

Inspiratiemagazine

# Actieleren

Leren te experimenteren. Samen, gestructureerd en goed geïnformeerd zoeken naar oplossingen voor de personeelstekorten in zorg en welzijn



**Actie**  
**Leer**  
**Netwerk**

## Inhoudsopgave

Dit is Actieleren	4
De waarde van experimenteren	6
De kracht van gezamenlijkheid	14
Het houvast van structuur	22
Het fundament van informatie	30



Dit magazine is geschreven door  
**Christa Nieuwboer**

Christa Nieuwboer is adviseur van het Actie Leer Netwerk en lector bij Avans Hogeschool. Professionals stimuleren deel te nemen aan lerende netwerken, vindingrijk en nieuwsgierig naar wat misschien wel heel anders kan en moet dan voorheen is wat haar drijft. Vooral het leren werken met zorg- en sociale technologie is daarbij een speerpunt. Zij ziet het als één van de grootste uitdagingen in het gezondheidsdomein om aan te sluiten op de digisociale leefwereld van mensen. Actieleren biedt hiervoor methodische handvatten.

## Voorwoord

**De motivatie van mensen die werken in zorg en welzijn is indrukwekkend. Zij barsten van de ideeën en daadkracht! Hun innovatieve kracht ontketenen we met actieleren.**

Het Actie Leer Netwerk brengt een groot Koplopernetwerk in kaart, heeft de Impactmakerprijs ingesteld en inspireert met tal van publicaties, workshops en bijeenkomsten, online en offline. Goed voorbeeld doet goed volgen. Als steeds weer een andere organisatie op eigen wijze de goede dingen doet, dan kunnen we vertrouwen op een fantastische toekomst van zorg en welzijn.

Laten we omarmen dat we allemaal aan het leren zijn: bestuur, middenmanagement en werkvloer. Samen, in verbinding met elkaar, werken we stap voor stap aan verbetering.

Het Ministerie van VWS samen met alle partijen in de sector aan een merkbaar beter toekomstbestendig volksgezondheidszorgstelsel. We leren samen met die zo inspirerende praktijk vol positieve energie en intrinsieke motivatie. We delen goede verhalen, nemen blokkades weg, brengen partijen bij elkaar in “whole system in the room sessies” en investeren in ons collectief lerend vermogen: landelijk, regionaal en lokaal.

Het is van het grootste belang dat voldoende mensen werken in zorg en welzijn aantrekkelijk blijven vinden, en graag in deze sector willen (blijven) werken. Dit inspiratiemagazine over de vier kernelementen van actieleren geeft een impuls om urgente en complexe vraagstukken samen aan te pakken.

*Erik Gerritsen,  
vm Secretaris-Generaal Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport*



# Dit is Actieleren

De methode Actieleren kan jouw organisatie helpen de beste oplossing te vinden. Het Actie Leer Netwerk ondersteunt de methode Actieleren. Onder andere door kennis over Actieleren te verspreiden, het netwerk hierin te faciliteren en organisaties te ondersteunen bij het ontwerp of de toepassing van Actieleren.

Actieleren is een verzamelterm voor leerprocessen die leiden tot actie, tot handelen. Actieleren is het gezamenlijk en gestructureerd zoeken naar oplossingen voor urgente problemen door middel van goed geïnformeerd experimenteren. In deze infographic en [animatie](#) wordt uitgelegd wat Actieleren voor het vinden van arbeidsmarktoplossingen kan betekenen.



Aan de slag met Actieleren? Op onze website vind je goede voorbeelden en een [toolkit](#) om zelf met Actieleren aan de slag te gaan.

## De redenen om te gaan Actieleren zijn:

1

Oplossingen voor de werkvloer zijn te vinden op de werkvloer.

2

Betrokken personeel is gezond personeel.

3

Actieleren leidt altijd tot verbetering.

## Actieleren

Hoe vinden we de beste oplossingen voor de arbeidsmarkt in zorg en welzijn? Dat doe je samen. Dat doe je gestructureerd. Dat doe je geïnformeerd. En met de ruimte om te experimenteren.

### Gezamenlijk

Iedereen heeft kennis over het probleem, maar niemand heeft in z'n eentje alle kennis voor een oplossing. Cliënten, werknemers, managers, bestuurders: samen weten we méér!



### Gestructureerd

Een actief leerproces opgedeeld in 5 fases: verkennen, oplossingen ontwikkelen, kennisdelen, experimenteren en reflecteren. Dat is actief leren!



### Geïnformeerd

Zoek naar kennis over jouw vraagstuk. Ga naar het Actie Leer Netwerk voor succesvolle voorbeelden in het Koplopernetwerk. Of leer hoe het beter kan door gestrande projecten met Falend Vooruit. Dat inspireert!



### Experimenteren

Kijk in de praktijk hoe bedachte oplossingen concreet uitpakken. Durf te experimenteren. Reflecteer en verbeter. Zo vind je de beste oplossingen voor jouw situatie!

## Arbeidsmarkt oplossingen in zorg en welzijn



Arbeidsinnovatie



Beperken uitstroom



Gezond werken



Leven lang ontwikkelen



Meer uren werken



Werken naar talent

# De waarde van experimenteren

**Zelf aan de slag met durven, doen en leren? Je leest alles over de waarde van experimenteren in dit artikel over Actieleren.**

Durven doen is de essentie van veranderen. Maar het gaat daarbij niet om roekeloze en willekeurige acties. Experimenteren gaat om bewuste wijzigingen en een continue reflectie met (een afvaardiging van) alle betrokkenen. Alleen zo kun je de impact van een verandering vaststellen: wat zijn de voor- en nadelen van de verandering? En daarmee is direct duidelijk dat experimenteren eigenlijk net zo complex is als het probleem dat je probeert op te lossen. Want zoals er aan het probleem praktische, financiële en ervaringsaspecten zitten, is dat bij de verandering natuurlijk precies hetzelfde.

Gelukkig is er ook over de kunst van het experimenteren veel bekend. In het kader van actieleren zijn dit de belangrijkste aandachtspunten.

## Haal de gewenste realiteit naar voren

**Fake it before you make it. Dat is het motto om gedurfd te denken over de toekomst. Laten we doen alsof het al zo is. Laten we elkaar verhalen vertellen over hoe het 'dan' is. Over een jaar, of over 20 jaar.**

### Hoe?

Tijd: minimaal 30 minuten.

Samenstelling: in kleine groepen, waarin verschillende betrokkenen deelnemen.

- > Spreek met elkaar af hoe ver je vooruitkijkt. Vertel elkaar over een gemiddelde dag in de week en houd het perspectief dat je nu ook hebt. Je bent bijvoorbeeld patiënt of zorgprofessional of bestuurder. Houd het heel praktisch. Iemand begint: ik werd vanochtend wakker... Zowel wensen als angsten kunnen aan bod komen.
- > Wissel regelmatig van persoon. Indien nodig plan je voor iedereen een tijd, laat iemand gespreksleider zijn of laat het 'vanzelf' gaan. Zorg dat iedereen voldoende aan de beurt komt en op elkaar kan aanhaken of reageren.
- > Laat iemand meeschrijven of tekenen. Zo komen angsten, tegenstrijdigheden en kansen in beeld. Bespreek deze om erachter te komen, wat de gewenste realiteit is.
- > Neem deze vervolgens als uitgangspunt voor

de vernieuwing. Als we dit willen, waarom doen we het dan nog niet? Waar moeten we mee stoppen? Wat kunnen we morgen al doen? In welke setting kunnen we dit realiseren? Zo vormt zich het experiment.

- > Een vervolgstap kan zijn om, samen met alle betrokkenen, een Value case te maken. In een Value case beschrijven alle partijen de waarde die de nieuwe realiteit voor hen zal hebben.

Op Internet zijn verschillende templates voor Value cases te vinden.

## Pakket van eisen

**Een experiment, waarvan je van tevoren weet dat het veel te duur of onhaalbaar zal zijn, heeft geen zin. Daarom is het goed om met elkaar te minimale eisen van de gewenste realiteit te bepalen. Een handig hulpmiddel hierbij is de oefening Min Specs van Liberating Structures. Hiermee beslis je samen wat absoluut essentieel is voor succes. >>**



## Pakket van eisen

### Hoe?

Tijd: 30 minuten.

Samenstelling: individueel, in subgroepen en in grote groepen.

Individueel:

- > Vraag alle deelnemers om in 1 minuut álles op te schrijven wat gedaan moet worden om het doel te bereiken.
- > Vraag alle deelnemers om in 1 minuut álles op te schrijven wat nagelaten moet worden om het doel te bereiken.

In subgroepen van 4 – 6:

- > Inventariseer (eventueel eerst in subgroepen van 4 – 6 personen) en ontdebbel. Kom tot een volledige lijst. Dit zijn de maximale specificaties.
- > Bespreek nu per gegeven, of het doel ook bereikt kan worden als dit gegeven geschrapt

wordt. Is het écht nodig om dit te doen of na te laten? Maak de lijst zo kort mogelijk.

Plenair:

- > Inventariseer de korte lijsten en ga er nog een keer gezamenlijk doorheen: is het écht nodig om dit te doen of na te laten? Maak de lijst zo kort mogelijk.
- > De lijst die overblijft is de lijst van minimale specificaties.

Gebaseerd op [Min Specs](#).

