

PILOT ACTIELEERCOMMUNITY PROVINCIE ZUID-HOLLAND 2018-2019

1. Provinciale veranderkracht in gebiedsopgaven en regionale transitie

Van november 2018 tot juni 2019 hebben acht medewerkers van de provincies Zuid-Holland en Noord-Brabant interventies ontworpen en uitgevoerd in hun eigen gebiedsopgave en regionale transitieopgave.

Met transitieopgave bedoelen we het ontwikkelen van een omslag naar regionale duurzaamheid in thema's zoals duurzame landbouw, korte ketens voor voedselproductie, duurzame energie, circulaire economie, biodiversiteit, klimaatopgave, mobiliteit. Transitieprocessen zijn herkenbaar aan een langzame startfase, met veel experimenten door pioniers, gevolgd door een fase waarin een grotere (kritische) massa een product of werkwijze omarmt, waarna in relatief korte tijd een cultuuromslag plaats kan vinden als ook beleid en regelgeving de nieuwe norm faciliteren en normaliseren. Het omslagpunt lijkt bij genoeg kritische massa te liggen. Voorbeelden van omslagpunten ('tipping points') zijn te vinden in de snelle marktgroei van mobiele telefoons en verspreiding van social media gebruik.

Doel hiervan was om inzichten op te doen over wat werkt en wat niet. Actieleren en actieonderzoek waren daarbij de sleutels. Het belangrijkste inzicht van de deelnemers is: "bewuster nadenken over je interventie levert resultaat op, zet jezelf en de ander in positie en vraagt lef, moed en een scherper beeld over welke interventies je eigenlijk kunt doen als provinciale trekker van een gebiedsopgave en regionale transitie". Uiteindelijk gaat het er vooral over hierin leiderschap te ontwikkelen. Provincie Zuid-Holland wil dit graag verder brengen en ondersteunen, om de provinciale veranderkracht in gebieds- en transitieopgaven te vergroten.

Een provinciale gebiedsopgave is een meervoudige maatschappelijke opgave in een gebied, die prioriteit heeft voor het gebied en voor de provincie Zuid-Holland. De provincie kiest een sturingsrol die passend is vanuit het eigenaarschap en de dynamiek in het gebied en vanuit haar eigen verantwoordelijkheden in de opgave. Het kwadrantenmodel van het NSOB is een hulpmiddel om tot een geschikte instrumentenmix te komen. De provincie werkt vanuit een hoger schaalniveau en een bredere context aan de opgave. Daarbij is een duidelijke relatie aanwezig tussen transitieprocessen en gebiedsopgaven.

Actieleren houdt in dat de interventies aan de voorkant steeds bewust gekozen zijn en uitgewerkt worden. Daarmee zijn ze specifiek voor de situatie en de mensen waar je mee van doen hebt. Na uitvoering van de interventie reflecteer je op wat er gebeurde en wat het effect was. Er is daarmee ruimte om te leren binnen een veranderproces. Liefst met de betrokken mensen, maar ook zelfreflectie levert al veel op. Het denkraam van reflexiviteit en daarbij passende tools uit dit werkboek helpen hierbij. In hoofdstuk 2 wordt dit begrip verder toegelicht.

In **actieonderzoek** ga je als deelnemer (en begeleider) nog een stap verder en duid je de leerinzichten door rode draden te benoemen. Dit doe je door de leerinzichten langs een analysekader en een set vooraf opgestelde onderzoeksvragen te leggen. Deze onderzoeksvragen ontwikkelen zich verder gedurende het actieonderzoek.

De bedoeling van actieonderzoek ('why')

Actieleren en actieonderzoek is voortgekomen uit het besef dat er voor provinciale veranderkracht in een (transitie- of gebieds) opgave professionals nodig zijn die op kritische momenten het verschil kunnen maken. Veranderaars die bewust en vanuit persoonlijke verantwoordelijkheid slimme interventies doen in de gebiedsnetwerken waarin ze actief zijn. Of dit nu binnen of buiten het provinciehuis is, op nicheniveau (experimenten in gebiedsopgaven) of op regimeniveau (strategische interventies in regionale transities).

Transitieopgaven vragen om veranderaars die kunnen handelen in de spanning tussen functionaris (rol, taak en positie) en mens (waarden, kwaliteiten, repertoire), en een omgeving kunnen creëren van vertrouwen, veiligheid, empathie en (persoonlijke) verbinding. Dat vraagt om organisaties waarin persoonlijke ruimte is voor ontwikkeling, uitproberen en het durven verlaten van gebaande paden.

Actieonderzoek is nodig, omdat in de cultuur en organisatie van overheden momenteel nog onvoldoende bewustzijn is over de rol van veranderaars in regionale transities en gebiedsopgaven en hoe die maatschappelijke veranderkracht zich kan versterken. En ook omdat een nog onvoldoende grote kritische massa binnen overheden in staat is om maatschappelijke waarde toe te voegen in die transities en opgaven.

Actieonderzoek is voortgekomen uit het besef dat er voor provinciale veranderkracht in een transitie/gebiedsopgave competente professionals nodig zijn die op kritische momenten verschil kunnen maken. Veranderaars die bewust en vanuit persoonlijke verantwoordelijkheid slimme interventies doen in de gebiedsnetwerken waarin ze actief zijn. Hetzij buiten of in het provinciehuis, op nicheniveau (experimenten in gebiedsopgaven) of regimeniveau (regionale transities).

Om de provinciale veranderkracht in regionale transities en gebiedsopgaven zo goed mogelijk te ondersteunen, is aansluiting nodig bij de werkpraktijk van de provinciale veranderaars, zodat deze veranderrol meer herkenbaar en zichtbaar wordt in het totale spectrum aan rollen die de provincie vervult in dit type opgaven. Dan wordt het ook makkelijker om elkaar te versterken in die verschillende rollen. En kan er steun in de rug worden gegeven aan medewerkers die staan voor dit veelal complexe werk.

De bedoeling van actieonderzoek is:

- Een krachtig collectief optreden mogelijk te maken van de provincie in regionale transities en gebiedsopgaven. Actieonderzoek maakt de waarde en rol van provinciale veranderaars hierin zichtbaarder en herkenbaarder.
- Een steeds grotere groep medewerkers te vormen met veranderkracht, die met leiderschapskwaliteit en een breed interventierepertoire kunnen optreden.

- Te verkennen welke vragen leven en wat ondersteunend werkt voor deze medewerkers.
- Een geschikte leervorm en tools te ontwikkelen voor deze groep. Meer specifiek, de toegevoegde waarde te onderzoeken van reflexiviteit in de opgaven.
- Belemmerende en stimulerende organisatiepatronen te herkennen voor de provinciale veranderkracht.

Het actieeertraject van de provinciale deelnemers schaaft op naar een actieonderzoek dat ook landelijke aandacht heeft bij andere provincies, kennisinstellingen in Zuid-Holland en daarbuiten en bij het landelijke programma Duurzaam Door (participatietafel regionale netwerken).

Aanpak ('how')

De ontwerpgroep

Parellel aan het programma is een ontwerpgroep gevormd, met drie leden van de provincie en de externe begeleider. Eén van de leden was zelf ook deelnemer in de actieercommunity. De ontwerpgroep formuleerde aan de voorkant het programma en kwam voor en na de collectieve bijeenkomsten bij elkaar om terug te blikken op de afgelopen bijeenkomst en de volgende bijeenkomst voor te bereiden. Na afloop van de vijf bijeenkomsten heeft de ontwerpgroep besloten een handreiking te schrijven, waarin de verschillende leervormen en instrumenten worden toegelicht. Zo wordt het een naslagwerk en werkboek voor deelnemers aan de actieercommunity.

