

ZIE JE HET VOOR JE? VERBEELDEN VAN DE GEWENSTE TOEKOMST

Op het moment dat je een vernieuwing vormgeeft door ‘de brug te bouwen terwijl je erover loopt’, al ontdekkend en experimenterend, is het ontzettend belangrijk om een sterke ‘trek’ te voelen naar de overkant. *Die* geeft immers de motivatie en drive om aan de slag te gaan, te onderzoeken, grenzen te verleggen, nieuwe dingen uit te proberen. Peter Senge noemt deze sensatie creatieve spanning: de spanning tussen wat er nu is en wat je graag zou willen dat er zou zijn. ‘The gap between vision and current reality is also a source of energy. If there were no gap, there would be no need for any action to move towards the vision. We call this gap *creative tension*.’ (Senge, 1990).

Om die spanning op te roepen, werken we in Appreciative Inquiry met verbeelden en dromen. Er is niet één persoon die een visie op de toekomst neerlegt, het gaat erom dat iedereen zichzelf al even in de (best mogelijke) toekomst waant. Het stilstaan bij de beste ervaringen tot nu toe vormt een perfecte springplank om hierover de fantasie de vrije loop te laten. De kunst is om het echt te laten voelen alsof je er al even bent. Hoe doe je dat?

DOE OF JE ER AL BENT

De Amerikaanse dirigent Benjamin Zander geeft al zijn studenten bij het begin van zijn vak een A, oftewel een 10. De enige voorwaarde die hij stelt is: ‘Schrijf me in de komende twee weken een brief, gedateerd in mei – dus aan het eind van dit semester – waarin je verwoordt waarom jij die A hebt gekregen.’ Essentieel is dat ze de brief schrijven alsof het mei is. Ze schrijven dus niet ‘Ik hoop dat ik dan...’ of ‘Misschien sta ik in mei...’. In plaats daarvan klinkt het als: ‘Het is nu mei en ik ben ongelooflijk gegroeid.’ Vervolgens maken ze concreet waarin ze zijn gegroeid en waar ze staan, en wat dit voor hen betekent. Dit alles in hun verbeelding.

Waarom doet Zander dit? Hij legt uit: ‘Jarenlang heb ik geworsteld met de stress van studenten bij het begin van het vak. Ook al stelde ik ze gerust dat iedereen zou slagen – er waren er altijd die daar toch aan twijfelden. Ze hielden zichzelf hierdoor tegen.’ Door niet te zeggen ‘je krijgt toch een A, je slaagt wel’, maar de A effectief al te geven, ontstaat er een fundamenteel andere reactie bij de studen-

ten. Ze zijn minder bezig met beoordeeld worden en wat Zander als docent van hun prestaties vindt. In plaats daarvan zijn ze gericht op zichzelf en op wat ze kunnen zijn en bereiken, en durven ze daarin ineens een stuk groter te denken.

POSITIVE IMAGE, POSITIVE ACTION

Vanwege dat principe zetten we in AI mensen aan het dromen of verbeelden. Tijdens een lezing vertelde Ron Fry hierover: ‘De functie van de Dream-fase is voor mij het oprekken van de gedachten: je gaat een groter geheel zien en nieuwe mogelijkheden. Het werkt hierbij heel goed om te werken met tastbare en zichtbare zaken. Dus als AI-facilitators laten we mensen hier vrijwel altijd iets maken: collages, filmpjes, posters of een act.’ Het belang en de kracht van deze producten is vooral dat ze *gemaakt* worden, stelt Fry: ‘Het *materialiseren* van onze verbeelding is een belangrijke stap in het omzetten van onze intenties in actie.’ Het gaat er dus niet zozeer om of je de collage mooi vindt of dat je het droombeeld vervolgens ook echt zo gaat uitvoeren of realiseren. Het gaat om de ervaring die het maken met zich meebrengt. Dit noemen we ook wel: een herinnering aan de toekomst creëren. En die is zo krachtig, dat je (a) haast krijgt om erheen te gaan en (b) gelooft dat het gaat lukken. Je roept immers een spanning op tussen waar je staat en waar je zou willen staan (en gelooft te kunnen staan). En een positief beeld van de toekomst helpt je je daarheen te ontwikkelen: ‘Positive image, positive action’ noemt Cooperrider dit principe.

In feite is het een vorm van ervaringsleren, alleen dan niet van een ervaring die achter je ligt, maar van een ervaring die nog voor je ligt (en die je misschien zelfs nooit helemaal zult meemaken). Dit is een wezenlijk punt bij vraagstukken waarvoor we oplossingen moeten verzinnen voordat ze gebeuren. Hilary Bradbury (Verheijen & Dewulf, 2004) stelt dat we het ons bij veel kwesties in de samenleving niet kunnen veroorloven eerst veel hands-on ervaring op te doen: het is belangrijk om nu al aan de slag te gaan. En leren van toekomstervaringen werkt dan versnellend.