## Stop het experiment bij risico's

**Bepaal vooraf wanneer er een noodstop gemaakt moet worden. Een voor de hand liggende reden is, als burgers, cliënten of patiënten nadeel ondervinden van het experiment.**

### Hoe?

Tijd: 15 – 30 minuten.

Samenstelling: individueel, in tweetallen of in groepjes.

- > Zet het toekomstbeeld in het midden van een vel papier.
- > Schrijf nu directe consequenties van deze toekomst in een cirkel en verbind deze met de centrale verandering, zodat je een mindmap krijgt. Het kunnen positieve én negatieve consequenties zijn, en kunnen alles en iedereen betreffen. Als dit de realiteit is, dan zal...
- > Verbind alle directe consequenties aan het middelpunt. Als er geen nieuwe gedachten meer bij komen, kun je na gaan denken over de tweede-orde-consequenties: deze volgen uit de eerste. Je kunt zelfs doorgaan naar derde- en vierde-orde gevolgen. Daarmee kun je goed doorddenken wat de kansen en risico's van een plan zijn.
- > Ontdebbel en orden de consequenties die bij elkaar horen; op deze manier kun je overzicht krijgen. Bespreek met elkaar wat versterkt en wat juist vermeden moet worden.
- > Identificeer op deze manier ook de absolute risico's. Als deze optreden, moet het experiment stoppen. Als deze onvermijdelijk zijn, moet het experiment niet eens starten!

Gebaseerd op [Futures wheel](#).

## Wat als het lukt?

**Veel experimenten vinden plaats in een pilot. Dat geeft ruimte om anders te denken en te handelen, zodat reguliere werkprocessen kunnen doorgaan. Dat lijkt mooi, maar de paradox van innovatie is, dat een verandering bij succes ook zo snel mogelijk deel moet gaan uitmaken van het standaardproces. Daarom moet je vroegtijdig afvragen: wat als het lukt?**

### Hoe?

Tijd: 2 uur.

Samenstelling: subgroepen van betrokken organisaties.

- > Organiseer een bijeenkomst waar elke betrokken organisatie de Value case door-denkt en een eigen Business case beschrijft. Er moeten daarom voldoende betrokken bestuurders, beslissers en managers aanwezig zijn.
- > De eerder betrokkenen presenteren het voornemen om het experiment in gang te zetten. Uit de eerdere fases hebben ze daarvoor materiaal verzameld, zoals: verhalen, een tekening, de specificaties en een mindmap. Hiermee kunnen zij argumenten aandragen voor het experiment. >>

## Artikel 1

- > De deelnemers buigen zich over de vraag: wat betekent het voor de organisatie als dit experiment lukt? Wat is er dan nodig? Denk bijvoorbeeld aan visie-ontwikkeling, verschuiving van kostenposten, inzet van personeel, inkoop van technologie, de-implementeren van eerdere werkwijzen, om- of bijscholing, invloed op andere werkprocessen, kwaliteitscontrole en risico-taxatie.
- > De organisaties leggen hun Business cases bij elkaar en onderhandelen voor het beste resultaat.

Op Internet zijn verschillende templates voor Business cases te vinden.

## Alvast aan de slag

**Elk experiment levert kennis op. Dus hoe-  
wel het ontwikkelen van een Value case en  
Business cases tijd kost, het experiment kan  
alvast starten. Door in een kleine setting of  
een korte periode veranderingen door te  
voeren, wordt snel duidelijk wat wel of  
niet mogelijk, gewenst of haalbaar is.**

### Hoe?

Tijd: 1 uur.

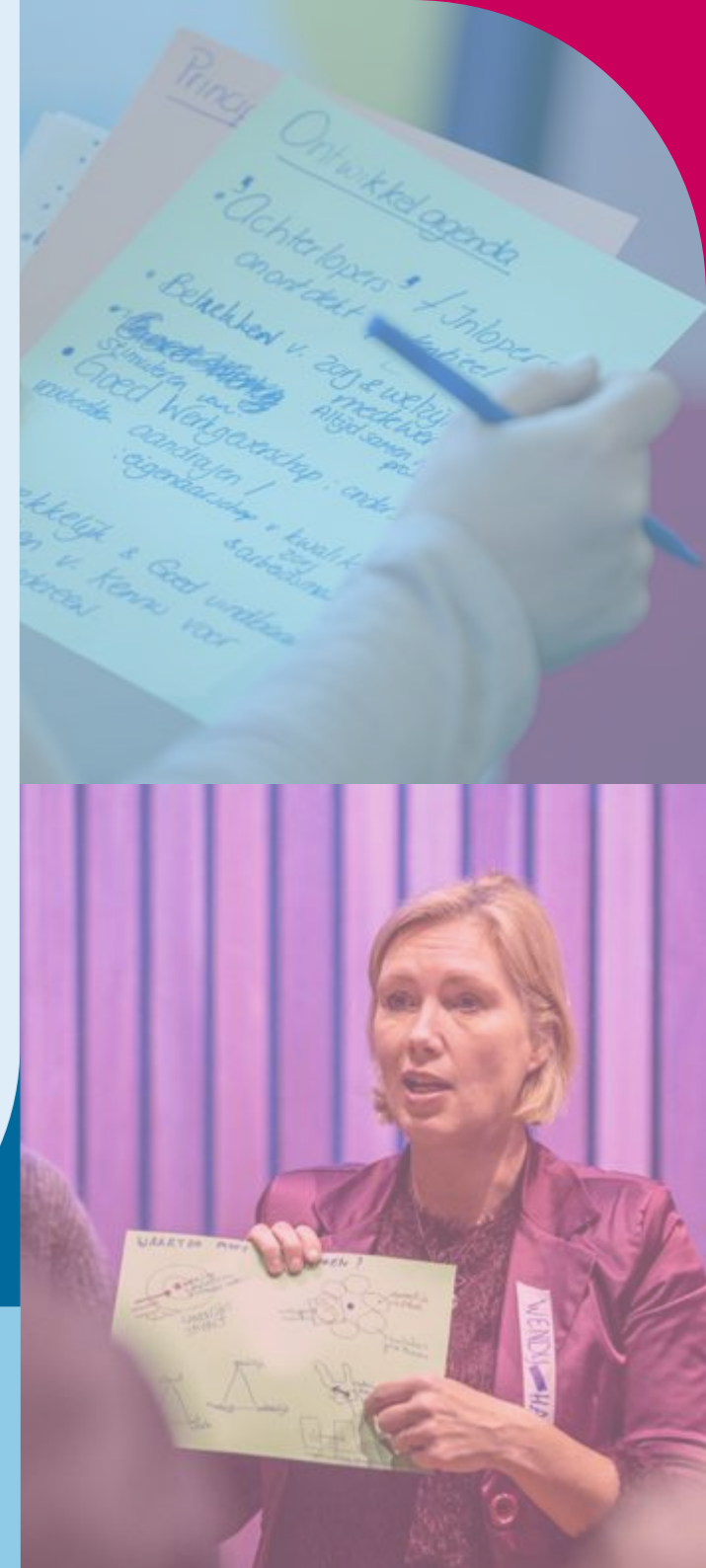
Samenstelling: projectgroep.

- > Een goede manier om vast te stellen of de verandering de moeite waard is, is het werken met een Small casestudy.
- > Beschrijf de huidige situatie.
- > Beschrijf welk probleem je wilt oplossen of welke verbetering je voor ogen hebt.
- > Beschrijf de vernieuwing.
- > Stel vast op welke datum en op welke manier het experiment start.
- > Kies een meetmethode, bijvoorbeeld observatie, interviews, stellingen, of een combinatie van deze.
- > Kies wie er zicht op heeft, bijv. cliënt, naasten, professionals: mensen die de situatie echt beleven.
- > Kies ook wie het moeten regelen, bijv. professionals, roosteraars, managers: mensen die de situatie organiseren.
- > Verzamel kennis, ervaringen en feiten op minimaal drie momenten: vóór het experiment, tijdens het experiment en na het experiment. Als je wilt weten of een verandering blijvend is, kies dan ook een moment dat wat verder na het experiment ligt, bijvoorbeeld 3 of 6 maanden.
- > Verzamel de informatie op een overzichtelijke manier en bespreek deze na elk meetmoment met de betrokkenen.

## Inspiratie

Er zijn nog veel andere manieren om Experimenten op te zetten. Laat je bijvoorbeeld inspireren door de volgende boeken:

- Job van 't Veer, Eveline Wouters, Monica Veeger en Remko van der Lugt (2020). Ontwerpen voor zorg en welzijn. Coutinho, Bussum.
- Patrick van der Pijl en Erik Prins (2018). Design denken & doen. Boom uitgevers, Amsterdam.



## Experimenteren in de praktijk

Het Actie Leer Netwerk verzamelt verhalen van geslaagde arbeidsmarktinitiatieven in zorg en welzijn, onder de noemer **Koplopers**. En van gestrande verhalen waar soms nog meer van geleerd kan worden, onder de titel **Falend vooruit**. Hiernaast staan een aantal voorbeelden van experimenteren in de praktijk.

Wil je je nog meer laten inspireren? Neem dan vooral ook hier nog even een kijkje:

- Experimenteren met zorg- en sociale technologie? Zoek contact met de [MBO / HBO-labs](#) voor technologische innovatie in zorg en welzijn.
- Inspiratie opdoen? Kijk naar [deze](#) korte video over Experimenteren met oplossingen.