Doel van zowel de ontwerpgroep als de leden van de actieercommunity was om te beter te begrijpen hoe transformatie en transitie werken, wat dat persoonlijk betekent, wat dat voor de programma's waarin je werkt betekent en wat het voor werken bij een provincie betekent.

Het globale programma (9 maanden)

- Start Persoonlijk intakegesprek: wensen, urgenties, vragen
 - Opdracht - bepaal je wens, waar wil jij verder mee komen, stap je in of niet?
- 1^e bijeenkomst Kennismaken met elkaar, met actieleren en met de vraagstukken in de gebiedsopgaven en regionale transitie
 - Opdracht - doe de leerstijltest, ken jezelf en de ander
- 2^e bijeenkomst Gebieds- en transitievraagstukken, effectief interveniëren
 - Opdracht - interventie ontwerpen en uitvoeren in jouw eigen opgave, rijke beschrijving maken van een betekenisvol moment daarin
- Coaching Persoonlijk coachgesprek leiderschapontwikkeling in je opgave
- 3^e bijeenkomst Reflectie op de uitgevoerde interventies
 - Opdracht - Tweede interventie ontwerpen en uitvoeren, tweede rijke beschrijving maken van een betekenisvol moment

- 4^e bijeenkomst Reflectie op de uitgevoerde interventies vanuit relaties en rollen 'Mag ik van jou'
 - Opdracht - Derde rijke beschrijving van een betekenisvol moment (werken met beeldend vermogen en metaforen)
- 5^e bijeenkomst Analyse inzichten afgelopen half jaar
 - Opdracht Eindreflectie, analyse van inzichten op drie niveaus: persoonlijk, opgaveteam of –netwerk, organisatie(s)
- Na afloop Interview met vakgenootschap Storytelling (persoonlijke learning history)

De deelnemers formuleren bij de start van het traject hun ontwikkelvragen. Het intakegesprek helpt je om als deelnemer je ontwikkelvraag helder te krijgen. Deelnemers ontwerpen interventies en voeren deze uit in hun gebiedsopgaven gedurende een half jaar, en beschrijven in deze periode drie betekenisvolle momenten in een gedetailleerd verhaal, volgens de methode van 'Rijke beschrijving van betekenisvolle momenten' (Hans Vermaak). Op deze beschrijvingen reflecteert vervolgens de hele groep deelnemers. Het provinciale vakgenootschap Storytelling helpt door bij iedere deelnemer enkele maanden na het traject een interview af te nemen en met een tekenaar de essentie van het persoonlijke verhaal te vangen.

Aan het einde van het traject maken de deelnemers zelf ook een reflectieverslag en bij aanvang, tussentijds en aan het einde krijgen ze een persoonlijk coachgesprek gericht op leiderschapontwikkeling in hun opgaven.

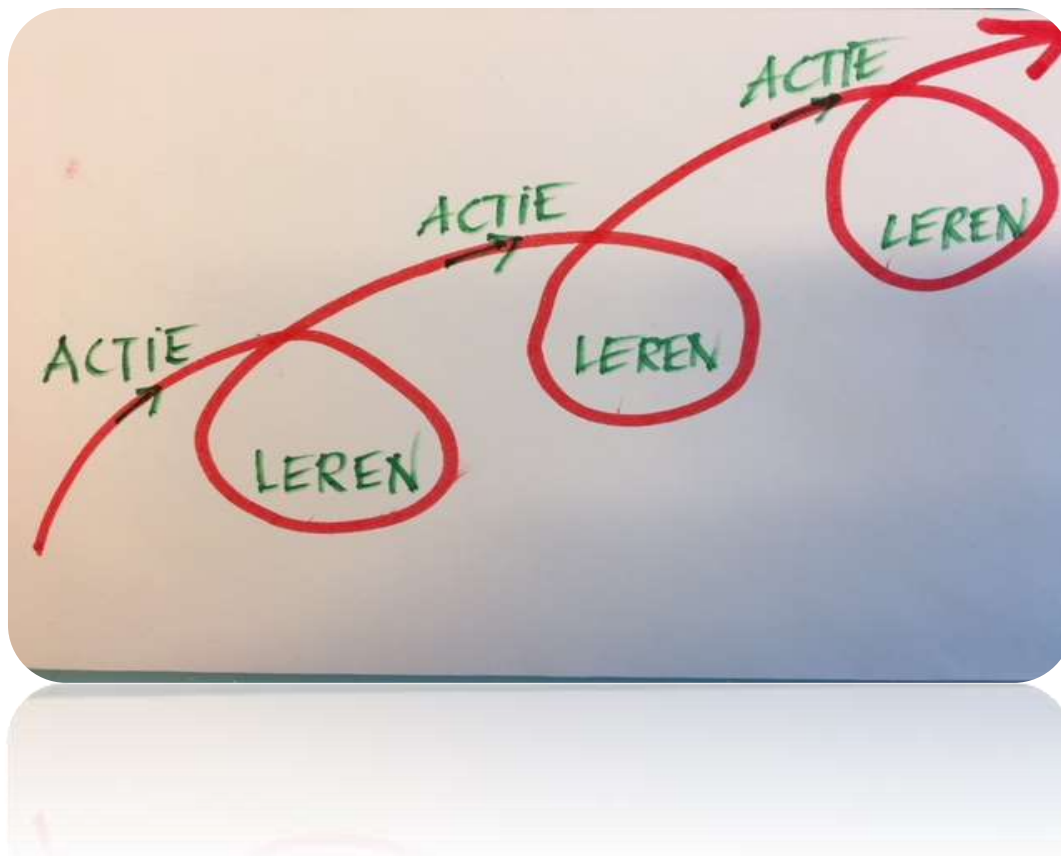
De inzichten en de bewustwording van de deelnemers ontstaan op verschillende niveaus, namelijk persoonlijk (in de rol van veranderaar), in een gebiedsopgave/transitie, bij het opgave-/transitieteam en in de organisatie als geheel. In deze community is het grootste en meest directe effect te bemerken in de persoonlijke ontwikkeling. Deze werkt door in het gedrag, de relaties en de effectiviteit van interventies in de opgave, bij collega's en in de provincie.

Producten actieonderzoek ('what')

Het actieonderzoek levert de volgende producten op:

- Individueel: een persoonlijke ontwikkelvraag of ontwikkelactie.
- Opgaveteam/opgavenetwerk: een vitaliteitsmeting en verbeteracties voor de samenstelling van en de samenwerking in een opgaveteam en het netwerk/de organisatie daaromheen. Ook een nieuwe leervraag is een product.
- Ontwerpgroep: (nieuwe) input voor ontwerp van het begeleidingstraject.
- Provinciale organisatie: organisatie-ontwikkelvragen.
- Landelijk: inzicht in hoe het in de praktijk werkt in regionale (transitie)netwerken, antwoorden en nadere duiding van de (vooraf opgestelde) onderzoeksvragen.

In hoofdstuk 4 zijn de verhalen opgetekend van de eerste groep van acht deelnemers en de analyse daarvan in het actieonderzoek



2. Wat betekent actieleren en actieonderzoek

In dit hoofdstuk gaan we iets dieper in op de verschillende begrippen die in hoofdstuk 1 zijn genoemd. De aanname bij actieleren en actieonderzoek is dat je kunt leren en onderzoeken in je eigen werkpraktijk, terwijl je bezig bent deze te vernieuwen. Je leert werkendeweg in duurzame transitie.

