gedurfde stellingname in deze wereldwijde groep van onderzoekers en praktijkbeoefenaars van dialooggerichte veranderaanpakken. In een sterk op gesprekken gerichte aanpak als AI, zo was de stelling van Cooperrider, moeten we niet in het gesprek blijven steken. AI is gericht op radicale transformatie, eerder dan op incrementele verbetering. Om verandering van de grond te krijgen, is het op een bepaald moment nodig om ook iets te gaan *doen*. Onderzoek-in-actie. Dingen maken met elkaar om de vernieuwing verder te brengen. Met name voor de Design- en Destiny-fase kunnen we begrippen en aanpakken lenen uit de wereld van het (industriële) ontwerp.

ONTWERPEND ONDERZOEKEN (OF ONDERZOEKEND ONTWERPEN)

De laatste jaren worden er steeds meer verbanden gelegd tussen waarderend onderzoek als perspectief op veranderen en de wereld van ontwerpers. Bruce Mau, Canadees ontwerper, maakte in 2004 de tentoonstelling en bijbehorend boek *Massive Change*. Eén van de citaten uit het boek luidt: ‘Massive change is not about the world of design, it’s about the design of the world.’ Met andere woorden, ontwerpen is een perspectief om te werken aan grondige verandering en vernieuwing. In een AI-proces is de vormgevingsfase (design) gericht op het gezamenlijk ontwerpen van de organisatie voor de toekomst. De opgave is om samen keuzes te maken om uitgewerkte dromen richting realiteit te brengen, of omgekeerd: de realiteit van nu naar de droom van morgen.

Het idee achter de Design-fase in AI is om met de betrokkenen concrete stappen te zetten in de richting van de toekomstbeelden die ze met elkaar gemaakt en gedeeld hebben. Twee leidende vragen die helpen bij dit moment:

- Stel je voor dat de dromen deel uitmaken van onze dagelijkse realiteit, hoe zouden we dan functioneren als organisatie?
- Welke organisatie-elementen moeten we aanpakken om te bewegen in de richting van onze gewenste toekomst?

Deze vragen zijn in eerste instantie bedoeld om te brainstormen over aan te pakken organisatieaspecten en hefboomen te identificeren. Welke uitvoerbare veranderideeën brengen ons in de richting van de toekomstbeelden waar wij met elkaar het meest enthousiast over worden? Na het in kaart brengen van de mogelijke acties en initiatieven kiezen de betrokkenen met elkaar welke aspecten eerst aandacht verdienen en onderwerp worden van een ontwerp oefening. Het helpt om daarbij selectiecriteria te benoemen of richtvragen aan te geven, zoals:

- Welke elementen vergen de minste verandering en hebben naar verwachting de grootste impact?
- Welke elementen kunnen wij gemakkelijk zelf oppakken en in gang zetten?
- Welke elementen krijgen de meeste energie en aandacht van de betrokkenen?
- Welk aspect of element brengt de droom het meest dichtbij?

Een praktijkvoorbeeld: in een organisatie voor buurtopbouwwerk leidde het brainstormen over mogelijke initiatieven om de organisatie te bewegen in de richting van de gedroomde toekomst tot een mindmap met 35 verschillende voorstellen. Vervolgens werd hierin een keuze gemaakt: welke thema's selecteren we met elkaar om ze verder uit te werken? De organisatie vond het van belang dat ieders stem hierin gehoord werd en een plek kon krijgen. Met andere woorden, de keuze werd niet gemaakt door de directie, maar de directie had wel een stem, net als alle collega's.

Om een overzicht te krijgen van ieders voorkeuren, kreeg elke deelnemer drie stickers die ze op de mindmap konden plakken bij ideeën en voorstellen die ze van belang vonden. Elke deelnemer kon kiezen hoe hij zijn drie stemmen verdeelde: verspreid over drie aparte ideeën, of alle stemmen voor één idee dat iemand echt van belang vond. Nadat elke deelnemer zijn stemmen had uitgebracht, werd duidelijk welke zeven ideeën de hele groep als meest krachtig of beloftevol had bevonden. Daarmee was een eerste stap in de selectie gezet.

In een tweede stap werden de zeven ideeën met de meeste stemmen elk apart op een flip-over geschreven en op de muur gehangen. Op dat moment werden de deelnemers uitgenodigd om bij het thema te gaan staan waaraan ze graag wilden verder werken. Het thema waar ze persoonlijk het meest energie voor voelden

om er verder rond te ontwerpen. Het enige criterium was groeps grootte: je hebt minstens vier mensen nodig voor een ontwerpgroepje. Zodra je met meer dan tien personen bij één thema staat, maak je van die groep twee ontwerpgroepjes die apart rond hetzelfde thema aan de slag gaan. Om er zeker van te zijn dat iedereen maximaal de kans heeft om verder te werken aan een onderwerp of idee dat aansluit bij het persoonlijk belang, hingen we naast de flip-overs ook één blanco blad op. We gaven aan dat elke deelnemer de kans had om alsnog een thema te agenderen dat in zijn ogen een belangrijk ontwerpaspect was en om één of andere reden nu gemist werd. Dat gebeurde in dit geval niet. Als dat wel het geval is, moet natuurlijk een aantal mensen voor dit nieuwe thema kiezen, wil een groepje er effectief mee aan de slag kunnen.