### Hogeschool Utrecht

Opleidingsmanager Marlou de Kuiper van de Hogeschool Utrecht doet een pleidooi om op te leiden met vallen en opstaan. ‘Niemand laten zakken’, is haar devies! Toetsen en beoordelen, dat is vaak de eerste associatie bij opleidingen. Maar wat als je een master Innovatie Zorg & Welzijn aanbiedt, waarin proberen, falen, opstaan en opnieuw beginnen juist de kern van de opleiding vormt? Dan moet je die toetsing dus loslaten. ‘Je leert weinig nieuws als je perfectie nastreeft en onzekerheden uit de weg gaat’, zo geeft Marlou ons mee. In de onderwijswereld moet je uiteindelijk toch een cijfer geven. En dat geeft studenten ook zekerheid en houvast. ‘Zeg nou gewoon wat ik moet doen’. Maar de toepassing van kennis in een concrete praktijk staat centraal in deze master. En die praktijk is altijd anders en ingewikkeld. Daarom werkt de master niet met kennistoetsen, maar wel met keuzes, criteria en feed forward. Studenten en docenten zijn trots als het wél lukt!

🎧 In [deze](#) podcast van Falend Vooruit vertelt Marlou haar verhaal.



### KOPLOPER

### TanteLouise

In de podcast Falend vooruit met een VR-bril vertelt bestuurder Jan-Kees van Wijnen van tanteLouise over de manier waarop je zelfs innovatief met innovaties kunt omgaan. Soms hebben nieuwe technologieën zoals Virtual Reality namelijk zelfs nog een veel betere toepassing dan die waarvoor ze eerst bedacht zijn. Neem een afslag! TanteLouise heeft het ziekteverzuim van het personeel kunnen verlagen door de praktijkbegeleiding met een Virtual Reality (VR)-bril vanaf huis te organiseren. De VR-bril wordt gebruikt om medewerkers, die bijvoorbeeld door ziekte thuis zijn, op afstand leerlingen, stagiaires en nieuwe medewerkers te laten begeleiden. Er wordt zelfs op afstand geëxamineerd. Ook andere innovaties hebben al bijgedragen aan meer werkgeluk en betere zorg. Bij tanteLouise zit innoveren dan ook in het DNA. ‘Grenzeloos leren’ is als kernactiviteit in het beleid opgenomen!

Meer weten over Anders werken in de zorg? [Klik hier](#).

🎧 Meer weten over Falend Vooruit komen met technische innovaties? [Klik hier](#).



### KOPLOPER

### Vernieuwend Werken in de Zorg

Tanja Dekker en Mark Vervuurt (AVSZ) vormden samen een tandem tijdens het programma Vernieuwend Werken in de Zorg. Zij kozen ervoor om een blinde cliënt te helpen zelfstandig boodschappen te doen; de oplossing bleek een sportbril met camera. Daardoor kan een begeleider op afstand meekijken en ondersteunen. Het idee ontwikkelde zich gaandeweg. Eerst dacht Tanja dat een telefoon met een app de juiste oplossing zou zijn, maar enkele prototypes, experimenten en gesprekken later ontstond het plan om de sportcamera te gebruiken. De oplossing draagt bij aan de zelfstandigheid van de cliënt, die er blij mee is; en is ook arbeidsbesparend, omdat de begeleiding op afstand kan. Vooral ook gaf het leertraject de ruimte en het zelfvertrouwen, dat je als medewerker samen met je cliënt aan goede oplossingen kan werken. Samen vindingrijk zijn!

Meer weten over het programma Vernieuwend Werken in de zorg? [Klik hier](#).

# De kracht van gezamenlijkheid

**In dit tweede artikel over de methode Actieleren vind je suggesties voor werkvormen die je kunt gebruiken en bronnen waarin je verder kunt zoeken. Kies of maak wat bij jouw doel past.**

“Niets over ons zonder ons”, dat is een uitspraak die weergeeft dat iedereen iets te zeggen heeft. Vooral mensen óver wie nogal eens besluiten worden genomen, zoals patiënten, cliënten of mensen die niet als eerste in staat lijken om hun mening naar voren te brengen. Ook zorgprofessionals worden nog wel eens overgeslagen in besluitvorming en innovaties, terwijl zij juist zo goed zicht hebben op wat in de praktijk wel en niet werkt.

Elke oude of nieuwe werkwijze zál velen raken, positief of soms onbedoeld ook negatief. En daarom staat of valt elke innovatie met draagvlak. Laat dat zo vroeg mogelijk meetellen. Belangrijk daarbij is dat (vertegenwoordigers van) alle betrokkenen bij actieleren samenwerken voor een gezamenlijk doel. Demotivatie ontstaat als maatregelen en werkwijzen, die niet goed passen bij de context, opgelegd worden. Dan moet men zich maar schikken. Mensen vormen de doorslaggevende factor bij veranderingen.

## Wie zijn de betrokkenen?

**Neem tijdens het actieleerproces verschillende momenten om na te gaan of je niemand mist. Niet iedereen hoeft altijd overal over mee te praten. Je kunt dit proces zorgvuldig ontwerpen. “Mensen uitnodigen is een interventie op zich”, Tonnie van der Zouwen, [www.onlineactieonderzoek.nl](http://www.onlineactieonderzoek.nl).**

## Hoe?

Tijd: twee keer 30 – 45 minuten.

Samenstelling: in een begeleidingsgroep.

- > Vorm een begeleidingsgroep. Naast het vaststellen wie de betrokkenen zijn, kun je indelen hoe en wanneer je hen wilt betrekken. In de praktijk zal het vaak een groep zijn, waarin vertegenwoordigers van alle betrokken groepen plaatsnemen. Het heeft de voorkeur om de betrokkenheid zo snel mogelijk met deelnemers samen door- en af te spreken. Want alleen dan weet je of de groep de goede samenstelling heeft en kun je deze nog aanpassen. De begeleidingsgroep denkt ook na over de vraag wie precies uit welke groep, en hoeveel mensen op welke manier wanneer uitgenodigd kunnen worden.
- > Neem 30 – 45 minuten. Laat de groep post-its schrijven over de vraag: Who are in, met de linkerkolom van het schema als houvast.

Ontdubbel en cluster, voer het gesprek over of het compleet is. Soms dient het gesprek zich dan al aan: toch niet iedereen over alles?

- > Neem nog een keer 30 – 45 minuten en bespreek wat de betrokkenen gaan doen. Een expert kan misschien helpen bij experimenteren, reflecteren en keuzes maken. Moet het bestuur bij de gezamenlijke verkenning zijn? De mensen die het nodig hebben worden geïnformeerd, of kunnen ze ook helpen oplossingen te creëren? Streef naar de beste participatie van ieder. Dat zal altijd weer anders zijn, afhankelijk van de grootte van de vraag of de urgentie van het probleem. Op deze manier ontwerp je het beste ‘actieleerteam’.
- > Neem samen de andere keuzes door: Wie met wie? Waarvoor? Wanneer?

Het voorbeeldschema "Who are in? En wat gaan zij doen?" vind je op de volgende pagina. >>



## Who are in? En wat gaan zij doen?

	Strategie ontwikkelen	Worden geïnformeerd	Samen onderzoeken	Samen oplossingen creëren	Experimenteren, kiezen	Experimenteren, testen	Reflecteren, betekenis geven	Keuzes maken en uitvoeren
<b>A = hebben</b> <b>Autoriteit</b> bijv. bestuurders, leidinggevenden								
<b>R = hebben</b> <b>Resources</b> bijv. geld, materiaal, ondersteuning								
<b>E = hebben</b> <b>Expertise</b> bijv. onderzoekers, ervaren professionals								
<b>I = hebben</b> <b>Informatie</b> bijv. hoe het er echt aan toegaat, hoe het wordt beleefd								
<b>N = hebben het</b> <b>Nodig</b> bijv. burgers, cliënten, professionals								

Dit voorbeeldschema kun je nog verder detailleren met de vraag wanneer mensen worden betrokken. Een informatieronde kan bijvoorbeeld uit meerdere momenten bestaan en met aparte geledingen plaatsvinden. Op deze manier bouw je een proces op dat je kunt gebruiken in combinatie met de andere drie succesfactoren van actieleren.

## Uitnodigen voor deelname

**“Als je een schip wilt bouwen, trommel dan geen mensen bij elkaar om voor hout te zorgen, orders te geven en het werk in te delen, maar roep in hen het verlangen wakker naar de uitgestrekte, eindeloze zee” (naar Antoine de Saint-Exupéry).**

### Hoe?

Tijd: 30 minuten per uitnodiging.

Samenstelling: 2 – 3 leden van de begeleidingsgroep, inclusief iemand uit de groep die uitgenodigd wordt.

Nadat je bepaald hebt wie je wilt uitnodigen en waarvoor is het van belang om samen met een vertegenwoordiger uit die groep een passende uitnodiging op te stellen. Denk daarbij aan toon, taal en vorm. Een uitnodiging kan variëren van een e-mail tot een megafoonbus; van één persoon die mondeling of per video uitnodigt tot een survey in een hele organisatie.