Actieleren en actieonderzoek doen, betekent dat je nieuwsgierig bent naar de volgende stap, dat je wilt weten hoe iets werkt en hoe iets beter of anders kan. Het maakt je ook bewuster van je eigen aannames over wat werkt en wat juist is. Actieleren betekent dat je in de (vernieuwings)actie leert, doordat je zicht krijgt op je aannames, je waarden en je gedrag. Het maakt je bewuster van je gevoel en van je effect op anderen. Het betekent ook dat je een onderscheid leert maken tussen de bovenstroom (feiten) en de onderstroom (ervaringen) van gebeurtenissen.

Het begrip 'actieleren' komt voort uit *Action Learning*, een didactisch model, gebaseerd op de wetenschappelijke traditie van actieonderzoek (*Action Research*). In deze traditie wordt onderzoek gekoppeld aan verbeteren van de onderzochte situatie. Hierbij wordt vaak gerefereerd aan Kurt Lewin uit 1947: "If you want to know how things really are, just try to change them".

Actieleren wordt op gang gebracht door in een specifieke opgave een (actie)leervraag te benoemen. Als je eenmaal een leervraag hebt benoemd, kun je op onderzoek in je werkpraktijk.

Een voorbeeld van een **actieleervraag** is: Wat gebeurt er als ik iets nieuws uitprobeer met mijn projectnetwerk?

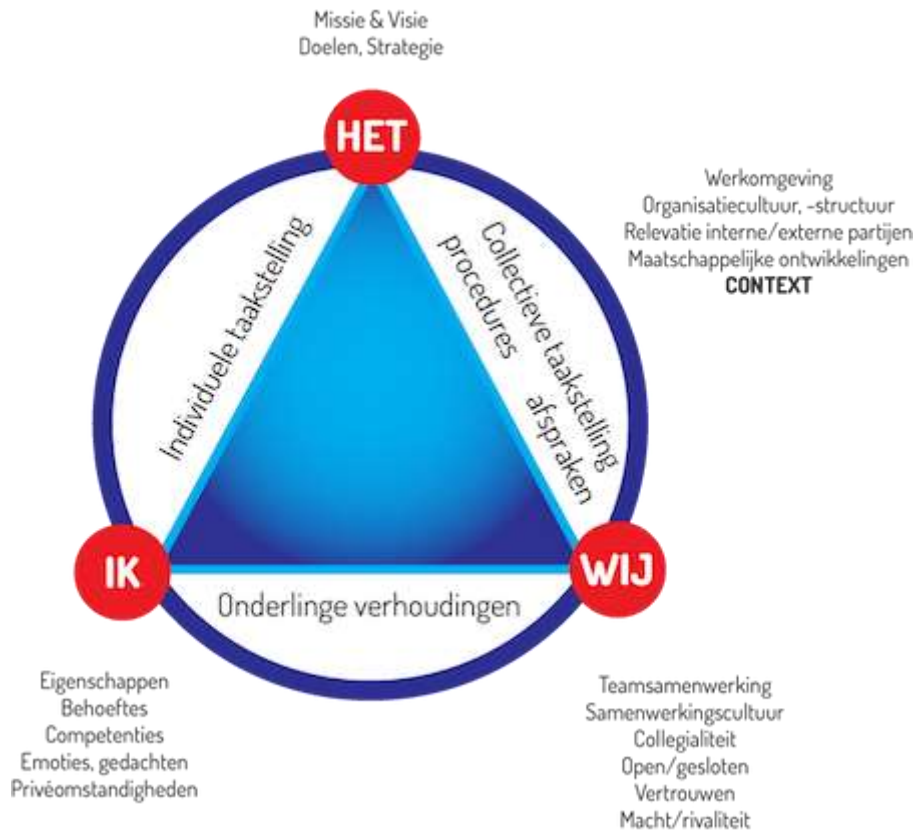
Actieonderzoek betekent dat je wilt kunnen duiden wat er aan de hand is in een gebiedsproces, of binnen een netwerk. Het betekent dat je een onderzoekende houding aanneemt in je werk, en vanuit een aantal leervragen naar de praktijk kijkt. Een actieleercommunity ondersteunt je in onderzoeken en leren, met modellen en instrumenten die je daarbij kunt gebruiken, voor jezelf en in je opgavegebied. Actieonderzoek werkt veelal met zich ontvouwende (emergente) concepten en niet met een vooraf gestelde hypothese. Dat betekent dat er na een periode van vage noties plotselinge inzichten en rode draden kunnen ontstaan. Het wordt langzaam duidelijker. De inzichten geven voeding geven aan je eigen werkpraktijk en ondersteunen de organisatie met antwoorden en handvatten.

Een voorbeeld van een **actieonderzoeksvraag** is: Wat maakt dat we veranderkracht kunnen vergroten in de transitie van gebiedsopgaven waar de provincie aan werkt?

De combinatie van actieleren en actieonderzoek is bijzonder geschikt voor voorlopers in een organisatie, omdat zij dagelijks aan transformaties werken. Het actieonderzoek in de actieleercommunity werd aangestuurd vanuit vier vragen:

- Hoe gaan we om met het spanningsveld tussen presteren en leren in de organisatie?
- Hoe maak je een goede match tussen ambities van de provincie en de gebiedsopgave?
- Hoe kun je meer met reflexiviteit doen, wat is het en wat is de meerwaarde?
- Hoe krijgen we meer aandacht voor leiderschapsontwikkeling voor mensen die in transities werken?

Deze vragen kunnen op het niveau van Ik, Wij en Het worden beantwoord in het volgende model:



Reflectie en reflexiviteit

Actieleren en actieonderzoek is vooral geschikt voor mensen die reflectief en reflexief willen en durven zijn. Reflectie en reflexiviteit worden vaak met elkaar verward. Ze hebben overlap, omdat beide uitgaan van leren door terugblikken. Er is echter een belangrijk verschil tussen beide.

Reflectie

Met reflectie wordt bedoeld op terugblikken, om duidelijker te zien wat er is gebeurd. Het is een beschouwende en beschrijvende activiteit. De intentie bij reflectie is om inzicht en begrip te krijgen die we kunnen inbrengen in ons handelen in de hoop op betere keuzes of acties. Reflectie leidt in potentie tot nieuw begrip of een andere waardering van iets, het transformeert betekenis die we aan ervaring toekennen en vertaalt ervaring in leren. Reflectie wordt vaak verward met evaluatie waarbij wordt getoetst of vooraf gestelde doelen en werkwijzen zijn behaald. Daarmee wordt het al snel als een controlerend instrument ervaren. Reflectie is echter gericht op dingen beter doen, en wordt gezien als eerste orde leren. Het leidt concreet tot een *verbetering binnen een bestaand systeem*.

Reflexiviteit

Reflexiviteit is in de basis een vorm van bewust denken en handelen in de actie, vanuit de vraag; doe ik de juiste dingen? Dat is een vraag die verbinding maakt met diepere waarden en gevoelens, die vervolgens ook expliciet gemaakt kunnen worden. Het is een actieve lerende houding die het mogelijk maakt om je te heroriënteren tegenover bestaande aannames en gedrag. Het wordt gezien als tweede orde leren en biedt, door wat 'uit te zoomen', ruimte om anders te kijken als

persoon en als groep. Door middel van reflexiviteit wordt het mogelijk om in de onderstroom van transities te werken. Het leidt via transformatief leren tot effectievere interventies en *naar systeeminnovaties*.

