

De belangstelling voor AI groeit in Nederland. Steeds meer universiteiten en hogescholen geven colleges over deze organisatiekundige stroming, studenten schrijven papers erover en managers, HRM-professionals en coaches besteden aandacht aan de waarderende manier van leidinggeven, veranderen, ontwikkelen en coachen. Ook het aantal consultants en consultantsbureaus dat Appreciative Inquiry toepast in hun adviespraktijken is in de afgelopen jaren stevig gegroeid. Wat maakt deze benadering zo aantrekkelijk en gewild? En wat is dat eigenlijk: Appreciative Inquiry? Laten we om te beginnen een van de grondleggers, David Cooperrider, hierover aan het woord:

‘AI is de kunst en kunde om vragen te stellen over het potentieel van een organisatie met de bedoeling deze volledig tot zijn recht te laten komen. In essentie mobiliseert AI zelfonderzoek door de ‘onvoorwaardelijk positieve vraag’ te stellen aan honderden, soms wel duizenden mensen. De opgave van een AI-proces is snelheid aan de verbeelding, innovatie en verandering te geven. AI geeft ruimte aan ontdekken, aan dromen en waarmaken in plaats van aan ontkennen, kritiek geven en negativiteit. Op een fundamenteel niveau zoekt AI naar een constructieve verbinding tussen een groep mensen en het grote geheel waarover zij praten in de vorm van capaciteiten, prestaties, kennis, innovaties, wensdromen, mogelijkheden, waarden, piekmomenten en toekomstbeelden die mensen nastreven en wenselijk achten.’

Het begin

AI bestaat inmiddels ruim twintig jaar. Midden jaren tachtig deed David Cooperrider onderzoek aan the Weatherhead School of Management van de Case Western Reserve University in Cleveland, Ohio. Zijn toenmalige promotor was dr. Suresh Srivastva. Zij begonnen in de Cleveland Clinic te experimenteren met hun *action research*-aanpak door een deel van het onderzoek op de traditionele manier uit te voeren – wat ging er verkeerd, en wat waren de problemen en hun oorzaken – en het andere deel te richten

op onderzoek naar de factoren die bijdroegen aan de effectiviteit en het succes van de kliniek. Tot hun verrassing leverde het onderzoek naar de succesfactoren een veel beter resultaat op dan het onderzoek naar de oorzaken van problemen. Dit werd veroorzaakt doordat de positieve verhalen over wat de medewerkers motiveerde en wat wel werkte in het ziekenhuis de medewerkers hielpen hun eigen, vaak negatieve, beelden over hun werk en werkplek te herzien. Een ander onverwacht effect was dat de medewerkers hun verhalen gingen delen met elkaar en dat de inhoud van de interne gesprekken verschoof van fouten, problemen en mislukkingen naar hoogtepunten, kwaliteiten en prestaties. Op basis van deze ervaringen continueerden zij hun onderzoek naar de effecten van een positieve, bevestigende manier van organisatieonderzoek en -verandering. Dit leidde tot een aantal nieuwe aannames over menselijk organiseren en veranderen, die uiteindelijk de basis vormden voor Appreciative Inquiry. David Cooperrider zegt hierover zelf:

'Organisaties kunnen leren van hun successen, en doen dat ook, van hun positieve afwijkingen d.w.z. van momenten en gebeurtenissen waarop mensen en organisaties op hun best functioneerden. Deze positieve afwijkingen kunnen het beste worden geïdentificeerd, wanneer we doelbewust vragen stellen over hoogtepunten en piekervaringen. Dit soort vragen bepaalt wat we zullen vinden. Ze leggen kennis en ervaringen bloot over voorbeelden, verhalen en conversaties die dienst doen als basistheorieën, waarlangs de organisatie kan leren en organiseren richting haar beste kunnen en hoogste potentieel.'^[1]

* Voor de literatuur wordt verwezen naar pag. 265 e.v.

Wat is dat, AI?