Aandachtspunten bij uitnodigen zijn:

- Weef een netwerk, lang voordat je met uitnodigen gaan beginnen.
- Neem contact leggen en houden als rode draad in je hele actieleerproces mee.
- Ga na voor wie het nodig is om bij elkaar te komen en waarom.

- Wees bereid te beluisteren hoe de uitnodiging ontvangen wordt; een uitnodiging kan allerlei emoties oproepen.
- Formuleer voor specifieke bijeenkomsten of verzoeken concrete doelen.
- Formuleer ook wat niet gaat gebeuren, begrens de activiteiten en het doel.
- Denk dus vooruit, wat wanneer met wie (gestructureerd).
- Nodig zo persoonlijk mogelijk uit
- Stel krachtige vragen.

Bron: [Actieonderzoek doen](#), Tonnie van der Zouwen, p. 94 – 95.

## De lerende organisatie

**In een organisatie waar niet systematisch wordt geleerd, zullen mensen die aan oude patronen vasthouden elke vernieuwing ondermijnen. En dat, terwijl de professionals in zorg en welzijn samen met hun cliënten vaak allerlei praktische en handige oplossingen kennen, waar anderen wat aan zouden kunnen hebben! In actieleren wordt dit potentieel serieus genomen. Het goede goed doen: dat doet goed! Daarom is het zo belangrijk om tijd te besteden aan wat er in de realiteit speelt, en ook welke oplossingen daar al zijn of bedacht worden. >>**



### Hoe?

Tijd: minimaal 30 minuten.

Samenstelling: in kleine groepen van medewerkers en / of cliënten.

- > Bereid in de begeleidingsgroep vragen voor, die je aan teams of op de werkvloer aan kleine groepen gaat stellen. Neem daarvoor het huidige businessmodel of de huidige werkwijze als uitgangspunt en draai hiervan de aannames om en stel een 'wat als' vraag. Bijvoorbeeld: wij zijn gewend om cliënten 's avonds te douchen. Wat als we dat op een ander tijdstip zouden doen? Of: onze doelgroep komt bij ons op spreekuur. Wat als wij bij hen zouden komen? Of: wij werken face-to-face. Wat als we dat voor de helft online gaan doen? Of: wij meten de bloeddruk. Wat als de patiënt dat zelf kan doen? Je kunt de vragen ook wat hoger-over formuleren: Wij werken nu met 10 fte in het team. Wat

als we dat met de helft van het personeel moeten doen?

- > Leg de wat-als-vraag voor aan elke groep en laat hen antwoord geven op de vraag: hoe dan? Stel de vragen snel achter elkaar in rondes van 2 – 3 minuten en zorg ervoor dat mensen hun ideeën kunnen vastleggen, bijvoorbeeld op post-its of op een muurkrant.
- > Inventariseer alle ideeën, maak er ideegroepen van en praat met elkaar over de (on-)wenselijkheid van de ideeën. Wat is wél wenselijk en haalbaar? Waar kunnen jullie morgen al mee stoppen of beginnen? En wat vergt wat meer tijd en planning?

Deze activiteit is gebaseerd op de Tool Ideeënmuur uit het handige boek Design, denken & doen: nieuwe mindset, vaardigheden en tools voor het ontwerpen van de toekomst.

## Gezamenlijkheid in de praktijk

Het Actie Leer Netwerk verzamelt verhalen van geslaagde arbeidsmarktinitiatieven in zorg en welzijn, onder de noemer **Koplopers**. En van **gestrande verhalen waar soms nog meer van geleerd kan worden, onder de titel Falend vooruit**. Ook **delen we kennis via Actie leer TV-sessies**. Hiernaast staan **een aantal voorbeelden van gezamenlijkheid in de praktijk**.

Wil je je nog meer laten inspireren? Neem dan vooral ook hier nog even een kijkje:

- Een korte video over [Alle betrokkenen aan tafel](#).



### KOPLOPER

## Vernieuwend Werken in de Zorg

Goede ideeën die (werken in) de zorg verder helpen? Die komen vanaf de vloer! Zeventig procent van de succesvolle verbeterideeën blijkt van eigen medewerkers te komen. Innoveren doe je door samen te leren hoe het beter kan. Voorzitter van de Raad van Bestuur van Laurens, Hans Huizen, zegt over het programma Vernieuwend Werken in de Zorg: "Dit project laat zien, dat sociale innovatie heel belangrijk is. Zonder direct grote technische en financiële investeringen te doen, is het dus mogelijk om zorg slimmer, efficiënter en effectiever in te richten. Waardoor de druk verlaagt, het werkplezier toeneemt en de cliënt tevredener is." In het traject vormen enthousiaste professionals samen met een leidinggevende of coördinator uit de organisatie een tandem, en onderzoeken gedurende een periode van een half jaar een kwestie, die relevant is voor de eigen organisatie. Het programma Vernieuwend Werken in de Zorg ontving in 2020 een Actieleervoucher en is Koploper.

Meer weten over het programma Vernieuwend Werken in de Zorg? [Klik hier](#).



## KOPLOPER

### Surplus Groep – Samen leren in de wijk

Voor het Koploperinitiatief ‘Samen leren in de wijk’ werken zorg- en welzijnsorganisaties DAT, Surplus, TWB en Kruisvereniging Noord-Brabant samen om medewerkers op te leiden in de zorg. De nieuwe zorgprofessionals (Collega’s In Opleiding) werken binnen een leergemeenschap en de daar bijbehorende wijk. Centraal in het onderwijsconcept staat de ontmoeting: de collega in opleiding komt in de werkpraktijk in contact met een diversiteit aan rolmodellen en voorbeelden. Zij leren te werken met behoeften en wensen die de inwoners hebben betreffende zorg en welzijn. Bij de vragen die dat oproept wordt kennis gezocht en ervaringen gedeeld. Zo kan iedereen binnen de gemeenschap deelnemen aan de bijeenkomsten om kennis te delen; vrijwilligers, mantelzorgers, cliënten, inwoners, collega’s in opleiding en professionals. Door het onderwijs dichtbij de praktijk te brengen, leert de collega in opleiding efficiënter en kan de kennis direct worden toegepast. Leren van en met elkaar is een belangrijk speerpunt binnen dit Koploperinitiatief.

Er is veel belangstelling voor deze manier van leren en ontwikkelen. Dit heeft tot gevolg dat het aantal opleidingsplaatsen uitbreidt en er meer goed opgeleide zorgmedewerkers beschikbaar zijn.

Meer weten over Samen leren in de wijk? [Klik hier](#).

Joke Voermans is vanuit Surplus Groep Docent/Leermeester bij Samen leren in de wijk. Zij vertelt over haar ervaringen in vijf motiverende video's over actieleren. Bekijk alle vijf de video's [hier](#).



### Garage2020

Kun je ook te véél mensen betrekken bij een vernieuwing? Ja, en daarover vertelt Levi van Dam van Garage2020 in de podcast Falend vooruit. In 2016 stelde Levi het ambitieuze plan op om uiterlijk in 2020 de jeugdzorg terug te brengen naar nul. Hij werkte vanuit de gedachte dat de jeugdzorg vaak niet aansluit op de doelgroep jeugd. Van Dam besloot het roer om te gooien, en anders te werk te gaan. Het was de start van Garage2020, een creatieve, innovatieve, en multidisciplinaire broedplaats voor nieuwe doe-ideeën met impact. Garage2020 heeft mooie initiatieven voortgebracht, maar de missie om jeugdhulpverlening overbodig te maken is mislukt. Er wordt in Nederland alleen maar méér gebruik gemaakt van jeugdhulpverlening. Levi vertelt hoe de energie uit zijn missie vloeide doordat iedereen er wat van vond en wat mee wou.

🎧 Hoe komen we nu verder, wat is er nodig? Want willen we niet allemaal weten hoe we ons als professionals nou eindelijk eens overbodig maken? Beluister de [podcast](#).



### Arbeidsmarkttafel Jeugdhulp

Jeugdhulp bestaat uit veel verschillende branches, en is veel breder dan alleen de jeugdzorg. Daarom komt het vaak voor dat binnen één jeugdhulporganisatie medewerkers van diverse cao's werkzaam zijn. Er zijn organisaties met medewerkers die onder maar liefst vijf verschillende cao's vallen. Dan is het hard nodig om te streven naar continuïteit en stabiliteit. Jeugdzorg Nederland, FNV Zorg en Welzijn en CNV Zorg en Welzijn zijn, de initiatiefnemers achter de Arbeidsmarktagenda Jeugdhulp, hierbij ondersteund door het ministerie van VWS. Projectleider Henriette van Diemen: “Deze arbeidsmarktagenda is vooral een actiegerichte en pragmatische aanpak die zoveel mogelijk aansluit op bestaande initiatieven en netwerken in de jeugdsector. Medewerkers uit de jeugdzorg worden zoveel mogelijk opgeroepen om hun bijdrage te leveren. Samen willen we aanjagen, stimuleren, kennisdelen, verbinden en vermeerderen”.

Wil je meedenken? Bekijk [hier](#) de aflevering van Actieer TV.

# Het houvast van structuur

Leren is bewegen – van wat bekend was naar wat je nieuw ontdekt. Er zijn heel veel modellen en verklaringen om duidelijk te maken hoe die beweging tot stand komt én tot resultaten leidt. Bij Actieleren in organisaties is dit geen theoretische kwestie. Je wilt dit proces zo efficiënt mogelijk inrichten.