DESIGNSTUDIO

Na de selectie begint het eigenlijke ontwerpwerk. Deelnemers gaan in ontwerpgroepjes als architecten, designers, productontwikkelaars aan de slag om een prototype te maken van/rond het thema dat centraal staat. ‘Hoe kan het eruitzien?’ is daarbij de leidende vraag, erop gericht om ter plaatse een eerste fysiek tastbaar ontwerp te maken.

De designstudio bestaat uit vijf fases, elk met een eigen energie en focus.

1. *Persoonlijke verbinding met het ontwerpthema.* Eerst wordt iedereen gevraagd aan te geven waarom hij voor dit specifieke thema gekozen heeft: wat trekt jou aan in dit idee? Die informatie geeft op zich al een stuk richting en focus aan het design.
2. *Inspiratie en ideeënvorming.* De bedoeling van de eerste fase is om via een brainstorm zo veel mogelijk ideeën te genereren omtrent de ontwerp vraag. De groep vormt het ontwerpthema allereerst om tot een ontwerp vraag. Deze wordt als volgt geformuleerd: ‘Stel dat alles mogelijk is, hoe zouden we dan een ... kunnen ontwerpen waardoor we kunnen bereiken dat ...’. Het ontwerpthema staat op de eerste stippellijn en de groep wordt gevraagd er ook een resultaat aan te koppelen.

Vervolgens wordt de groep uitgenodigd om aan de hand van een aantal brainstormtips zo veel mogelijk ideeën bij elkaar te brengen over het onderwerp. De focus in deze fase ligt echt op kwantiteit. Na afloop van de brainstorm krijgt de groep de opdracht om in alle ideeën een zekere clustering en prioritisering aan te brengen.

3. *Rapid prototyping.* De opdracht van het prototypen is om een tastbaar beeld te maken van het thema of concrete idee uit de brainstorm. Het draait effectief om het tot leven brengen van een concept of intentie. Belangrijk is om de deelnemers uit te nodigen dit ook visueel te maken: een storyboard, een rollenspel, bodystorming, een 3D-voorstelling. In feite kun je van alles een model maken: producten, diensten, processen, ruimtes, klantervaringen, partnerschappen, etc. De uitdaging voor de groep is om snelheid te maken in hun ontwerpen en niet te focussen op franje of details. Het helpt als je voor deze stap veel materiaal ter beschikking stelt.
4. *Formuleren van een aspiratie statement.* Als het prototype klaar is, krijgt de groep de opdracht om kernachtig de ambitie van het prototype te verwoorden. Wat is er bereikt als dit idee is uitgevoerd? Deze formulering gebruikt energieke woorden en concrete beelden van de resultaten.
5. *Actieplanning.* Tot slot maakt de groep een plan voor het vervolg. Wie of wat hebben we nodig om dit prototype ook echt tot leven te brengen? En wat zou dan een allereerste stap kunnen zijn?

EEN VOORBEELD

In een hogeschool vroeg de directeur van de lerarenopleiding ons om met de groep docenten een nieuw stageconcept uit te werken. Ze hadden hierover al vele gesprekken met elkaar gehad. Dit resulteerde in consensus over het idee dat de stages beter zouden moeten aansluiten bij de visie op talentgericht onderwijs van de hogeschool. Tegelijk had de groep het gevoel dat er iets nodig was om hen van denken naar doen te brengen. Dus ging de directeur aan de slag met een designstudio. De ontwerpvrage was voor iedereen hetzelfde: 'Als alles mogelijk zou zijn wat we in onze gedachten en in onze verbeelding voor ons zien, hoe kunnen we dan een stage ontwerpen waarin de talenten van studenten maximaal herkend, aangesproken en ontwikkeld worden?'

In kleine ontwerpteams gingen de docenten én een aantal relaties uit het werkveld in een eerste fase brainstormen, clusteren en de beste ideeën selecteren. Vervolgens kreeg elk groepje een vorm toegewezen als ontwerpformat voor hun stage-ideeën. Zo kreeg één groepje de vraag om een bijeenkomst uit te werken waarbij studenten geïnformeerd worden over het nieuwe stageconcept. Een ander groepje ging aan de slag met een informatiebrochure over de talentgerichte stage. Een derde werkte een rollenspel uit om te demonstreren hoe de stagebespreking verloopt tussen student, begeleider vanuit de school en de begeleider van de

stageplek. En een laatste groepje werkte aan een krantenkatern met bijdrages vanuit verschillende invalshoeken over het nieuwe stage-idee.

Nadat elk groepje klaar was, presenteerden ze hun prototypes aan elkaar. Daarna kregen de andere deelnemers telkens twee vragen voorgelegd: (1) welk element/ onderdeel van dit prototype spreekt je het meest aan? en (2) welk idee of suggestie heb je voor deze groep om het prototype nog sterker te maken?

Dankzij deze opzet gingen de betrokkenen echt met elkaar aan de slag. Het was meer dan enkel opinies uitwisselen, ze bouwden aan een gezamenlijk product. De visie waarover ze al vaak met elkaar hadden gesproken werd ineens tastbaar en concreet. Daarnaast deelden ze de ervaring dat door met elkaar iets te maken onderlinge relaties ook versterkt werden.

De bovenstaande voorbeelden laten mooi zien hoe door te ontwerpen en samen iets te *maken* er een totaal andere energie ontstaat dan wanneer je alleen over het onderwerp praat. Het samen maken en ontwerpen zorgt voor beweging. Je bent niet meer aan het denken over een bepaald onderwerp, maar je bent het aan het *doen* en in de praktijk aan het brengen. Innovatiespecialisten (bijvoorbeeld Tim Brown, 2009) noemen deze aanpak Design Thinking.