AI is zowel een zienswijze, een oriëntatie, om de wereld te beschouwen, als een methode die mensen kunnen toepassen om doelen te bereiken die ze belangrijk en waardevol vinden. Karakteristiek voor de AI-zienswijze is dat ze op een bevestigende, waarderende manier naar de wereld kijkt, op zoek naar kansen en mogelijkheden in plaats van naar problemen en onmogelijkheden. AI streeft naar volledige ontplooiing van mensen en menselijke systemen en is emancipatoir qua aard en intentie. Tweede belangrijke kenmerk van AI is dat actie, communicatie en kennis steeds in interactie tussen mensen tot stand komen, dus tussen mensen, en niet worden gezien als eigenschappen van een los individu. Kennis bijvoorbeeld krijgt pas betekenis wanneer deze in relatie wordt gebracht met anderen, wordt betwist, aangevuld, verrijkt of overgenomen door iemand anders. Er is dus sprake van gezamenlijk produceren van betekenis, die nooit voor altijd vastligt maar steeds onderhevig is aan verandering en vernieuwing. Dé werkelijkheid bestaat voor AI dan ook niet, in de zin van een realiteit die objectief buiten ons staat. Wel een sociale realiteit, die we als mensen met elkaar creëren, met elkaar afspreken en die we in de dagelijkse interacties steeds uitonderhandelen en, bewust of onbewust, veranderen.

In essentie draait AI om de vraag ‘wat leven geeft’ aan een organisatie, een groep mensen of aan een individu. Deze vraag gaat over de fundamentele bestaansredenen, de identiteit en de richting en ligt op het snijvlak van drie toestanden waarin een entiteit op ieder moment verkeert: continuïteit, vernieuwing en transitie. Een organisatie bijvoorbeeld is voortdurend bezig met de dagelijkse gang van zaken, met vernieuwen en met radicaal veranderen, ook wel transitie genoemd. Het management van zo’n organisatie dient in staat te zijn om elk van deze toestanden aan te sturen zonder daarbij één van de drie te veronachtzamen. Continuïteit zonder transitie leidt tot stagnatie, routinevorming en gebrek aan leermogelijkheden. Continuïteit zonder vernieuwing leidt tot gebrek aan betekenis, richting en perspectief. Ontbreekt de vernieuwing bij transitie, dan is verandering tot doel op zich verheven en transitie zonder continuïteit leidt in veel gevallen tot weerstand en onveiligheidsgevoelens bij medewerkers met alle gevolgen van dien. Vernieuwing zonder continuïteit leidt tot een gebrek aan een stevig fundament waarop de vernieuwing gebouwd kan worden en vernieuwing zonder transitie leidt tot loze beloften en geeft, als je niet oppast, aanleiding tot cynisme onder de werknemers.

AI is ook een methode, een proces, waarlangs we persoonlijke en organisatorische veranderingen kunnen vormgeven. De methode bestaat uit vier basale stappen (Discovery, Dream, Design en Destiny) die, afhankelijk van de situatie, op verschillende manieren kunnen worden uitgevoerd. We gaan verderop uitvoerig op deze stappen in. Het staat de lezer vrij gebruik te maken van verschillende werkvormen, zoals groot-schalige interventies of het beelddenken, of andere modellen toe te passen, zoals de Balanced Scorecard, het 7S-model van McKinsey of het INK-model. Belangrijk is wel dat het toepassen van de methode samengaat met de zienswijze, de principes van AI om het ook echt een AI-proces te laten zijn.

De theorie van Appreciative Inquiry kent de volgende aannames, die we hier kort aanstippen en waar we in hoofdstuk 2 dieper op ingaan:

- Onderzoeken en veranderen vinden gelijktijdig plaats. Als je besluit iets te gaan onderzoeken, bijvoorbeeld samenwerking in een organisatie, zal de organisatie gaan reageren op het onderzoeksproces, omdat zij daarvan niet los staat. Door te onderzoeken pleeg je als het ware een interventie die leidt tot verandering. AI vat het onderzoeksproces dus niet op als een ‘objectieve’ stap die aan het veranderingsproces vooraf gaat.
- Het zaad van iedere organisatieverandering en -vernieuwing wordt gezaaid door de eerste vragen die we stellen. De inhoud van de vraag bepaalt waar de aandacht naar uitgaat én is bepalend voor het betrekkningsniveau tussen vragensteller en organisatie.
- De belangrijkste bron om succesvol te veranderen is onze gemeenschappelijke denkkraft en verbeelding en het vermogen deze aan te spreken. Appreciative Inquiry is het voertuig waarlangs we deze bronnen aanboren en ten volle trachten te benutten.
- Door de bewust positieve invalshoek en een onderzoekende houding wil AI een