Gelukkig is er kennis over het basisontwerp van deze methode. In artikel 3 over Actieleren, het houvast van structuur, vind je enkele suggesties voor werkvormen die je kunt gebruiken en bronnen waarin je verder kunt zoeken. Kies of maak wat bij jouw doel past.

## Wie is aan zet

Het uitlijnen van een Actieeerstrategie gebeurt vaak door een projectleider of een strategische facilitator. Deze overlegt met een opdrachtgever (een organisatie of samenwerkingsverband) wat de vraag achter de wens om te leren is én wat de ingeschatte tijdsduur is voor het proces. Dat is in hoge mate afhankelijk van de grootte en complexiteit van het vraagstuk, dat ook in delen kan worden opgeknipt. Daarbij gaat Actieleren per definitie over een urgent of verleidelijk vraagstuk, dat over meerdere lagen van de organisatie speelt, en die invloed op elkaar hebben.

## Op zoek naar een strategische facilitator

In de Facilitators Pool van het Actie Leer Netwerk vind je zo'n zestig facilitators, die allemaal op hun eigen manier Actieeerprocessen kunnen ondersteunen. Je kunt filteren op type. Kies voor

‘ondersteunen bij het ontwerpen van Actieleren’ als je een strategisch facilitator zoekt. Zo'n facilitator denkt in het prilstadium met je organisatie mee over de te zetten stappen. >>

### Laag in de organisatie en wat er speelt in relatie tot het vraagstuk

#### Laag 1: het strategisch systeem

Politiek, kansen en belemmeringen in de context, strategische keuzes, beschikbare hulpbronnen, organisatiecultuur en – geschiedenis, en ruimte om te veranderen.

#### Laag 2: de besluitvorming

De onderhandelingsruimte, de doorzettingskracht om een besluit te ontwikkelen met vallen en opstaan en deze te implementeren.

#### Laag 3: het ervaren leerproces

De groeiende bewustwording dat een oplossing nodig is, welke het beste is én aandacht voor de veranderingen die daarbij in het systeem én individueel plaatsvinden.

## Pak aan!

Een Actieeerproces bouw je met de volgende drie elementen:

- de dynamiek,
- de deelnemers
- en de tijd.

### Dynamiek

In een project beweeg je van A naar Z. Een Actieeerproces definieert Z (de gewenste realiteit) en probeert deze zo snel mogelijk te realiseren door experimenten aan te gaan. Gaandeweg ontdekt men wat wel en niet werkt. Door vanaf de verkenning snel met oplossingen aan de slag te gaan en op de impact daarvan te reflecteren ontstaan betere oplossingen en antwoorden. En of men vanaf A (het vraagstuk) nu bij G of bij W uitkomt, het is altijd leerzaam geweest en het best haalbare op dat moment, in die context. Het doel ligt dus, anders dan bij een projectaanpak, niet vast.

### Deelnemers

Er zijn momenten in het proces waar het van belang is om (vertegenwoordigers van) alle betrokkenen aan tafel te hebben (bijvoorbeeld tijdens een kick-off of startconferentie), op andere momenten geldt dat voor een subgroep (denk aan cliënten of patiënten) en weer op andere momenten geldt dat voor individuele deelnemers (een manager heeft bijvoorbeeld

een andere verandering door te maken dan een zorgmedewerker). Wissel af tussen verschillende vormen van collectief en individueel leren.

### Tijd

Een vraagstuk kost minimaal al drie maanden, omdat er tijd moet zijn om te mensen te verzamelen, de vraag samen te verduidelijken, een verandering in gang te zetten, daarop te reflecteren en dat met alle ins en outs toe te gaan passen. Omdat het een complex vraagstuk is, kom je gaandeweg factoren tegen waardoor je de tijd gerust kunt verdubbelen. Om iedereen te betrekken, het juiste experiment te kiezen, dit een aantal keren te herhalen om al reflecterend tot de beste oplossing te komen, waar iedereen gemotiveerd en competent mee kan omgaan: dat kost nu eenmaal tijd. Maak een reële inschatting en blijf flexibel.

## Aardbevingsbestendig bouwen aan je organisatie

**De bouwblokken dynamiek, deelnemers, de tijd vormen het fundament voor het leerproces. Maar die bouwblokken zijn natuurlijk verre van vast en stabiel. En juist die flexibiliteit is zo belangrijk! Om te voorkómen dat een organisatie 'stolt' en verstart kun je dynamiek en onzekerheid integreren in de standaard werkwijze.**

**Daarmee accepteer je wezenlijk dat je complexe situaties niet beheerst; en toch kun je de processen begrijpen en op een gestructureerde manier de ruimte geven.**

### Hoe?

Tijd: Neem minimaal 30 minuten.  
Samenstelling: In teamverband

Neem samen een redelijk concrete dienst of product of strategie onder de loep. Ieder schrijft een kernwoord op een post-it. Teken de vier fases van de levensloop (of natuurlijke cyclus) op een groot vel papier (of online) en neem deze met elkaar door – benadruk daarbij dat alle levensfases essentieel zijn voor een gezonde organisatie – en plaats de post-its bij de passende levensfase. Voer een gesprek over waarom dit volgens de deelnemers de juiste keuze is. Daarbij is er geen goede of foute keuze, het gaat om het verhaal erachter, dat de moeite waard is.

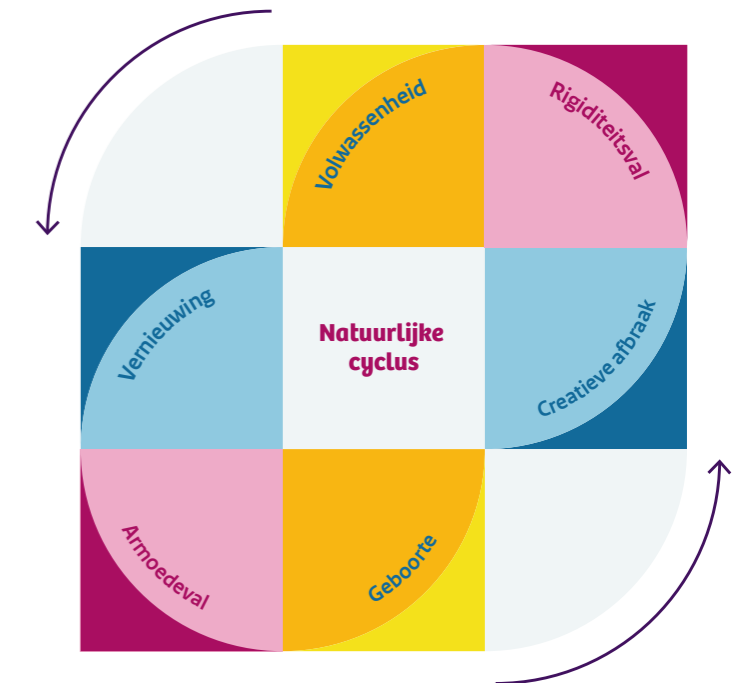
### Vier fases:

- geboorte: relatief nieuwe praktijk, nog in ontwikkeling.
- volwassenheid: bekende praktijk, geregeld, geprotocolleerd.
- creatieve afbraak: verouderde praktijk, disfunctioneel, duur of nadelig.
- vernieuwing: broedplaatsen, experimenteerruimte.

De cyclus kent naast fases nog een aantal herkenbare dynamieken. Voeg deze toe aan de tekening en verplaats de post-its, waar nodig.

### Drie dynamieken:

- de armoedeval: er is een prachtige innovatie ontwikkeld, maar deze bereikt nooit de praktijk omdat er niet in geïnvesteerd wordt.
- de rigiditeitsval: er is een gestandaardiseerde werkwijze die niet meer ter discussie wordt gesteld.
- de gemaksva: we zijn tevreden en streven niet naar volwassenheid of vernieuwing. >>



Voer samen het gesprek over acties die nodig zijn, bijvoorbeeld acties die:

- de groei versnellen tijdens de geboortefase,
- de efficiëntie verhogen tijdens de volwassenheidsfase,
- verstarring doorbreken tijdens de creatieve vernietigingsfase,
- innovatie en creativiteit brengen tijdens de vernieuwingsfase.

Deze activiteit is gebaseerd op het gedachtegoed van Liberating Structures en heet Ecocycle Planning.

### Is jouw organisatie klaar voor actieleren?

**Veel bestuurders en managers schatten in dat ze een lerende organisatie hebben. Maar wanneer is dat voor het laatst gecheckt onder zo veel mogelijk medewerkers? En als dat een jaar geleden zo was, is dat dan nog steeds zo? Benut de organisatie eigenlijk wel alle oplossingen die medewerkers zelf kunnen aandragen? Of zijn daar belemmeringen voor?**

Om dat goed in te schatten heeft Actie Leer Netwerk de The Organisational Readiness for Action Learning Questionnaire (Pedler, 2008) losjes in het Nederlands vertaald. Download deze [hier](#).

### Hoe?

Op strategisch niveau: de inzet van een vragenlijst als deze moet in onderling overleg bepaald worden. Wat is de relevantie ervan? Is er een noodzaak om te achterhalen hoe lerend medewerkers de organisatie vinden? Wat gaan we doen met de resultaten? Ook als die heel anders blijken te zijn dan we dachten? Neem dit door met bijvoorbeeld de bestuurders, de teamleiders, de HR-afdeling, de medezeggenschapsraad, of een heel team. Verwoord duidelijk wat het doel en de werkwijze is, vooral ook nádat de resultaten terugkomen. Wat wordt er mee gedaan?

