

# De 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.

Wil je eerst meer te weten komen over de Actieleren methode? Lees dan [artikel 1: de waarde van experimenteren](#) of [artikel 2: de kracht van gezamenlijkheid](#).

## Wie is aan zet

Het uitlijnen van een Actieleerstrategie 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 Actieleerprocessen 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 Actieerproces 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 Actieerproces 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.

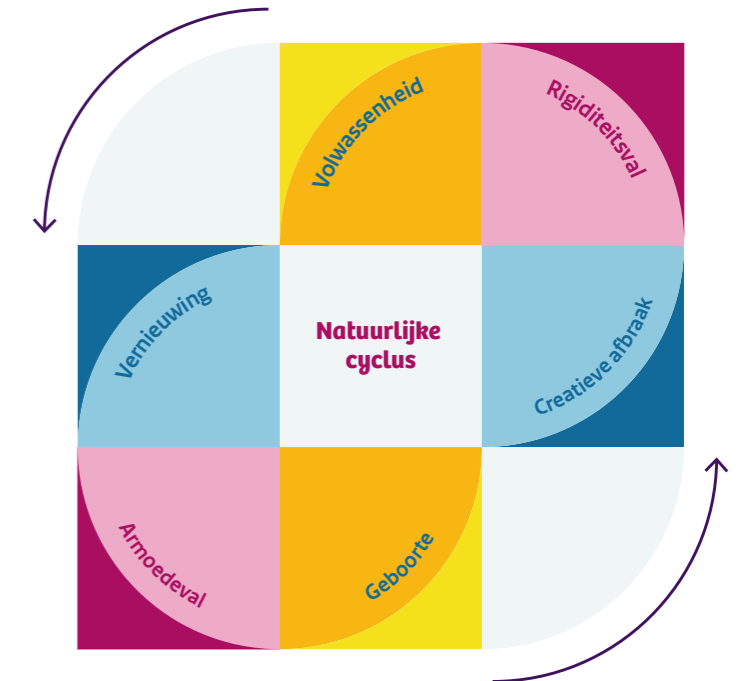
### Vier fases:

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

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 gemakswal: 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 matchingssessies. 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.

### 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.