

EXPERIMENTEREN: DE EERSTE STAP NAAR ACTIE

In Appreciative Inquiry gaat het naast het creëren van verbinding en verdieping, en reflectief onderzoek ook juist over nieuwe energie, ideeën voor actie, en gedeelde betrokkenheid in praktijk brengen. Dit door al doende te leren, te onderzoeken en te experimenteren in het werk. Hoe zorg je voor voldoende experimenteerruimte? Wat maakt experimenten waardevol? En hoe kan een experiment eruitzien?

DE OVERGANG NAAR ACTIE: VERSCHILLENDE VERANDERINITIATIEVEN

In de meeste AI-processen vinden er veel gesprekken plaats: een waarderend interview in een duo, een teamoverleg over juist die dingen waar het team goed in is en energie van krijgt, een middag waarbij ambtenaren in gesprek zijn met burgers en andere stakeholders uit de stad. Op een gegeven moment wordt in deze gesprekken de overgang gemaakt naar het bedenken van acties en plannen. Wat gaan we na deze dag doen om al onze ideeën werkelijkheid te laten worden? Wat ga ik anders doen?

Gervase Bushe en Robert Marshak (2014) beargumenteren dat deze overgang één van de cruciale momenten is in het veranderproces. Dat je er vooral voor moet zorgen dat er niet naar dé beste oplossing wordt gezocht, maar dat het AI-proces helpt om meerdere initiatieven voor verandering te ontketenen, te katalyseren en te ondersteunen. Dat betekent ook dat de initiatiefnemers of leidinggevenden het eindresultaat niet teveel sturen. Door deelnemers uit te nodigen om het verband te leggen tussen hun actie enerzijds en het kernthema waarover het proces is opgezet anderzijds, wordt verantwoordelijkheid over resultaten gedeeld.

WAAR WIL JIJ MEE AAN DE SLAG?

Om te komen tot veranderinitiatieven of acties helpt het om de verbinding te maken met iemands persoonlijke motivatie of drijfveren: ‘Waar zit op dit moment jouw energie?’, ‘Waar zou jij graag mee aan de slag willen?’, ‘Wat is op dit moment voor jou nu echt belangrijk?’. Rond dit thema kan iedereen vervolgens (met hulp van collega’s) een aanpak, actie of experiment ontwerpen. Het denken in experimenten kan helpen om ruimte te maken voor het uitproberen van nieu-

we dingen. Het woord ‘experiment’ heeft al in zich dat je iets nieuws probeert en niet weet hoe het gaat. In onze ervaring gelden de volgende succesfactoren:

- Aan het experiment ligt een voor de betrokken personen uitdagend doel in het werk ten grondslag. Er is een urgent en persoonlijk gevoeld belang om aan de slag te gaan.
- Het denken in experimenten helpt om met kleine stappen aan een groot vraagstuk te werken. Een goed experiment is dan ook klein en helpt je om de volgende dag of week al iets anders te gaan doen. Het maakt dat grote verandervraagstuk behapbaar en geeft aanknopingspunten om daar in het klein mee aan de slag te gaan.
- Het denken en praten over experimenten zorgt voor natuurlijke reflectie bij mensen. Na een experiment vraag je je automatisch af hoe het ging, wat er goed werkte en wat er beter zou kunnen.
- Denken in experimenten creëert veiligheid en ruimte om te leren en fouten te maken.
- Om een experiment tot een succes te maken, helpt het om sociale ondersteuning van collega’s op de werkplek te organiseren.

Een aantal van onze collega’s werd laatst gevraagd om te assisteren bij een veranderproces in een fabriek van auto-onderdelen waar de kwaliteit onder de maat bleef. Terwijl iedereen wel wilde meewerken: er zat energie op het thema en het was ook al diverse keren besproken met de operators, lijnchefs en andere betrokkenen. Een van de ideeën uit die gespreksronde was om een Q-trefpunt in te richten – een soort hub om over kwaliteitsvraagstukken te praten en nieuwe ideeën te ontwikkelen om de kwaliteit te verhogen. Alleen werd dat Q trefpunt weinig bezocht. Daarom vroegen de trekkers aan de collega’s: welke tips heb jij om het trefpunt en de werking ervan te verbeteren? Tot hun teleurstelling kwam er weinig respons, mensen hadden niet meteen veel ideeën. Was er dan toch te weinig animo?