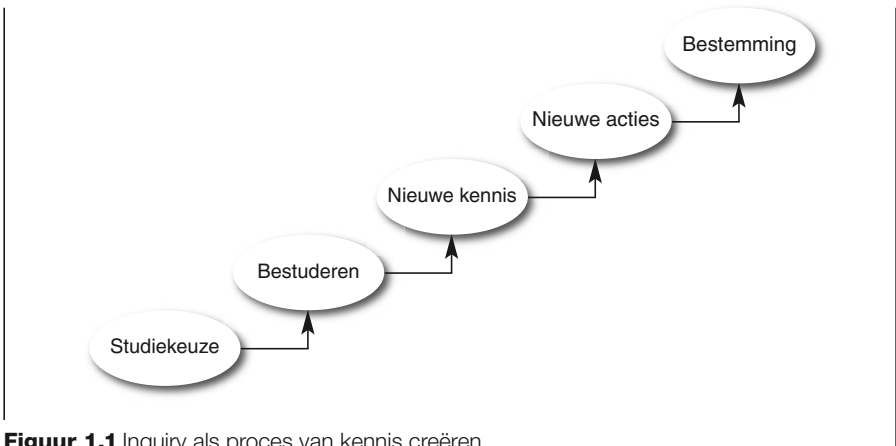
tegenwicht bieden aan onze meer gebruikelijke manier van denken. Niet dat deze niet waardevol is, dat is ze zeker, maar ze zit ons in de weg wanneer we willen vernieuwen. Door te kijken naar problemen en wat er fout gaat vergeten we vaak stil te staan bij de kansen en mogelijkheden die er ook zijn. En als we denken de oplossing voor een probleem te kennen of te weten waar we deze kunnen vinden, wisselen we een houding van onbevangenheid, openheid en nieuwsgierigheid in voor een houding van efficiëntie, snelheid en doelgerichtheid. En deze houding zit in ons in de weg wanneer vragen complex van aard zijn en het noodzakelijk is dat we nieuwe antwoorden vinden op ontwikkelingen in onze omgeving.

- Organisaties zijn volgens AI meer dan enkel rationeel-economische systemen. Het zijn óók menselijke creaties die het resultaat zijn van persoonlijke drijfveren, ambities en intuïties. Creaties waarin het subjectieve, gevoelsmatige, emotionele en zelfs het spirituele een plek kan krijgen wanneer mensen dat van belang vinden. Er bestaan voor AI dus geen aspecten of onderwerpen die in een organisatorische context niet bestudeerd zouden kunnen worden.

Waarderend onderzoeken

Appreciative Inquiry kunnen we in goed Nederlands vertalen als ‘waarderend onderzoeken’. Waarderend betekent hier het positieve of het beste in mensen en situaties zien, de bestaande situatie volledig aanvaarden, aandacht besteden aan de aspecten die voor mensen van werkelijke waarde zijn en de mogelijkheden verkennen hoe je deze kunt laten groeien. We bekijken de wereld, kortom, vanuit ‘het halfvolle glas’ en niet vanuit ‘het halfllege glas’. In iedere organisatie gaat wel iets goed, anders zou ze niet meer bestaan. En dat wat goed gaat vormt het vertrekpunt voor verbetering, vernieuwing en competentieontwikkeling van mensen. Onderzoeken gaat over een houding waarbij we onszelf toestaan ‘niet te weten’. Als we werkelijk nieuwsgierig zijn, onderzoekend en met een open, onbevangen blik kunnen waarnemen, bestaat de kans dat we op iets nieuws stuiten. Als we denken het antwoord al te weten, hoeven we het ook niet meer te onderzoeken en kunnen we beter meteen de oplossing die we in al gedachten hebben gaan implementeren. *Inquiry* gaat in essentie dus over een leerproces, waarbij we zoeken naar nieuwe kennis of nieuwe ervaringen. Dit geldt voor mensen én organisaties.