Hoe krijgt dit vorm? Het dromen over wat kan zijn, is vaak het meest krachtig als het wordt gekoppeld aan een sessie over huidige successen en drijfveren van mensen (Cooperrider e.a.). Dan is de droomsessie een soort extrapolatievraag: stel je voor dat het altijd zo zou zijn, hoe zou het er dan uitzien? Wat zou de kern zijn van hoe je dan werkt? Die verbeeldingsfase kun je op heel veel verschillende manieren vormgeven:

- Een geleide visualisatie met de wondervraag: stel, je wordt wakker na dit weekend en er is een wonder op je werk gebeurt, alles is echt op zijn best, wat zie je dan als je binnenkomt, wat zeggen mensen tegen elkaar, etc.?

- Een collage maken van beelden, alleen of in een groep.
- Met sfeerkaarten of foto's werken.
- Foto's of een film maken.
- Een brief schrijven.
- Een verhaal vertellen
- Een act opvoeren.

De mogelijkheden zijn eindeloos. Een trainingsacteur met wie we veel werken, geeft groepen wel eens de opdracht: 'We spoelen even de film vooruit, het is een jaar later en jullie komen binnen. Je doet werk dat je het liefste doet, zoals je net besproken hebt in de interviews, wat zie ik je doen? Speel de scène uit.'

Veel vormen kunnen werken, het is vooral belangrijk dat deze past bij de groep en iets uitlokt. En dat hij werkt via de kracht van verbeelden. 'We know more than we can tell', schreef psycholoog Polanyi al. Metaforen, beelden helpen om datgene uit te drukken waar we (nog) geen woorden voor hebben.

Jaren geleden begeleidden we een opleidingsteam dat nogal onder vuur lag. Er was veel druk om de prestaties te verbeteren. We kozen toen met opzet een aantal speelse vormen om te verbeelden. Zodat ze als het ware hun teen in het zwembad konden steken maar niet ineens kopje onder hoefden, want dat was echt te spannend. Het team was daarvoor te onzeker of het zelf echt een verbeter slag kon maken. We maakten een aantal *snapshots* van de toekomst. Een van de activiteiten was het schrijven van 'testimonials' van klanten. 'Het is een jaar later en we interviewen klanten over onze dienstverlening, wat zeggen ze?' Het was één van de momenten waarop het team op stoom kwam: de hele flip-over stond in een mum van tijd vol met uitspraken. Een jaar later pakten we – in een opwelling – deze flap, die al die tijd opgerold en vergeten op de kast van de teamleider had gelegen, erbij. En de verbazing en ontroering van het team was groot, toen bleek dat het helemaal niet meer zo ondenkbaar was dat klanten dit soort uitspraken zouden doen. Sterker nog... een paar waren al letterlijk gedaan.

Zo werkt het niet altijd en dat hoeft ook niet. Het gaat er niet om een beeld te creëren dat je vervolgens stapje voor stapje gaat realiseren. Het is vooral belangrijk een beeld op te roepen waardoor je geloof in een positieve toekomst toeneemt, waardoor je energie krijgt om aan de slag te gaan en ideeën krijgt voor de eerste stappen. Vanuit die beelden kun je de brug leggen met het heden: welke acties of initiatieven gaan ons helpen om vanaf vandaag stappen te zetten in de richting van de toekomst die we met elkaar verbeeld hebben?

Moeten al die beelden dan niet precies hetzelfde zijn? We zijn immers gewend dat je naar een gedeelde visie streeft: een stip aan de horizon die voor iedereen gelijk is. Ron Fry is hierover vrij duidelijk: ‘Streef naar *alignment* en niet naar overeenstemming tussen alle betrokkenen’, is zijn advies. Het is goed als de verschillende droombeelden elkaar niet tegenspreken, als ze min of meer bij elkaar passen als het gaat om de richting. Maar mensen mogen het best oneens zijn op punten of een wat afwijkend droombeeld hebben. Als je het gesprek levend houdt, kun je altijd nog daarop terugkomen en werken met de verschillen in meningen of behoeften. Het idee bij AI is immers geen *one shot intervention* maar een proces dat je samen vorm geeft. Het gaat er dan ook niet zozeer om dat een groep mensen werkt aan één gedeelde droom, maar veeleer dat zij verbeelden waar hun energie zit. Door het positieve thema of de startvraag zo te formuleren dat deze richting geeft, zullen de dromen automatisch niet teveel van elkaar verschillen. Daarom sturen we aan het begin van de droomfase niet erg op eenheid, maar kijken we achteraf hoe de dromen bij elkaar passen en of daar eventueel (te) veel verschil tussen zit. Om vervolgens het gesprek aan te gaan over wat dit dan betekent.