Ze besloten samen met onze collega’s even een stapje terug te doen en eerst met operators een gesprek te voeren over de vraag: ‘Wat betekent kwaliteit voor jou in het werk?’ Dit gebeurde aan de hand van sfeerkaarten. In korte tijd lagen er veel verhalen en beelden op tafel, en was het gesprek persoonlijk. Een tweede vraag was: ‘Hoe kun jij invloed uitoefenen op kwaliteit?’ Hier ging het veel over alertheid en dingen snel melden. Al pratend ontstond het inzicht en besef dat elke schakel, dus ook die van hen, het verschil kon maken. Een gevoel van verantwoordelijkheid naar collega’s en zeker ook naar de chauffeur die straks in een auto rijdt met een transmissie uit hun fabriek.

Dankzij de foto's kwamen heel andere dingen boven tafel dan in de eerdere gesprekken over kwaliteit en kwaliteitsverbetering. Mensen spraken meer vanuit hun persoonlijke beleving van kwaliteit, aangevuld met eigen voorbeelden en situaties. Zo zagen ze meer en concretere ruimte voor eigen invloed, en bleven ze minder in abstracte en algemene termen hangen, zoals 'men zou dit of dat moeten doen'.

En na dit gesprek was het ineens wel mogelijk om experimenten te bedenken om de kwaliteit te verhogen, waar het Q-trefpunt een rol in kon vervullen. Terugkijkend zou je kunnen zeggen dat het idee cognitief wel was omarmd, maar emotioneel nog niet. Door het delen van verhalen gebeurde dat alsnog.

EEN EXPERIMENT ONTWERPEN

Hoe kom je dan van zo'n eenmaal doorleefd onderwerp of thema tot een experiment? Wij gebruiken vaak (een variatie op) de volgende vragen om mensen te helpen om hun eigen experiment te ontwerpen (Tjepkema, 2010):

- Wat is op je werk de eerste situatie die je wilt veranderen?
- Hoe zou je die situatie anders kunnen ontwerpen of inrichten?
- Wat is het kleinste dat je zelf anders zou kunnen doen?
- Wie en wat heb je nodig om dit te kunnen doen?
- Wie ga je om hulp vragen? Met wie ga je reflecteren op het experiment en een volgende stap ontwerpen?

Deze vragen zijn vooral ook bedoeld om het experiment klein te maken en ervoor te zorgen dat iemand het experiment daadwerkelijk gaat uitvoeren. In onze ervaring werkt het daarbij ook goed om het experiment hardop uit te spreken en te delen met collega's. Daardoor wordt de stap om echt met het experiment aan de slag te gaan nog iets kleiner en kunnen je collega's je daarbij helpen.

Zo organiseerden we een tijd terug een korte workshop in een technische school waarin een aantal medewerkers aan het einde van de bijeenkomst een experiment bedacht. De startvraag van de groep was hoe zij konden zorgen voor meer verbinding in de organisatie en voor een meer positieve sfeer. Iedereen dacht kort na over een mogelijk experiment en we eindigden de bijeenkomst met het delen van de ideeën: 'Ik wil de komende periode elke morgen bij binnenkomst alle collega's op de eerste verdieping groeten, voordat ik naar mijn eigen kamer op de derde verdieping verdwijn', 'Ik wil een ruimte maken waar we elkaar kunnen ontmoeten als collega's. Vroeger hadden we de picknicktafel waar we elkaar aan het begin van de dag, tijdens de lunch of voor een vrijdagmiddagborrel zagen,

nu hebben we zo'n ruimte niet meer' en 'Ik wil meer oefenen met wat we hier vandaag gedaan hebben: stel eerst eens een vraag voordat je een conclusie trekt'.