Het waarderende aspect van Appreciative Inquiry wordt nog al eens verkeerd begrepen. Het wordt dan uitgelegd als typisch Amerikaans ‘positief denken’ waarbij mensen aardig tegen elkaar doen om vooral maar aardig te zijn. Ook worden hier ‘negatieve’ uitlatingen koste wat kost vermeden. Maar dat is niet waar het bij AI om gaat. Een positieve attitude in intermenselijke relaties heeft als effect dat de kwaliteit van de interactie beter wordt doordat mensen zich veilig voelen en daardoor meer van zichzelf durven inbrengen. Wanneer er voldoende veiligheid wordt ervaren om open



Figuur 1.1 Inquiry als proces van kennis creëren.

te kunnen zijn, kunnen ook ‘moeilijke’ onderwerpen aan bod komen. AI streeft er naar een sfeer te creëren om moeilijke onderwerpen veilig met elkaar te bespreken, nieuwe (gemeenschappelijke) kennis te genereren en tot vernieuwende acties te komen. Het positieve aspect blijkt in de praktijk dus zeer pragmatisch.

Veel is inmiddels geschreven over AI, het meeste ervan in het Amerikaans. Het internet is een rijke bron van informatie, via de website van Case Western Reserve University bijvoorbeeld kunnen allerhande artikelen, presentaties en praktijkcases worden gedownload. In deze literatuur komen vaak dezelfde onderwerpen aan bod, die we hieronder kort zullen beschrijven. Voor meer informatie verwijzen we naar de uitgebreide literatuur.

De kracht van de onvoorwaardelijk positieve vraag

De vragen die in een AI-proces worden gesteld, worden onvoorwaardelijk positief geformuleerd: ‘Wat was het beste dat je hierin is overkomen?’ ‘Wat heeft je over A of B het meest geïnspireerd?’ en ‘Wanneer zat je met betrekking tot C of D in een flow?’

De onvoorwaardelijk positieve vraag is voor de ontvanger ervan vaak zeer verrassend en opent gemakkelijk de deur voor een diepgaande, authentieke conversatie. AI gebruikt de positieve vraagstelling als techniek om informatie te verzamelen over een onderwerp, om een betekenisvol gesprek met een ander te voeren en om een positieve interventie te plegen in een systeem. Voor veel systemen is dit een ongebruikelijke werkwijze, omdat ze uitgaan van een probleemgeoriënteerde benadering die gebaseerd is op schaarstedenken en een eenzijdig rationele aanpak. De positieve vraag leidt in de praktijk vaak tot een herkadring van het onderwerp en tot grotere betrokkenheid van de geïnterviewde bij dat onderwerp. De eigen positieve ervaringen vormen het

vertrekpunt voor een persoonlijke reflectie op het gespreksthema en voor het formuleren van wensen en verlangens voor de (nabije) toekomst.

Het waarderende gesprek

Het voeren van een waarderend gesprek met collega's of klanten vormt, samen met de onvoorwaardelijk positieve vraag, de kern van het AI-proces. Daarbij gaat het niet om het eenvoudigweg houden van een interview met het doel om informatie te verzamelen, maar om een gesprek van betekenis te voeren, een betekenis die een verandering teweegbrengt in de vragensteller én de antwoorder. Het gesprek begint met een persoonlijke vraag over een betekenisvolle ervaring uit het verleden, gevolgd door een vraag wat de ander waardeert in zichzelf, in anderen, zijn werk, etc. Daarna wordt dieper ingegaan op wat in de praktijk werkt ten aanzien van specifieke gespreksonderwerpen, zoals goede samenwerking, strategische planning of kwaliteitsborging. Het gesprek wordt afgesloten met vragen over de gewenste toekomst die mensen in gedachten hebben en wat ervoor nodig is deze te realiseren. In het waarderende gesprek worden zo verleden, heden en toekomst aaneen gevlochten. Degene die het gesprek leidt maakt na afloop een persoonlijk verslag van de meest opvallende antwoorden die hij/zij heeft gehoord. Daarbij gaat het niet om een representatieve weergave van het gesprek, maar om verhalen die de vragensteller hebben geraakt en bewogen en om antwoorden die waardevol zijn in het licht van het Inquiry-proces.