De meeste mensen hebben veel ervaring met reflectie en weinig ervaring met reflexiviteit. Meestal is het verschil te ontdekken door het gewoon te doen. Zo is ook in de actieleercommunity gebleken, dat deelnemers in en na een reflexieve leerbijeenkomst konden benoemen wat reflexiviteit is, en er expliciet de waarde van konden benoemen. Blijkbaar moet je het eerst echt ervaren om het te begrijpen.

In de actieleercommunity is reflectie toegepast bij het intakegesprek. Reflexief leren is vervolgens toegepast in alle volgende leerbijeenkomsten. Daarmee ontstond ruimte om terug te blikken, uit te zoomen, breder te kijken, nieuwe percepties te ontwikkelen en nieuwe acties te formuleren. Daarmee leidt reflectie en reflexief leren tot een transformatie van de persoon. Deelnemers gaan beter luisteren, voelen zich zekerder, gedragen zich meer wederkerig, voelen meer ruimte en zijn effectiever in de acties en interventies die worden uitgevoerd in de opgave.

Voorbeelden van reflexieve instrumenten die zijn toegepast in de actieleercommunity en in hoofdstuk 3 verder staan uitgewerkt:

- Rijke beschrijving
- Kritische momenten in de tijdlijn (RMA*)
- Zeven onderstroomvragen voor een kritisch moment
- Fishbowl gecombineerd met observaties in de boven- en onderstroom
- 'Mag ik van jou?' Spel

*RMA is een begrip bij actieonderzoek en staat voor Reflexieve Monitoring in Actie. Het wordt ingezet bij processen met meerdere belanghebbenden om data te verzamelen en om een groep te ondersteunen in een leer- en veranderproces.

Wat is er nodig voor reflexiviteit?

Voorafgaand aan reflexiviteit is er vaak een gebeurtenis of een situatie die anders of nieuw is. Het kan zijn dat iets problematisch is of een puzzel vormt. Reflexiviteit start daarmee met een uitdaging, die niet direct comfortabel aanvoelt. Dat laatste maakt dat het niet vanzelfsprekend is dat we aan reflectie toekomen. Reflectie vraagt iets van onszelf, het vraagt ons een moeilijke of misschien zelfs wel pijnlijke ervaring te (her)beleven. Dat vraagt enige moed en vereist dat we actief, open, nieuwsgierig en betrokken zijn en in verantwoordelijkheid onze reactie op een situatie onderzoeken.

3. Modellen en instrumenten

Drie belangrijke modellen die veel zijn gebruikt in de pilot actieleercommunity (2018-2019) en die (soms in combinatie met elkaar) in alle instrumenten een rol spelen:

- De reflexieve bocht in actieleren (U-theory)
- Onderstroom en bovenstroom
- Ik-wij-het

Model A. De reflexieve bocht in actieleren



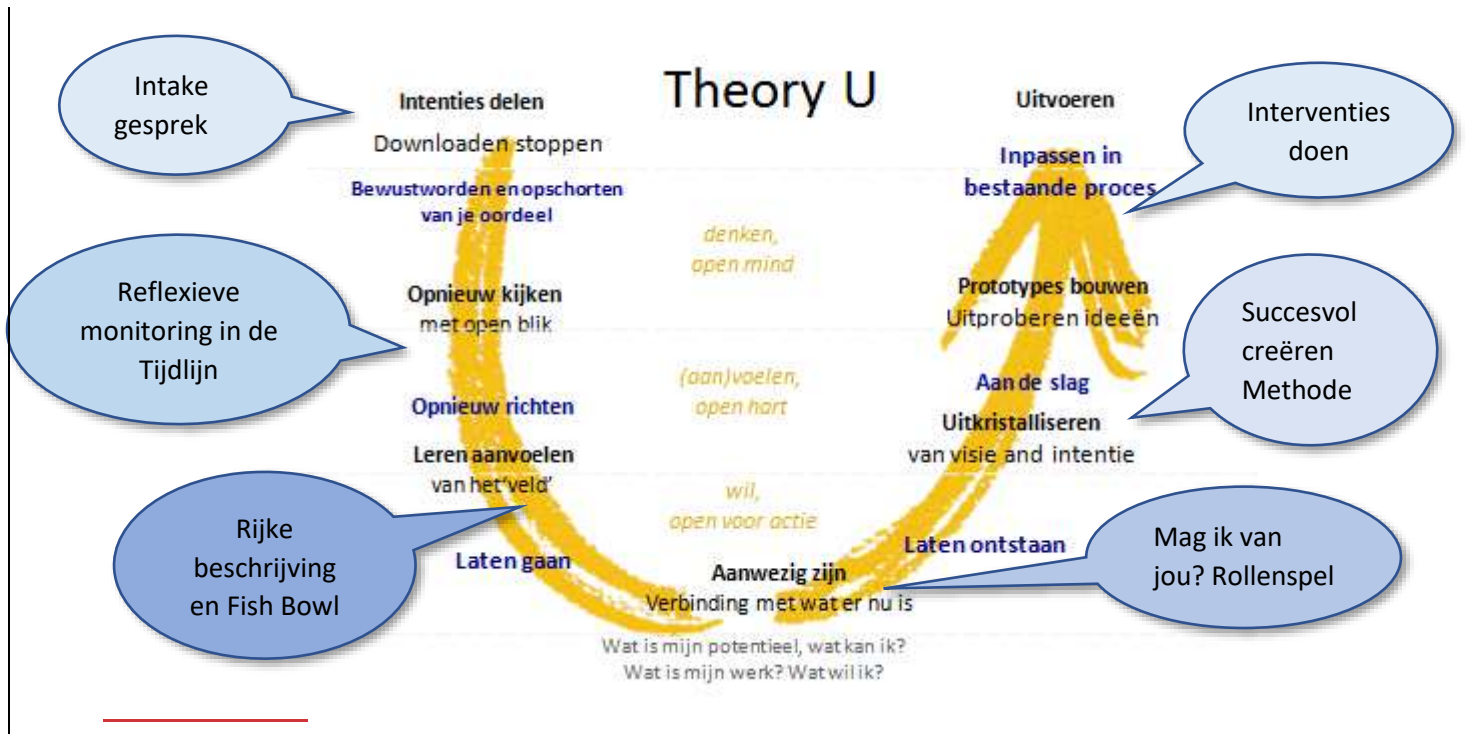
Wat is het

Actieleren betekent dat je gewenste nieuwe methoden, werkwijzen en gedrag daadwerkelijk in de praktijk brengt en hier vervolgens op reflecteert. Door actieleren in een lerende community toe te passen kan gezamenlijk ontdekt worden welke verandering nodig is om doelen te bereiken. Dit actieleermodel is gebaseerd op het leermodel van Kolb en besteedt aandacht aan verschillende leerstijlen, zoals concreet ervaren, reflectief observeren, conceptualiseren en experimenteren. We hebben ze eigenlijk allemaal nodig, stelt Kolb. Op school en in het hoger onderwijs leren we hoe dingen samenhangen (reflectief observeren) en hoe je ze in een theoretisch kader kunt zien (conceptualiseren). Aan de andere fasen van de leeracyclus, experimenteren en ervaren wordt meestal minder aandacht besteed. In de actieleercommunity doen we dat juist wel.