Een halfjaar later werden we gevraagd om een vervolgworkshop aan deze groep te geven. Bij de start vroegen we hoe het gegaan was met de experimenten. 'Dat is al zolang geleden, ik moet even zoeken', was het meest gehoorde antwoord. Of: 'Het werkt nog niet zoals ik wil.' Tijdens een rondleiding in de lunchpauze kwamen we erachter dat er een stuk meer gebeurd was dan deze antwoorden deden vermoeden: 'Dit is de eerste verdieping, we zien de mensen van de andere verdiepingen niet veel. Behalve Delphine dan, die komt hier elke ochtend ons allemaal begroeten' en 'Dit is de nieuwe personeelskamer, we hebben hem een paar maanden geleden samen ontworpen en ingericht, alleen vaak zijn er in de ochtend maar een man of vijf'. Onderweg kwamen wij ook nog eens posters tegen met de woorden 'stel eerst eens een vraag voordat je een conclusie trekt'. Dus hoewel er nog verbeteringen mogelijk waren in de organisatie, had het formuleren en uitspreken van een experiment ervoor gezorgd dat mensen iets anders waren gaan doen en dat er al een beweging in de goede richting op gang was gekomen.

ONVERWACHTE EXPERIMENTEN

Schrik als leidinggevende niet van onverwachte experimenten. Als je mensen vrijlaat om een experiment te kiezen op basis van hun energie, ontstaan er ideeën die je misschien zelf niet had zien aankomen. Een tijd geleden werkten wij met een groep operators uit een fabriek. De directeur verwachtte experimenten voor het verbeteren van de kwaliteit van de producten en het versnellen van de productietijd. In de eerste ronde ontstonden echter allerlei initiatieven om meer te weten te komen over elkaars werk, zoals een rondleiding op de fabrieksvloer voor de mensen op kantoor en vice versa, en een presentatie tijdens lunchtijd over een nieuw product dat in de fabriek gemaakt werd. Ondanks zijn aanvankelijke twijfel, steunde de directeur alle voorstellen. Uiteindelijk bleek dat ze stuk voor stuk bijdroegen aan meer eigenaarschap van het product, aan een betere samenwerking en een grotere betrokkenheid bij de fabriek als geheel. In de tweede ronde experimenten werden, mede daardoor, ook steeds slimmere oplossingen bedacht om de kwaliteit en snelheid van de productie te verhogen. En dat op een manier die de directeur nooit zelf had kunnen bedenken en waarbij het eigenaarschap bij de mensen op de werkvloer lag.

Het helpt daarbij om ruimte te geven aan de energie van de experimenteerders op dat moment, ook al *lijkt* dit niet gelijk bij te dragen aan de oplossing. Zo werkten we kortgeleden met een groep mensen uit alle hoeken van een organisatie

rond het thema samenwerken. Dit waren mensen die normaal gesproken nooit met elkaar samenwerkten. In plaats van te komen tot individuele experimenten, vonden zij dat het passend bij dit thema om juist samen een experiment op te pakken. Ze bedachten om als groep van acht een maand lang twee dagen per week een werkkruimte te delen en zo te kijken welke samenwerking er zou kunnen ontstaan. Juist omdat zij allemaal uit andere afdelingen kwamen en elkaar en elkaars talenten nog niet goed kenden. Hoe dit gaat bijdragen aan een betere samenwerking, weten we op dit moment nog niet – daarom is het juist een experiment.

EEN BEDDING CREËREN VOOR DE EXPERIMENTEN

Experimenten helpen om te blijven ontdekken en vernieuwen, en daarmee de energie van het AI-proces vast te houden en te integreren in het dagelijks werk. Een soort minimale structuur (zie ook orchestreren/improviseren) ondersteunt dit proces. Bijvoorbeeld door een experiment veertig dagen vol te houden (Smit, Pillen & Tjepkema, 2010), of regelmatig in experimentgroepen bij elkaar te komen om te kijken wat werkt en wat nog anders kan. Begin follow-up meetings altijd met anekdotes of spannende vragen om te voorkomen dat je in de vergadermodus belandt of gaat evalueren. Ervaren AI-facilitators Ron Fry en Gervase Bushe adviseren om een (online) platform te creëren waar je de (ervaringen met) experimenten kunt delen. Dankzij zo'n hub (een website, nieuwsbrief, regelmatige bijeenkomsten) kunnen mensen die niet in het hart van de experimenten zitten ook volgen wat er gebeurt. Zo blijft iedereen betrokken en kunnen zij het verhaal volgen terwijl het zich ontvouwt.