Storytelling

Storytelling is een andere hoeksteen van AI. We vertellen onszelf en anderen voortdurend verhalen over onszelf, ons werk, over anderen en de wereld om ons heen. In die verhalen brengen we tot uitdrukking wat we belangrijk vinden, en wat niet, hoe we onszelf zien of willen zien en hoe we de wereld ervaren. Je zou kunnen zeggen dat wij zelf een verhaal zijn en dat organisaties bestaan bij de gratie van de verhalen die wij erover vertellen. Nieuwe verhalen bieden de mogelijkheid om onszelf, anderen of organisaties met 'nieuwe' ogen te bekijken. Zo kunnen de verhalen van klanten een omslag teweegbrengen in de wijze waarop medewerkers denken over hun organisatie en de producten en diensten die ze leveren.

Ieder verhaal biedt een uniek perspectief op een situatie. Door het combineren van de vele verschillende verhalen, met elk hun eigen perspectief, die specifieke invalshoeken insluiten (en niet uitsluiten zoals gewoonlijk), is interne vernieuwing mogelijk van identiteit, cultuur, werkwijze of werkrelaties.

Een visie ontwikkelen op de toekomst

AI maakt gebruik van de kracht van verbeelding, door mensen te vragen naar hun

ideale beeld van de toekomst. Dit beeld is een fantasie over de gewenste toekomst over een bepaalde periode. Andere woorden voor beeld zijn droom, visie, toekomstperspectief of strategisch plan, afhankelijk van de terminologie die een organisatie gewend is te gebruiken. Hoe gedurfter de uitdrukking van het toekomstbeeld – concreet, visueel, tastbaar en in woorden – des te groter het appèl dat ervan uitgaat om deze droom te realiseren en de toekomst ‘naar het heden te trekken’. De droom of toekomstvisie heeft zowel betrekking op het thema dat onderwerp van onderzoek is als op de organisatorische randvoorwaarden die nodig zijn om die visie te realiseren. Is het thema bijvoorbeeld ‘coachend leiderschap’, dan kunnen we de vraag stellen hoe dat er over drie jaar idealiter uitziet. Waaraan kan ik in de praktijk de coachende leiderschapsstijl herkennen? Wat voor effecten brengt het teweeg? Hoe reageren de medewerkers erop? Wat doen leidinggevendenden dan concreet in de praktijk? En we kunnen de vraag stellen wat er idealiter nodig is om coachend leiderschap succesvol te realiseren. Daarbij rekt AI de huidige situatie op door de grenzen van het mogelijke op te zoeken en de organisatie te provoceren om bestaande, vaak belemmerende, praktijken te doorbreken. Dat wordt een provocatieve stelling genoemd. Als je nu eens zonder belemmeringen helemaal vrijuit zou denken, waar kom je dan op uit? Een gevaar is eventueel dat de droom die we hebben gefabriceerd ons in de weg gaat zitten, doordat we proberen er uit alle macht aan vast te houden en de mensen erachter te scharen, terwijl de wereld alweer is veranderd en er nieuwe idealen zijn ontstaan. Echte innovatie ontstaat bij de gratie van het vernietigen van het bestaande als een continu proces.

Positieve verbeelding

In het verlengde van het toekomstdenken maakt AI gebruik van de kracht van beelden. Dat innerlijke en externe beelden en beeldtaal een krachtige invloed kunnen hebben op ons handelen en onze fysiologische conditie, weten we uit eigen ervaring. Een beeld zegt vaak meer dan duizend woorden. Maar het effect van beelden gaat verder. Artsen maken dankbaar gebruik van het placebo-effect door patiënten soms een nepmiddel te geven, terwijl zij denken een werkzaam medicijn van de arts te hebben gekregen. Alleen al de suggestie dat de patiënt een werkzaam middel toegediend heeft gekregen kan voldoende zijn om een helend effect te krijgen. Beelden en verbeelding kunnen mensen en organisaties helpen om een gewenste toekomst dichterbij te halen, simpelweg door deze te verbeelden. Ze creëren een creatieve spanning tussen de huidige en de gewenste situatie die erom vraagt opgelost te worden. Dat kan bijvoorbeeld, maar wordt niet aangeraden, door de gewenste situatie ‘haalbaar’ te formuleren, wat leidt tot een verminderde spanning. De weg die AI voorstaat is de wensbeelden van de toekomst niet naar beneden toe bij te stellen maar ambitieus te houden op het niveau van de wensen en de verlangens van de mensen in de organisatie. Want dat is wat mensen bij elkaar brengt, wat ze bindt en boeit en het is een van de gronden om een organisatie te beginnen of te continueren. De bestaansreden vraagt