We hebben de reflectiefase ook verdiept met een reflexieve benadering. Je zou dat een *reflexieve bocht* kunnen noemen. De reflexieve bocht bestaat uit specifieke onderzoekende vragen (bijvoorbeeld kritische incidenten in de tijdlijn, aangevuld met zeven steunvragen (instrument 2a en 2b)). Reflexiviteit is meer gericht op het verbinden met het gevoel, met onderliggende waarden, is gericht op betere dingen doen en wordt tweede orde leren genoemd. Reflectie is gericht op dingen beter doen en wordt eerste orde leren genoemd. Er is dus een verschil tussen reflectie en reflexiviteit (zie ook hoofdstuk 2).

De theorie van Otto Scharmer benadert nog het meest wat de reflexieve bocht inhoudt. En alhoewel we deze theorie niet expliciet besproken hebben in de actieleercommunity hebben we deze eigenlijk wel toegepast. Daarom laten we het

model nu zien, aangevuld met de verschillende instrumenten die zijn gebruikt. Het geeft, vinden wij, meer inzicht in wat we precies gedaan hebben. Het was immers een pilot die we al doende ontworpen. Voor de volgende actieleercommunity hebben we dus al meer houvast.



Gebaseerd op de U-Theory: C.Otto Scharmer, gecombineerd met de verschillende instrumenten (blauwe ballonnetjes) die zijn gebruikt in de leercommunity.

We hebben in de actieleercommunity reflexief kunnen werken aan de hand van een paar stappen, die in dit model zitten. Met het actieleermodel en de reflexieve bocht daarin heeft de actieleercommunity stilgestaan bij onderliggende waarden en gevoelens. Dat noemen we tweede orde leren. Het zou ook beschouwd kunnen worden als leren in de onderstroom (zie ook Model 2).

Let op: De wijze waarop en de waarde van reflexief werken wordt pas duidelijk in het doen, in de actie van het leren. Daarom zal de lezer van deze tekst het ook pas achteraf begrijpen, dus tijdens en na de leerbijeenkomst!

Hoe werkt het

Het komt erop neer dat je erkent dat je in een belangrijk moment aankomt of daar al inzit en dat kan voelen als een combinatie van een bedreiging en een kans. In de reflexieve bocht laat je dat toe, zak je er een beetje in, ga je het echt onderzoeken en voelen. Dat wordt ook wel omarmen of toestaan genoemd. Dit doe je zonder er helemaal in opgeslokt te worden, je blijft tegelijkertijd op enige afstand uitgezoomd mee kijken. Je gaat opnieuw kijken. Daardoor komt er ruimte om te ervaren wat er is

en tegelijk vanuit een ruimer perspectief te beschouwen en aan te voelen welke mogelijkheid zich aandient. Het is een fase waar een toekomst in gevoeld en 'gesensed' kan worden, die je eerst niet kon zien. Die ruimte kan ontstaan doordat je *eerst loslaat* wat er moet en wat je denkt, waardoor je terecht komt in een fase van niet-weten. Daar kun je je verbinden met wat er is en aanvoelen wat er zou kunnen komen. Door dat ruimte te geven en te *laten ontstaan*, kan een concreet idee, plan of interventie *uitkristalliseren*, dat ingepast kan worden in bestaande en lopende opgaven in het werk. En vervolgens kun je dat uitvoeren.

Waarvoor te gebruiken

Het actieleermodel met de reflexieve bocht is bijzonder geschikt gebleken in een doorlopende serie bijeenkomsten, waarbij van opeenvolgende situaties geleerd kan worden als individu en als groep. Door opeenvolgende lessen te trekken, ontstaat een *leergeschiedenis*, waaruit een verhaal kan worden gemaakt om inzichten en lessen expliciet en overdraagbaar te maken. Zo ontstaan er mogelijkheden om lessen te verspreiden naar een grotere groep. Doel is een diepere leerervaring hebben, die toekomstgerichte actie biedt.

Hoe neem je de reflexieve bocht

Er zijn meerdere manieren om een reflexieve bocht te nemen; het allerbelangrijkste is dat je een leersituatie benoemt, kiest om daarin te leren. De verschillende instrumenten en modellen die hieronder staan beschreven zijn allemaal ondersteunend aan de verschillende fasen in de bocht.

Praktijkervaringen

De actieleercommunity is stap voor stap meegenomen in het actieleermodel: bij de persoonlijke intakegesprekken werd vooral gereflecteerd op de ambities en ervaringen (reflectie), de successen en onderliggende succesfactoren (analyse) en de persoonlijke leerdoelen (beslissen).

Per bijeenkomst werden zoveel mogelijk alle fasen (loslaten, niet-weten, reflectie, heroriënteren, creëren, uitvoeren, ervaren) doorlopen, in de reflexieve bocht. In de beginfase van de community (eerste en tweede bijeenkomst) was meer aandacht op ervaren en reflecteren (bewust worden), in de middenfase (derde en vierde bijeenkomst) meer op reflexief leren en analyseren (verbinden met wat er is) en de eindfase (vijfde bijeenkomst) van de leercommunity relatief meer op nieuwe plannen maken (uitkristalliseren).

Inzicht/analyse

Door meer te focussen op ervaringsgericht leren en de ontwikkeling van persoonlijk leiderschap en van daaruit te professionaliseren als deelnemend provinciaal ambtenaar, ontstonden verrassende inzichten en mogelijkheden om 'on the job' te heroriënteren en echt betere dingen te gaan doen. Daarmee is reflexief leren in een community van professionals waardevol gebleken om verschil te maken in regionale duurzaamheidstransities.

Tips

Maak werk plezierig. Door werken aan duurzaamheidstransitie te gaan zien als een verkenning, en af en toe samen in de spiegel te kijken en nieuwsgierig te zijn, wordt het minder eng om fouten te maken, wordt het minder eenzaam en wordt het zelfs leuker.

Bronnen

<https://reflectiesite.nl/wp-content/uploads/2016/02/Kolb.pdf>

Roth, G. and Bradbury, H. (2008). Learning History: an action Research Practice in Support of Actionable Learning. In: The SAGE Handbook of Action Research: Participative Inquiry and Practice

Scharmer, O. 2009. Theory U: Learning from the future as it emerges.

Model B. Boven- en onderstroom

Wat is het

Het model onderstroom en bovenstroom is een metafoor, om beter te duiden wat er zichtbaar en onzichtbaar speelt. Wat er aan bovenstroomse taken, inhoud, feiten en procedures is. En wat er aan onderstroomse waarden, gevoelens en overtuigingen is, vaak niet helemaal scherp en bewust.

Hoe werkt het

Het model van boven- en onderstroom wordt vaak afgebeeld met een ijsberg (McClelland, 1973). Een ijsberg heeft meestal een veel groter onderstroomgedeelte dan bovenstrooms. Daarmee bepaalt de onderkant eigenlijk meer de drijfrichting dan we denken. In groepen werkt de onderstroom soms ook zo: als er bijvoorbeeld iemand wordt buitengesloten of tot zondebok wordt gemaakt. Dan kan er sprake zijn van een onderstroom, een machtsstrijd die iedereen wel voelt, maar niet kan benoemen. Dat waarover je niet mag praten, taboes. De onderstroom kan ook een gedeelte sociaal-culturele waarde vertegenwoordigen, die er als vanzelfsprekend is, zoals bijvoorbeeld; *niet boven het maaiveld uitsteken*.

Waarvoor te gebruiken

Door te werken met het model van boven-en onderstroom blijkt er telkens een gemeenschappelijke herkenning te zijn: dat 'het er is'. Terwijl er geen wetenschappelijk bewijs voor is, kunnen we werken met dit model om feiten van gevoelens te onderscheiden. En om te zien hoe sommige feiten en aannames onze gevoelens beïnvloeden, en omgekeerd hoe sommige gevoelens een neiging tot actie geven. Door naar onszelf te kijken via de bril van ijsbergen, kunnen we in stapjes leiderschap nemen over onze boven- en onderstromen, als individu en als groep.