Koppel dit bijvoorbeeld aan de Ecocyclus: je wilt achterhalen of je organisatie (op onderdelen) tijd moet gaan nemen voor creatieve destructie of innovatie.

Zet de vragenlijst online uit in je organisatie (of in specifieke afdelingen of teams). Het geeft al veel inzicht als ongeveer 10% van de medewerkers reageert.

De vragenlijst maakt gebruik van 10 stellingen zoals, in deze organisatie...

... worden we aangemoedigd om nieuwe vaardigheden te leren.

... nemen we de tijd om te reflecteren over ervaringen.

... bieden we elkaar hulp, aanmoediging en constructieve kritiek.

... staan leidinggevendenden niet op hun strepen en moedigen zij juist aan om inbreng te hebben.

### Projectmatig werken of Actieleren? Wat moet je kiezen?

Complexe vraagstukken kunnen alleen beantwoord worden met complexe oplossingen. Naast de andere mechanismen in organisaties (die allemaal hun waarde hebben) is Actieleren dan ook een methodiek die nodig is om slimmer en anders te werken in zorg en welzijn. Dat is nodig waar de omgeving complex en dynamisch is.

#### Mechanismen in organisaties

Omgeving / Organisatie	Centrale bureaucratie	Decentrale bureaucratie	Centrale coördinatie	Organische coördinatie
Eenvoudig en stabiel	Aansturen			
Eenvoudig en dynamisch		Standaardiseren		
Complex en stabiel			Implementeren	
Complex en dynamisch				Actieleren

Vereenvoudigd naar: Mintzberg (1979) in Gerritsen (2011)

## Structuur in de praktijk

Het Actie Leer Netwerk verzamelt verhalen van geslaagde arbeidsmarktinitiatieven in zorg en welzijn, onder de noemer **Koplopers**. En van gestrande verhalen waar soms nog meer van geleerd kan worden, onder de titel **Falend vooruit**. Hiernaast vind je er meer informatie over plus enkele voorbeelden van het bereiken van houvast van structuur in de praktijk.

En heb je behoefte aan ondersteunend materiaal? [Hier](#) vind je ook diverse handreikingen en checklists zoals '[Is jouw organisatie klaar voor Actieleren?](#)'.



### Meer uren werken

Bijna de helft van de medewerkers zou best meer uren willen werken, als dat maar geen negatieve gevolgen heeft. Ze willen wel graag een prettig rooster houden. En natuurlijk wat meer netto salaris. Toch ervaren ze drempels om echt meer uren te gaan werken. Ze zouden graag invloed willen hebben op het rooster; op vrije dagen echt vrij zijn; en liever lange diensten draaien dan versnipperd te werken. Stichting Het Potentieel Pakken ontwikkelde een gestructureerde aanpak om dit onderwerp in zes maanden tijd bespreekbaar te maken in organisaties. Onderdelen van de aanpak zijn bijvoorbeeld een medewerkerspanel, het maken van informatiepakketten, een heldere contactpersonen-structuur, dialoogsessies, individuele gesprekken en matchingsessies. Daarmee werd collectief ruimte gecreëerd voor individuele oplossingen.

🎧 In [deze](#) podcast vertelt Wieteke Graven, voorzitter stichting Het Potentieel Pakken en Ambassadeur Meer uren werken bij Actie Leer Netwerk over hun aanpak voor zorg en welzijn.

### KOPLOPER

### Disofa

Psychische hulp zonder wachtlijst en op iedere gewenste plek: initiatiefnemer Joris Arts van DiSofa had dit doel steeds voor ogen en liet zich er niet vanaf brengen. Cliënten kunnen bij deze Koploper van het Actie Leer Netwerk therapie volgen via hun telefoon, tablet of computer. Dit initiatief van GGZ Noord-Holland-Noord biedt uitsluitend online-behandelingen aan voor psychische klachten. Bij een innovatie als deze moet je met veel betrokkenen om de tafel. Gebruikers van de therapieservice kunnen nu 24 uur per dag, zeven dagen per week inloggen om een afspraak te maken met hun psycholoog. Iedere psycholoog bepaalt zelf wanneer zijn werktijden zijn, waardoor het voor cliënten ook mogelijk is om buiten kantooruren en zelfs in het weekend therapie te krijgen. Vanuit het eigen huis of iedere andere gewenste locatie, zodat reiskosten en reistijd niet meer nodig zijn. Een aanpak die cliënten en medewerkers enorm aanspreekt en ervoor zorgt dat belangrijk arbeidspotentieel voor de zorg behouden blijft.

🎧 Meer weten over Disofa beluister de [podcast](#).

### Falend Vooruit

Eén van de belangrijkste structuurelementen van innoveren is iteratief, in meerdere cycli, werken. Dat wil zeggen: uitproberen, reflecteren, verbeteren. De structuur van actieleren is dan ook een spiraalvorm; elke cyclus levert weer nieuwe inzichten op, en zo ontwikkelt nieuwe kennis zich.

Durven beginnen betekent ook dat veel factoren nog onbekend zijn. Hoe duur wordt het? Wat levert het op? Wat gaan we eraan hebben? Bij het begin van Actieleren is feitelijk maar één factor bekend: de huidige situatie is niet gewenst. Dit beginpunt en het onzekere proces zijn oncomfortabel in tijden van schaarste van middelen en personeel. Maar door heel goed te kijken naar wat nog niet zoals gewenst gaat, kun je als professional én als organisatie of als branche enorm veel leren. Bij een complex en dynamisch vraagstuk is leren de enige weg voorwaarts.

Je kunt de persoonlijke 'faal' verhalen met leerprocessen van bestuurders, managers, projectleiders, etc. [hier](#) vinden.

# Het fundament van informatie

Twee aspecten mogen bij innoveren niet ontbreken: informatie over de geschiedenis en context van een vraagstuk en informatie over eerdere soortgelijke innovaties. Want waar is het al gelukt? Of waarom is het niet gelukt? Om te voorkómen dat je het wiel opnieuw uitvindt, is geïnformeerd innoveren dus belangrijk. Hoe kom je aan informatie over je innovatie?

Er zijn drie informatiebronnen, die hun waarde, maar ook hun beperkingen hebben:

- Ervaringskennis van cliënten en patiënten is reëel gevoeld en doorleefd, maar ook individueel en niet per se geldend voor de hele groep.
- Praktijkkennis is beproefd en gestoeld op jarenlange werkervaring, maar ook beperkt tot die ene professional. Een andere professional zou een ander advies geven.
- Wetenschappelijke kennis is grondig uitgezocht en betrouwbaar, maar ook gegeneraliseerd. Daarom past een advies of werkwijze, die alleen op wetenschappelijke kennis is gestoeld, niet bij elke professional, patiënt of cliënt.

Het is dus de kunst om alle drie de soorten kennis te combineren. In dit artikel over het fundament van informatie geven we praktische suggesties om drie soorten kennis op te halen: ervaringskennis, praktijkkennis en wetenschappelijke kennis. Verder vind je enkele suggesties voor werkvormen die je kunt gebruiken en bronnen waarin je verder kunt zoeken. Kies of maak wat bij jouw doel past.

## Ervaringskennis ophalen

Veel werkwijzen in zorg en welzijn zijn geprotocolleerd en gestandaardiseerd. Met goede redenen, want daarmee zijn processen controleerbaar, kosten beheersbaar en worden fouten voorkómen. Toch beweegt een zorgprofessional in de praktijk zich altijd tussen protocol en maatwerk. Het is dus belangrijk om standaard óók in te zetten op het ophalen van ervaringskennis. Hoe ervaart de patiënt, cliënt of burger de geboden zorg, hulp of ondersteuning? Het lukt niet altijd om dit goed uit te vragen. Een schriftelijke vragenlijst is te talig en afstandelijk; een feedbackknop met een groene of rode duim levert heel weinig informatie op. Maar er zijn vele andere mogelijkheden om snel meer inzicht te krijgen. Hier volgen drie suggesties.

### Dokter in bed

#### Hoe?

Tijd: vanaf 15 minuten.

Samenstelling: minimaal in tweetallen.

Daag professionals uit om zelf de doelgroep te zijn. Doe dat letterlijk. Laat één collega in bed gaan liggen als patiënt. De trainer of een andere collega doet wat normaal gedaan wordt, of overdrijft enigszins door bijvoorbeeld net iets te dicht bij de patiënt te komen, wat over hem heen te buigen

of zonder toelichting de arm beet te pakken. Uit onderzoek blijkt, dat vrouwen meer persoonlijke ruimte nodig hebben dan mannen en dat de ervaring van persoonlijke ruimte cultureel verschilt. Bedenk ook andere varianten, zoals al dan niet oogcontact maken, met meerdere mensen aan het bed staan of geholpen worden door een robot. Door het effect van dit soort interacties en van innovaties te ervaren en daar samen op te reflecteren, verbetert de dienstverlening.

Gebaseerd op de werkvorm Dokter in bed uit [Het Groot Werkvormenboek voor de zorg](#), p. 36 – 37.

### VR-training

#### Hoe?

Tijd: vanaf 15 minuten per persoon (simultaan bij voldoende materiaal).