om een constante bevraging en herbevestiging: ‘Zijn we al waar we willen wezen?’, ‘Is dit nog steeds wat we willen of wat nodig is?’ en ‘Gaan we door op dezelfde weg of sturen we bij?’ Veel organisaties verliezen gedurende hun bestaan deze elementaire vragen uit het oog en hebben alleen nog maar aandacht voor doelrealisatie, efficiëntie en voor het oplossen van de problemen die ze hierbij op hun pad tegenkomen. Ze raken de weg kwijt, zoals we kunnen vaststellen als we kijken naar de zorgsector of het onderwijs. Naast het gegeven dat een inspirerend toekomstbeeld leidend kan zijn voor het evalueren van bestaande werkzaamheden en beslissingen, is het belangrijk dat een organisatie het vermogen ontwikkelt om steeds betere toekomstbeelden te ontwerpen die de bestaande vervangen. Nieuwe ontwikkelingen en inzichten geven aanleiding om bestaande beelden te heroverwegen en desgewenst te vervangen door betere.

Synergie realiseren

In de verhalen die mensen elkaar vertellen zit de kiem verborgen om tegenstellingen en conflictsituaties te overbruggen. Verhalen zijn veel rijker en bieden meer gemeenschappelijke grond dan bijvoorbeeld rationele analyses die, hoewel scherp en to the point, altijd een smallere uitsnede van de werkelijkheid geven. Het zoeken naar een gemeenschappelijke basis zit (in de verhalen) in het AI-proces ingebakken met ruimte voor individuele en afwijkende meningen van de deelnemers aan het proces. Want AI richt zich op ‘wat werkt’ en niet op ‘wat goed’ is, waarmee ze normatieve discussies tracht te vermijden. Indien er meerdere wegen blijken te zijn die naar Rome leiden, dan kunnen ook meerdere wegen worden uitgeprobeerd. Waarom niet? Juist in het honoreren en benoemen van de verschillen in inzichten en voorkeuren wordt de basis gelegd voor een gemeenschappelijke oplossing, omdat daardoor namelijk niet op voorhand mogelijkheden worden uitgesloten. Het leidt tot rijkere benaderingen. Door te denken in en/en-termen in plaats van of/of, kan het combineren van aangedragen oplossingen leiden tot verrassende nieuwe combinaties, waarvan het totaal (veel) meer is dan de som der delen. Dat vraagt om vasthoudendheid in het proces door de wil te tonen om tot échte vernieuwing te komen en geen genoegen te nemen met voor de hand liggende oplossingen.