Werkwijze (doe dit liefst met een begeleider die het model kent)

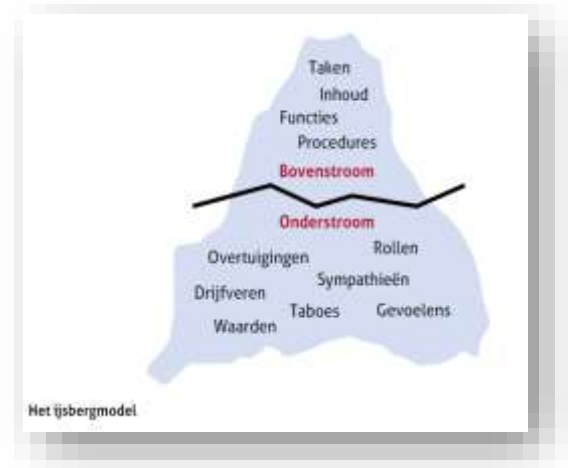
Stap 1 Teken een grote ijsberg op een flap of in een PowerPoint en noem het grote stuk onderwater onderstroms. Benoem ook het bovenstroomse. De ijsberg is een metafoor voor groepsdynamiek.

Stap 2 Schrijf in het bovenstroomse gedeelte woorden als feiten, gedrag, kennis, besluiten, projectdoelen. En in het onderstroomse gedeelte woorden als emotie, gevoel, drijfveren, waarden, overtuigingen.

Stap 3 Zoek en benoem gezamenlijk enkele concrete voorbeelden uit een werksituatie die het bovenstroomse en onderstroomse illustreren.

Stap 4 Besluit, afhankelijk van de situatie, om een experiment met dit model te doen met inzet van observanten uit de eigen groep of van buiten.

Stap 5 Als een spelvorm wordt gevolgd (benoem een spelleider) en er is een duidelijke casus, dan krijgt een deel van de observanten de taak te kijken in de



bovenstroom en te letten op feiten, gedrag, kennis, besluiten, projectdoelen. En een ander deel van de observanten kijkt in de onderstroom en let op emoties, gevoelens, drijfveren, waarden, overtuigingen.

Stap 6 Tijdens het spel is het soms erg spannend en krijgt bijvoorbeeld de strijd om het gelijk veel aandacht. Dan kan de spelleider het spel tussentijds stilleggen en vragen wat er speelt, hoe de deelnemers zich in hun rollen voelen (onderstroom) en welke behoefte er is (onderstroom). Door dit te doen en door extra feedback van de observanten over de situatie ontstaat de mogelijkheid om een andere gedragsstrategie of houding te nemen.

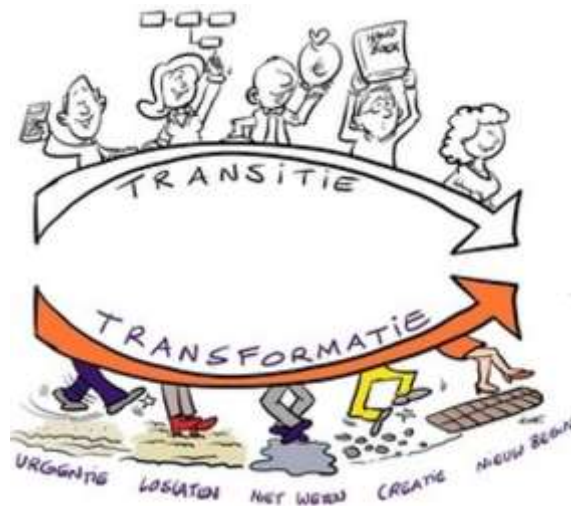
Stap 7 Aan het eind van het spel kan gereflecteerd worden op de waarde van kijken via het model van boven- en onderstroom. Daarmee wordt gemonitord of dit model en deze aanpak waardevol en zinvol is.

Praktijkervaringen

Binnen de actieleercommunity hebben we meermalen actief met de metafoor van de onderstroom gewerkt en deze benadering gecombineerd met spelvormen waarbij met observanten werd gewerkt. Bijvoorbeeld: bij de bespreking van een rijke beschrijving in de Fish Bowl ([zie onder instrumenten](#)) werden observanten in twee groepen gedeeld: observaties in de bovenstroom en observaties in de onderstroom (zie stap 5). Ook werd deze combinatie gehanteerd bij het rollenspel 'Mag ik van jou'. Daarnaast werd in verschillende reflectieopdrachten gevraagd naar de persoonlijke ervaring in de boven- en onderstroom.

Inzicht/analyse

De feedback op basis van de observaties in de boven-/onderstroom gaven de groep en de individuele deelnemers de mogelijkheid om duidelijker contact te maken met hun innerlijke drijfveren, gevoelens en gedachten en die te uiten binnen het spel. Hierdoor ontstond herkenning tussen mensen en werden er *verbindingen* gemaakt in de onderstroom, verbindingen op onderling gedeelde gevoelens en waarden. Het bleek dat daarmee ook meer ruimte kon ontstaan om veranderingen in de bovenstroom te bewerkstelligen, zoals ander communicatief gedrag, beter luisteren en meer ruimte geven voor een verschillende of afwijkende mening. Ook lijkt het dat een kijkje in de onderstroom en doorlopen van mogelijke fasen daarbinnen, helpt om via de reflexieve onderstroombocht een transformatief proces door te maken, dat tot gewenste verandering leidt. Dit model helpt om verbinding met het ik, het wij en het het te maken (zie volgende model)



Tips

Kijken en leren in de boven- en onderstroom is ook toe te passen binnen eigen persoonlijke reflecties, op eigen gekozen gebeurtenissen en momenten.

Bronnen

McClelland, D.C. (1973) Testing for competence rather than for intelligence. American Psychologist, 28:1-14

Vroemen M. (2017) Handboek Teamcoaching

Thiecke M, en van Leeuwen, B. 2013. Systemisch Transitie management. Neem voor de verandering de makkelijke weg! Boom uitgeverij Amsterdam.