Samenstelling: kleine groepen.

De kracht van Virtual Reality is terug te voeren op drie elementen: er kunnen verschillende omgevingen worden gecreëerd, het gevoel van >>





aanwezigheid kan sterk opgeroepen worden en de trainee kan verschillende scenario's uitproberen. Reflectie over de gevolgen van het handelen leidt tot verbetering. In de praktijk wordt VR al veel gebruikt om een sterke empathische reactie teweeg te brengen. Zo kunnen professionals ervaren hoe het is om dement, psychotisch of licht verstandelijk beperkt te zijn. Een ervaring die je niet gauw vergeet! Het potentieel om vertrouwen en samenwerking tussen doelgroepen en professionals te trainen is groot en de impact van VR is vele malen groter dan van rollenspel.

Bron: Kees van Dam (2020), [Virtueel echt allianties trainen](#).

### **Actie-onderzoek Hoe?**

Tijd: naar keuze, zie hieronder.

Samenstelling: naar keuze, zie ook artikel 2 in dit magazine over gezamenlijkheid.

In de situatie stappen van je doelgroep kan ook systematischer vormen aannemen. Door goed te observeren en registreren wat de ervaringen zijn als je dat doet, verzamel je enorm veel kennis. Zo leefde de Tilburgse wethouder Esmah Lahlah een maand van de bijstand. Zij ontdekte daardoor hoeveel administratieve drempels er zijn en hoe moeilijk het is om gezond te leven. In de huid kruipen van doelgroepen kost tijd, maar levert vaak veel meer nuttige informatie voor verbeteringen op dan allerlei interviews en vragenlijsten. Actie-onderzoek doen kan op allerlei manieren. De tijdsinvestering kan variëren van een halve dag tot meerdere jaren. Ervaringskennis ophalen en daarmee de praktijk verbeteren is altijd de kern. Zo ging een groep mensen met een licht verstandelijke beperking als 'mystery guest' op zoek naar informatie bij gemeentelijke loketten – en dit

leidde tot het verbeteren van de dienstverlening in het sociaal domein.

Bron: NOS (2021) en [www.toegangsociaaldomein.nl](http://www.toegangsociaaldomein.nl).

### **Praktijkkennis ophalen**

**Professionals op de werkvloer hebben vaak oplossingen en werkwijzen die zo vanzelfsprekend zijn geworden, dat ze nauwelijks meer worden besproken of opgemerkt. Dat is des te meer het geval naarmate professionals meer jaren ervaring opbouwen. Deze onbewuste kennis ('tacit knowledge') is van onschatbare waarde omdat hieruit blijkt wat wel en niet in de praktijk werkt. Het is zaak om dit type kennis te gaan benutten bij het zoeken naar oplossingen voor de personeelstekorten.**

### **Multiple Choice Hoe?**

Tijd: 2 x 30 minuten.

Samenstelling: minimaal tweetallen, geschikt voor teams in viertallen.

Kies een onderwerp en formuleer als doel dat je er samen achter wilt komen wat de deelnemers of het team al over dit onderwerp weten. Iedereen in het team bedenkt een aantal multiple choice

vragen over het onderwerp. Om te voorkómen dat iedereen de meest voor de hand liggende vraag stelt, kan gebruik gemaakt worden van een taxonomie, bijvoorbeeld van Bloom of Romiszowksi. Een taxonomie geeft verschillende kennisniveaus aan. Daag iedereen uit om op elk kennisniveau een vraag te stellen. Het resultaat is een multiple choice toets die het hele team maakt.

Automatiseer de toets in gemakkelijke survey- of poll-software, dan zie je direct de scores. Ga samen na welke kennis er al aanwezig is, welke vragen moeilijk of onbeantwoord zijn. Of welke vragen meer verdieping nodig hebben. Waar het nodig is spreek je samen af waar de kennis vandaan kan komen en wie ernaar op zoek gaat.

Tip: Kies bij een groter team andere onderwerpen per viertal of laat elke maand een ander viertal aan de beurt komen. Zo worden de toetsen niet te lang en verzamel je toch veel praktijkkennis.

Gebaseerd op de werkvorm Multiplechoicetoets uit [Het Groot Werkvormenboek voor de zorg](#), p. 81.

### **Elkaar adviseren Hoe?**

Tijd: 30 minuten (10 per ronde).

Samenstelling: groepjes van 3. >>

In deze werkvorm rouleren de rollen. Om te beginnen denken alle deelnemers na over een vraag die zij ter advies aan de anderen willen voorleggen en noteren evt. wat kernwoorden (1 minuut). Eén professional legt vervolgens de vraag of situatie voor (1 minuut). De twee anderen stellen verhelderende vragen (max. 2 minuten). Daarna draait de vragensteller zich om, gaat met de rug naar de andere twee zitten en luistert en maakt notities (reageert niet). De twee adviseurs spreken uit wat zij adviseren, in welke richting zij denken, wat zij zouden doen (4 – 5 minuten). De vragensteller draait zich om en vertelt wat voor hem of haar waardevol was (1 – 2 minuten). Vervolgens rouleren de rollen en wordt het proces met de volgende vraag herhaald.

Gebaseerd op [Liberating structures](#), Trojka.

### Open space

#### Hoe?

Tijd: van een uur tot wel 3 dagen.

Samenstelling: van 10 – 2000 personen.

Open space is een beproefde methode om te achterhalen waar een (grote) groep mensen waarde aan hechten en welke ideeën en kennis zij over een onderwerp hebben. Samen effectief werken aan een centrale vraagstelling of een thema levert op dat iedereen zich gehoord voelt, en dat iedereen

zich ontwikkelt door de inbreng van anderen te horen. Bovendien worden er antwoorden op het vraagstuk gegenereerd. De methode kent een aantal principes en stappen, die op internet te vinden zijn.

Open space is te vergelijken met een conferentie, waarvan het programma wordt vastgesteld door de mensen die gekomen zijn op het moment dat ze gekomen zijn. Iedereen krijgt de gelegenheid om onderwerpen (binnen het vraagstuk) te agenderen; waar mogelijk worden deze gebundeld tot sessies; de indiener is ook de voorzitter en de deelnemers kiezen om te leren van of bij te dragen aan de sessies. Conclusies of bevindingen worden vastgelegd en leiden tot gezamenlijke reflectie en een actieplan. Het geheel is heel dynamisch en leidt tot creativiteit en nieuwe inzichten en wordt vaak ingezet bij complexe vraagstukken.

Bron en werkwijze: [www.teampowr.com/open-space-methode](http://www.teampowr.com/open-space-methode).

### Praktijkkennis ophalen

**Over veel arbeidsmarkt-vraagstukken is wetenschappelijke kennis beschikbaar. Het kan bijvoorbeeld gaan om cijfers over zaken als instroom, uitstroom, opleiding, verzuim. Of om kennis over processen zoals**

**arbeidsinnovatie en implementatie. Of om het begrijpen van patiëntkenmerken en de doeltreffendheid van interventies: wat werkt voor wie? Wetenschappelijke kennis is vaak praktijkkennis, maar dan op een zeer verantwoorde manier onderzocht en beschreven. Bij het ontwikkelen van nieuwe oplossingen is het dus van belang dergelijke kennis mee te nemen en tegelijkertijd te toetsen aan de eigen praktijk: geldt dit hier ook?**

### Gevalideerde vragenlijsten

#### Hoe?

Tijd: divers.

Samenstelling: teams / organisaties.

Zelf een survey uitzetten in je organisatie kan een goed idee zijn, maar nog beter is om op zoek te gaan naar gevalideerde of gestandaardiseerde vragenlijsten. Deze zijn wetenschappelijk getoetst ('gevalideerd') zodat ze ècht meten wat je wilt weten. Gespecialiseerde bedrijven hebben dergelijke meetinstrumenten ontwikkeld, bijvoorbeeld over duurzame inzetbaarheid, employability, motivatie en tevredenheid. Ook de landelijke kenniscentra hebben vragenlijsten of surveys beschikbaar die hierbij van dienst kunnen zijn.

Bijvoorbeeld [de WerkUrenBerekenaar](#) van stichting Het Potentieel Pakken. Of de vragenlijst van Sociaal Werk Werkt over [goed werkgeverschap](#).

### Gezaghebbende informatie

#### Hoe?

Tijd: 30 minuten per keer.

Samenstelling: teams / organisaties.

Uit een internationaal onderzoek (Straus, 2019) blijkt dat professionals in de zorg minder dan een half uur per week besteden aan het raadplegen van vakliteratuur. Dit is weliswaar begrijpelijk vanwege de hoge werkdruk, maar het heeft als ongewenst effect dat er scheefgroei gaat plaatsvinden: het gehalte praktijkkennis van professionals wordt weliswaar steeds hoger, maar het risico is dat het gehalte actuele vakkennis van ervaren professionals >>

### Niveaus van bronnen



## Artikel 4

wordt tijdens hun carrière steeds lager wordt. Daarmee blijft nieuwe kennis onderbenut, waardoor innovaties en nieuwe inzichten minder gemakkelijk in werkprocessen worden geïntegreerd.