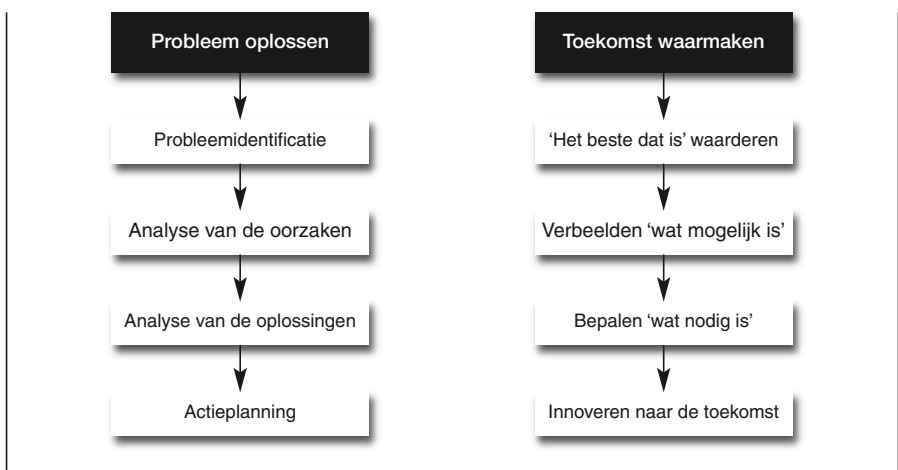
Bevestigend organiseren

Organisaties zijn sociale constructies die door mensen worden bedacht, gebouwd en onderhouden. Hoe hardnekkig sommige gewoonten, routines en gebruiken soms ook lijken, dezelfde mensen zijn ook weer in staat deze te veranderen en te vernieuwen. Het zelfbeeld dat mensen van zichzelf en van hun organisatie hebben is daarbij bepalend voor het vermogen om te kunnen veranderen en vernieuwen. Positieve beelden hebben een positief effect op dit vermogen, negatieve beeldvorming bemoeilijkt

verandering en vernieuwing. Uit onderzoek blijkt bijvoorbeeld dat succesvolle teams een ratio van 3:1 hebben: drie positieve beelden/opmerkingen tegen één negatief beeld of negatieve opmerking. Hoe meer mensen in organisaties experimenteren met het creëren van een positieve setting, met een bevestigende manier van relaties creëren en onderhouden, des te beter ze daarin zullen worden en hoe sterker de positieve, bevestigende cultuur zal worden. Tegelijkertijd kan het heersende positieve beeld dat een organisatie van zichzelf heeft tevens haar grootste obstakel vormen en groei naar een nieuw niveau in de weg staan. Daarom is het nodig dat mensen en organisaties leren waarderen te verkennen, maar tevens leren toestaan dat de positieve beelden en processen voortdurend in ontwikkeling zijn en blijven.

Weg van het probleemdenken

Uit onderzoek blijkt dat de meeste managers weinig anders meer doen dan dagelijkse problemen oplossen en vrijwel niet toekomen aan het uitzetten van de koers van hun afdeling, unit of organisatie. Management is welhaast synoniem geworden met problemen oplossen. Allerhande managementinstrumenten, zoals kwaliteits- en controlsystemen, versterken dit gedrag doordat ze de nadruk leggen op afwijkingen ten opzichte van een norm en op het treffen van maatregelen om deze afwijkingen te verhelpen. De foutieve aannames hierachter zijn dat het oplossen van afwijkingen de organisatie automatisch dichterbij haar doelen zou brengen, dat de huidige situatie per definitie nooit goed is (want ze wijkt af van een of andere norm), dat medewerkers het dus vrijwel nooit goed (kunnen) doen en dat organisatieverandering en -vernieuwing een planbaar en lineair proces is van afwijking, probleem, oorzaak en oplossing. Door



Figuur 1.2 Twee benaderingen.

deze eenzijdige denk- en handelwijze dreigen organisaties regelsystemen te worden die te veel de nadruk leggen op efficiëntie in plaats van op effectiviteit. Efficiëntie betekent hier de kortste weg, met de minste inspanning en middelen en effectief het daadwerkelijk realiseren van de doelen die men zich heeft gesteld. AI stelt tegenover dit probleemdiagnostisch denken een benadering die zich richt op het waarmaken van aspiraties en van ambities. Niet door probleemdiagnose en -oplossing, maar door te waarderen wat goed gaat en op zoek te gaan naar manieren om dit te verspreiden en versterken. De twee benaderingen zijn in figuur 1.2 schematisch weergegeven.

Tot slot

In deze introductie hebben we een beeld willen schetsen van de verschillende aspecten van AI die samen de identiteit goed weergeven, en zijn we nog niet al te veel ingegaan op de details van de filosofie en aanpak. Dat doen we wel in hoofdstuk 2, waar we dieper zullen ingaan op de theorie van AI. We behandelen de vijf principes en beschrijven de AI-aanpak die wordt aangeduid als de '4D'-cyclus. Wat we ook duidelijk hebben willen maken is dat AI niet louter gaat om 'de positieve insteek' maar dat dit vignet een veel genuanceerdere lading heeft dan de initiële gebruiker van AI wellicht vermoedt. Ook daar komen we elders in dit boek nog uitgebreid op terug.