Model C. Ik-wij-het Model

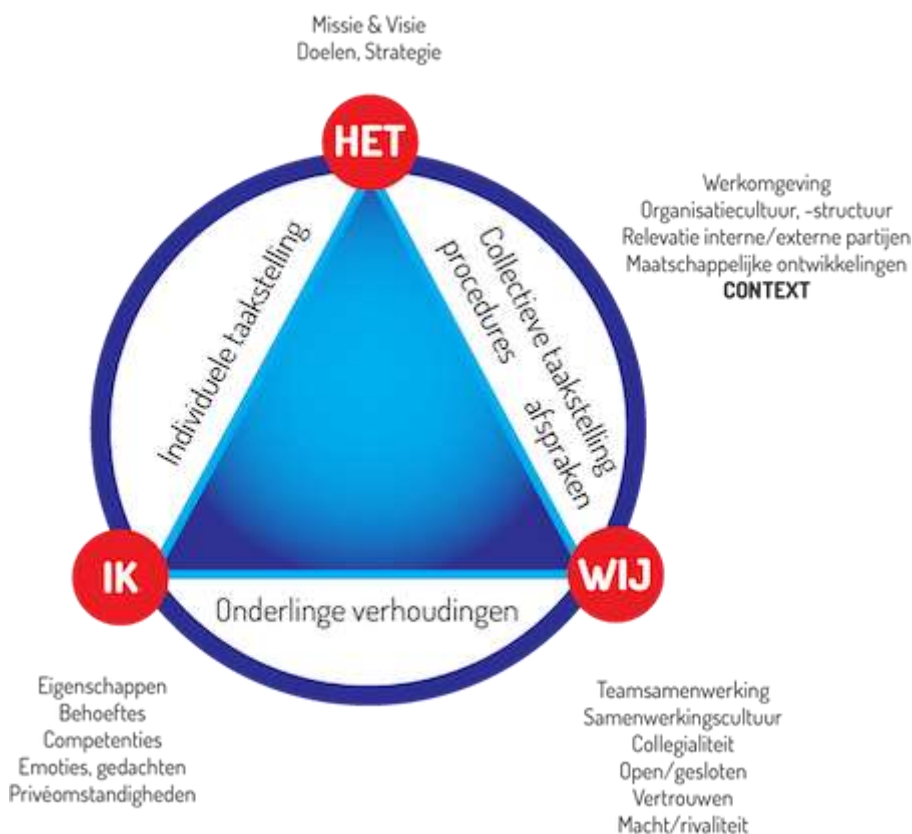
Wat is het

Het ik-wij-het model biedt de mogelijkheid om te begrijpen en te formuleren hoe er verschillende perspectieven en rollen zijn in de dagelijkse werkpraktijk. Het model biedt inzicht in drie interactiegebieden: ten eerste in de interactie tussen ik en wij, dan gaat het over de relatie. Ten tweede geeft het model zicht op de vraag hoe ik me verhoud tot een thema, vraag of opgave (het) en welke actie ik daar wil of kan nemen. Tot slot biedt het model zicht op de relatie tussen wij en de opgave (het). Zo kan er een beter begrip ontstaan over interacties en de samenhang tussen ik, wij en het. Het model nodigt uit om leiderschap te nemen op het niveau van ik, wij en het.

Hoe werkt het

Het model biedt helderheid over wat je als persoon (ik) en als groep (wij) voor invloed hebt op een systeemrealiteit (het). In een project of programma kan daarmee onderscheiden worden welke persoonlijke interventies effectief kunnen zijn en welk groepsgedrag iets kan bewerkstelligen wat past bij een bepaald aantal waarden.

- In de ik-wereld kijk je wat er in jezelf gebeurt, is de wereld subjectief en draait het om bijvoorbeeld passie, inspiratie, schoonheid, bezieling.
- In de wij-wereld gaat het om hoe we met elkaar omgaan, bijvoorbeeld juistheid, samenwerking, cultuur, sfeer, waarden, verbinding aangaan, interactiviteit.
- In de het-wereld gaat het om systemen, over objectiviteit, plannen, doelstellingen, streven naar de waarheid, feiten en meetbare resultaten.



Waarvoor te gebruiken

Uiteindelijk leidt het gebruik van het 'ik-wij-het' model tot een grotere wendbaarheid van jou als kijker, doordat je op meerdere manieren leert kijken, de interacties daartussen leert zien en de diversiteit van mogelijke effecten en interventies af kunt wegen in samenhang. Daarmee kan gebruik van het model leiden tot betere prestaties in een complexe gebiedsopgave. Ook stelt gebruik van het model je in staat jezelf en anderen leiding te geven.

Werkwijze (doe dit liefst met een begeleider die het model kent)

- Stap 1. Introductie van het model: wat is het, hoe werkt het
<https://managementmodellensite.nl/wij-model-ofman/#>
- Stap 2. Het model bespreken, ruimte voor vragen.
- Stap 3. Het model toepassen op een fictief vraagstuk, om de verschillende perspectieven helder te ervaren.
- Stap 4. Het model toepassen op ingebrachte casuïstiek van de deelnemers, om het model te benutten.
- Stap 5. Het model gebruiken binnen een spelvorm zoals de 'Fishbowl' of 'Mag ik van jou', met aan het eind reflectie op de ervaringen. Zie verder onder instrumenten
- Stap 6. Het model gebruiken in het eindreflectieformulier, om bewust het geleerde te integreren.

Praktijkervaringen

De deelnemers van de pilot actieleercommunity brachten eigen casuïstiek in, zoals: 'Hoe krijg ik mijn team of projectteam mee in de volgende uitdagende stap. Of: 'Hoe krijg ik de gemeenten mee in faciliteren van het proces'. Door de 'ik-wij-het' bril op te zetten, ontstond een ruimer perspectief. En daarmee meer zicht op een andere houding en mogelijke interventies.

Inzicht/analyse

Door de verschillende benaderingen en samenhang daartussen scherper te zien en te bespreken, ontstond een ruimer perspectief en werden slimmere en effectievere interventieplannen gemaakt (en van feedback voorzien in de community) die vervolgens ook succesvol werden uitgevoerd.

Tips

1. Bij kennismaking met dit model kun je ook met een stukje tekst werken, door daarin te zoeken naar de ik-wij-het dimensies en die in groepjes te bespreken.
2. Er bestaan meerdere modellen met een extra dimensie, zoals het ik-wij-zij-het model (<https://www.het-imo.net/nl/lemniscaat-oefening/>) en het model van Ken Wilber en Spiral Dynamics (ik-wij-het-hets). Deze modellen werken net iets anders en geven ook verrassende verrijkingen in handelingsperspectieven.

Bronnen

Ofman, D., et al, 2006. Het is niet te geloven, van reactief naar creatief leiderschap, uitgeverij Servire, Utrecht/Antwerpen, pag. 24-36.

<https://managementmodellensite.nl/wij-model-ofman/#>

<https://spiraldynamicsintegral.nl/oversdi/integrale-theorie/>

Overzicht instrumenten

De volgende elf instrumenten zijn toegepast in de actieleercommunity, vaak in combinatie met elkaar, zoals bijvoorbeeld de Rijke beschrijving mét de Fishbowl.

De instrumenten en de beschrijving ervan zijn primair bedoeld voor de deelnemers, maar er is in veel gevallen een begeleider nodig om het instrument goed te kunnen toepassen. De instrumenten worden hieronder beschreven volgens een vaste structuur, zodat zowel deelnemer als begeleider begrijpen waar het instrument voor bedoeld is en hoe het werkt. Zo nodig worden er specifieke instructies voor de begeleider vermeld. Ook worden bij een aantal instrumenten specifieke werkbladen uitgedeeld, voor de deelnemers voor eigen gebruik. Daar wordt per instrument apart melding van gemaakt.

Hieronder staat een schema van instrumenten, met per instrument het doel, en de aanwezigheid van een werkblad ja/nee. Als er een werkblad bij het instrument wordt geleverd, betekent dat je als deelnemer dit werkblad ná instructie door een deskundige begeleider kunt gaan gebruiken.