Reserveer in de teamvergadering een half uur voor een presentatie van de laatste wetenschappelijke kennis op een relevant vakgebied. Eén of twee teamleden bereiden de presentatie voor aan de hand van: 3 á 4 kernboodschappen uit een richtlijn, review of meta-analyse (als deze over het onderwerp niet te vinden zijn, kan men ‘afdalen’ naar een bron van een lager niveau). Het team bespreekt wat van deze kernboodschappen relevant is en wat de nieuwe kennis teweegbrengt.

Bron: Sharon Straus e.a. (2019). Evidence-based medicine: how to practice and teach EBM.

### **Samen leren**

#### **Hoe?**

Tijd: afhankelijk van organisatie en inzet.  
Samenstelling: afhankelijk van de context.

Het is in heel Nederland mogelijk om aan te sluiten bij lerende netwerken. Deze kunnen landelijk of regionaal georganiseerd zijn, en ze bestaan onder verschillende benamingen. Expertgroepen, Communites of Research & Practice, Thematisch Lerende Netwerken,

het zijn benamingen voor lerende praktijken. Bij het Actie Leer Netwerk spreken we over actieleren als een methodiek die in zulke lerende praktijken kan worden gebruikt.

Leren door samen oplossingen en verbeteringen te ontdekken. Dat is de kern van actieleren. Actieleren is het gezamenlijk en gestructureerd zoeken naar oplossingen voor urgente problemen door middel van goed geïnformeerd experimenteren. Alle betrokkenen leveren vanuit hun eigen perspectief een bijdrage. Alle betrokkenen in een zorg- of welzijnsorganisatie, van cliënten tot bestuurders, kunnen een waardevolle bijdrage leveren aan het oplossen van personeelstekorten. Hoewel de betrokkenen in de praktijk vaak al voldoende kennis van het probleem hebben, heeft niemand in z'n eentje alle kennis voor een oplossing. Oplossingen werken het beste als ze goed in de organisatie doordacht zijn, in samenspraak met alle betrokkenen. Door samen de mogelijke oplossingen te verkennen, worden eventuele knelpunten eerder zichtbaar. Het delen van mislukte experimenten is namelijk net zo waardevol als het delen van succesvolle oplossingen. Actieleren maakt deze aanpak in de praktijk mogelijk.

Bron: [www.movisie.nl/publicatie/wat-zijn-lerende-praktijken](http://www.movisie.nl/publicatie/wat-zijn-lerende-praktijken) en [www.actieleernetwerk.nl/actieleren](http://www.actieleernetwerk.nl/actieleren).

## Informatie in de praktijk

**Het Actie Leer Netwerk verzamelt verhalen van Koplopers en Falend vooruit en heeft met meer dan 500 deelnemers aan Koploper-bijeenkomsten verkend wat de succesfactoren en knelpunten zijn bij het traject dat geleid heeft tot het geslaagde initiatief. Vier kern-elementen blijken steeds terug te komen: gestructureerd, gezamenlijk, geïnformeerd experimenteren. In deze reeks artikelen gaan we dieper in op deze kernelementen. Bekijk de animatie [hier](#).**



**KOPLOPER**

### **St. Anna Zorggroep Werkgeluk**

Werkgeluk meten om vervolgens nieuwe initiatieven te lanceren die het werkgeluk nog verder verhogen: het gebeurt binnen de St. Anna Zorggroep. Samen met de Erasmus Universiteit onderzoekt deze zorgorganisatie sinds 2018, drie jaar lang, het werkgeluk binnen de organisatie. En dan vooral: welke factoren dragen daaraan bij? Factoren die goed blijken te werken om het werkgeluk te verhogen, krijgen binnen de zorgorganisatie nog meer aandacht. St. Anna Zorggroep investeert zo stevig in werkgeluk omdat zij gelooft dat dit een grote bijdrage levert aan tevreden patiënten, cliënten en zorgverleners en daarmee aan een gezonde organisatie. Er is een Focusgroep Werkgeluk ingesteld met een brede vertegenwoordiging vanuit beroepen en afdelingen. De Focusgroep bekijkt steeds de nieuwste onderzoeksresultaten, onderneemt actie en nodigt medewerkers uit tot actie.

Meer weten over St Anna Zorggroep Werkgeluk? [Klik hier](#).



KOPLOPER

## Werken met expertteams St. Antonius Ziekenhuis

Op de afdeling Longgeneeskunde van het St. Antonius Ziekenhuis werken verpleegkundigen, medewerkers van de poli(kliniek), medisch specialisten en studenten samen in Expertteams. De expertteams richten zich elk op een veel voorkomend ziektebeeld op de afdeling, zoals COPD. De teams houden zich bezig met alles wat bij de zorg rondom het ziektebeeld hoort, van materialen op de afdeling tot zorgprocessen die verbetering kunnen gebruiken. Hbo-verpleegkundigen leiden de expertteams en krijgen er de kans (en tijd) om verpleegkundig onderzoek op te zetten en uit te voeren. De resultaten daarvan zijn te gebruiken om de kwaliteit van zorg te verhogen. De hbo-verpleegkundigen krijgen van het ziekenhuis training en begeleiding om in hun rol als kartrekker te groeien. De unieke rol van hbo-verpleegkundigen in de expertteams is populair: er gaan zelden verpleegkundigen weg.

Meer weten over werken met expertteams in het St. Antonius Ziekenhuis? [Klik hier](#).



KOPLOPER

## Roadmap met leerdoelen Reinaerde

Stef Stienstra en Liesbeth Groot van Reinaerde deden als tandem mee aan het programma Vernieuwend Werken in de Zorg. Vanuit een wat algemene vraag naar het vergroten van de zelfstandigheid van cliënten, ontwikkelde Stef uiteindelijk een poster met een roadmap, waar in één oogopslag leerdoelen inzichtelijk zijn gemaakt. En nu willen andere cliënten ook zo'n poster! "Dat geeft een enorme energieboost", zegt Stef. Het geheim van het succes is door heel breed te denken en met veel mensen in gesprek te gaan, en om niet te snel te verkokeren naar een specifieke oplossing. Stef betrok niet alleen cliënten en begeleiders, maar ook het management en specialisten in het werkveld. Al deze informatie samen leidde tot het gezamenlijk bedenken van een nieuwe oplossing. Dat geeft energie en verhoogt het werkplezier. De Koploper Vernieuwend Werken in de zorg is ondersteund met een [actieleervoucher](#).

Meer weten over Reinaerde? [Klik hier](#).



## Maak voor je actieerproces gebruik van de Facilitators Pool

De Facilitators Pool biedt de profielen en contactinformatie van facilitators die ervaring hebben met het begeleiden van veranderprocessen in zorg en welzijn en die daarvoor heel uiteenlopende methodieken inzetten.

Een facilitator kan helpen creatief te gaan denken, knelpunten te adresseren, de juiste mensen te verzamelen, te veranderen met impact. Sommige facilitators zijn sterk in het ontwerpen van een actieerproces en leren op bestuurlijk of strategisch niveau; anderen kunnen ingezet worden voor kleine, middelgrote of grote bijeenkomsten. Het Actie Leer Netwerk laat zien welke facilitators beschikbaar zijn én zorgt voor een gezamenlijke visie op actieleren als methodiek. Organisaties en facilitators maken verder zelf afspraken over werkwijze, samenwerking en vergoeding.

Bekijk [hier](#) de beschikbare facilitators.



## Themakaart Zorg- en sociale technologie

Technologische mogelijkheden om de kwaliteit van zorg en ondersteuning te verbeteren zijn er zat. Maar welke passen bij jouw type werk en wat zijn de achtergronden ervan? En misschien nog wel belangrijker: hoe werken innovatie- en implementatieprocessen? Omdat hierover veel kennis verzameld is door praktijkgericht onderzoek ontwikkelde het Actie Leer Netwerk de Themakaart Zorg- en sociale technologie. Op de kaart is overzichtelijk te zien welke practoraten (MBO) en lectoraten (HBO) welke expertise te delen hebben. Je kunt bijvoorbeeld kiezen voor specifieke doelgroepen, het type technologie of verdiepende kennis. Deze onderzoeksgroepen hebben een sterke relatie met zowel het werkveld in de regio als ook het onderwijs. Een prachtige combinatie om geïnformeerd actieleren te ondersteunen!

Deze themakaart is halverwege 2021 beschikbaar op [www.actieleernetwerk.nl](http://www.actieleernetwerk.nl).

## Contact

# Hulp nodig om van idee naar actie te komen?

Kijk voor meer informatie op [www.actieleernetwerk.nl](http://www.actieleernetwerk.nl) Je vindt hier inspirerende verhalen, podcasts, uitzendingen van ActieLeer TV en nog veel meer.

Wil je graag in gesprek met het Actie Leer Netwerk? Mail naar [info@actieleernetwerk.nl](mailto:info@actieleernetwerk.nl) en we nemen contact met je op! Blijf op de hoogte van de activiteiten van Actie Leer Netwerk en meld je [hier](#) aan voor de digitale nieuwsbrief.

## Vind ons ook op social media

 [actieleer](#)

 [actie-leer-netwerk](#)

 [actieleernetwerk](#)

 [Actie Leer Netwerk](#)

 [actieleernetwerk](#)

 [Actie Leer Netwerk](#)



**Actie  
Leer  
Netwerk**





**Actie**  
**Leer**  
**Netwerk**

**Actie Leer Netwerk**

Zoetermeer ©2021

[www.actieleernetwerk.nl](http://www.actieleernetwerk.nl)