Matrix 1: Instrumenten, doel en werkblad

Nr	Type instrument	Doel	Werkblad
1a	Intakegesprek	Duidelijk krijgen wat jouw specifieke leerdoel als deelnemer is	nee
1b	Oplossingsgericht werken	Ontdekken wat voor jou werkt en daar meer van maken in kleine stapjes	nee
2.	Reflectiewerkblad	Bewuster worden van de te nemen stappen in het actieleren	ja
3a	Tijdlijn	Helder krijgen welke momenten waarom belangrijk zijn geweest en daarvan leren	nee
3b	Zeven steunvragen	Verdiepen van inzicht in jezelf van een kritisch moment	ja
4.	Leervoorkeuren	Vergroten van inzicht in de eigen leerstijl en die van anderen	ja
5.	Rijke beschrijving	Ontdekken en scheiden van feiten en gevoelens bij een specifieke gebeurtenis	ja
6.	Fishbowl	Als groep ontdekken waar een blokkade zit, en wat mogelijke oplossingen zijn	nee
7.	Nieuwsbericht	Elkaar informeren over de eigen regionale opgave en mogelijke dilemma's in het eigen werkgebied	ja
8.	Vrije actor spel: 'Mag ik van jou'	Begrijpen hoe je rol invloed heeft op je gedrag en ontdekken hoe je een vrije actor rol kan pakken	nee
9.	Succesvol Creëren Methode	Creativiteit ruimte én focus geven	ja
10.	Metaforen	Ervaringen en inzichten kunnen vertalen naar beelden en die communiceren om de boodschap krachtiger te maken	ja
11.	Eindreflectie	Bundelen en overdraagbaar maken van de kerninzichten	ja

NB: Het is in de eerste actieleercommunity gebleken dat de meeste modellen en instrumenten pas echt begrepen worden nadat er een toelichting en een leerervaring mee is geweest in de leerbijeenkomst of het individueel coachgesprek. Door de modellen en instrumenten onder goede begeleiding toe te leren passen, maak je als deelnemer kennis met de werkwijze en kun je individueel verder werken op aparte werkbladen aan de opgave of leervraag. Door achteraf de stappen en de werkwijze terug te lezen, wordt retrospectief duidelijk hoe het instrument werkt en kun je dit in veel gevallen zelfstandig toepassen. Het is dus echt leren door te doen!

Opzet instrumentbeschrijving

- Wat is het
- Doel
- Hoe werkt het
- Waarvoor te gebruiken
- Werkwijze: stappenplan
- Praktijkervaringen
- Inzicht/analyse
- Tips
- Bronnen

Instrument 1a. Intakegesprek

Wat is het



Het intakegesprek is een persoonlijk gesprek met de potentiële deelnemer om te verkennen aan welke veranderopgaven iemand werkt (de context scherp krijgen), welke persoonlijke ambities daarin zitten opgenomen (doelen), en welke rol(len) iemand daarbinnen heeft. Een intakegesprek kan een duo-gesprek zijn en er kunnen ook meerdere personen bij betrokken zijn. Het duurt ongeveer 30-45 minuten.

Doel

Helder krijgen wat het leerdoel van een (potentiële) deelnemer is.

Hoe werkt het

Het gesprek wordt bij voorkeur live gevoerd, tussen de coach en de deelnemer. Er kan gebruik gemaakt worden van een checklist, een vragenlijst of een lijst van aandachtspunten. Er kan een vooraf gemaakte vragenlijst worden gebruikt, dat geeft bijzonder veel houvast bij het gesprek. Ook kunnen de antwoorden gelijk in de computer worden ingetypt, ofwel door de vragensteller zelf of door een tweede persoon. Er bestaat een mogelijkheid om het gesprek waarderend in te steken, gebaseerd op de methode van Appreciative inquiry (AI) en de Oplossingsgerichte methode. Deze beide methoden worden ingezet om te zoeken naar wat goed werkt en waarom dat goed werkt, welke kwaliteiten of handelingen daar aan bij hebben gedragen. Het is gebleken dat deze benadering energie geeft.

Waarvoor te gebruiken

Het gesprek levert de potentiële deelnemer inzicht en bewustzijn op over de eigen werksituatie, de ambities, de successen en de wijze waarop succes wordt geboekt. Het gesprek is een reflectiemoment om positie en koers te bepalen. De deelnemer wordt zich ook bewuster van een mogelijke leervraag of een potentieel aandachtsveld om te leren. Daarmee ontstaat meer focus en motivatie voor deelname aan een actieleercommunity. Het intakegesprek levert ook informatie op voor de community begeleider (de coach) over drijfveren, percepties en ervaringen van de aanstaande deelnemer, zodat hij of zij daar rekening mee kan houden. Het intakegesprek geeft ruimte om kennis te maken en vertrouwen op te bouwen.

Werkwijze: stappenplan

Stap 1. Kort kennismaken, aanleiding en doel gesprek. Doelen bespreken

Stap 2. De vragenlijst doorlopen (*specifieke vragenlijst is op te vragen bij Jifke Sol*)

Stap 3. Reflectie op het gesprek en verdere afspraken

Praktijkervaringen

In het intakegesprekken binnen de provincie was ook de oplossingsgerichte methode van Marijke Lingsma opgenomen in de vragen. Deze methode ondersteunt je zelfvertrouwen en stimuleert een vervolgactie. Het maakt snel duidelijk wat je sterke kanten zijn en welke oplossingsmogelijkheden je zelf hebt om beter met uitdagingen om te gaan (zie Instrument 1b.). Ook de post-it methode werd (gedeeltelijk) toegepast; de potentiële deelnemer schreef tussentijdse kernsamenvattingen (trefwoorden) op kleine post-its. De post-it methode geeft eigen verantwoordelijkheid en energie, je verwoordt zelf je eigen inzichten, ze zijn van jou.

Reflectie

Het intakegesprek leverde voor deelnemers en begeleiders een bijzonder groot overzicht en verdiepend inzicht, over de verschillende contexten, ambities en ervaringen van de deelnemers. *'Dit maakt me heel nieuwsgierig naar het vervolg en leuk om hierover te praten, ook helderder: hier en hier moet ik mee aan de slag'*

Ook leverde het een eerste stap in de vorming van community, doordat er gedeelde vraagstukken en motivaties te benoemen waren.

Inzicht/analyse

De waarde van een intakegesprek is dat de moeite om iemand te leren kennen aan de voorkant van een proces of traject zich enorm terugbetaalt in de loop van de tijd omdat je al aan de relatie hebt gewerkt. Ook kun je in het verloop van een proces nog eens terugrijpen op de vraag wat je ook alweer voor ambities had.

Tips voor de begeleider

Bij een intakegesprek is het aan te raden tevoren duidelijk te maken dat er geen enkele beoordeling of waardering aan gekoppeld wordt, dat het gesprek privé is en dat er hoogstens abstracte feiten uit worden verzameld voor groepsdoelen.

Bronnen

Ass, S. van (2011). Het coachingsmethodenboek. Uitgeverij Boom Nelissen, Amsterdam

Cooperrider, D. L. & Srivastva, S. (1987). "Appreciative inquiry in organizational life".

Wassink, H. (2018). De Post-It® methode: betekenisvol en handzaam interviewen. Kwalon, Tijdschrift Voor Kwalitatief Onderzoek, 23(3), 40–47.

<https://www.hartgerwassink.nl/werkvormen/werkvormen/de-post-it-interviewmethode/>

Instrument 1b Oplossingsgericht werken

Oplossingsgericht werken

Wat is het

De kern van de oplossingsgericht werkenmethodiek gaat uit van de gewenste situatie, richt zich op bereikte successen, competenties en mogelijkheden en werkt vanuit het 'stap-voor-stap' principe. Veel mensen in onze maatschappij zijn sterk gericht op problemen en onvolkomenheden. De illusie is dat je door veel te weten over 'het probleem', 'de oorzaak' en 'de schuldige', dichterbij de oplossing komt. Bij de oplossingsgericht werkenmethodiek kijken we naar de successen die je al gerealiseerd hebt. Waar ben je goed in, waar word je blij van, wat helpt je en wat heeft al geholpen. Oplossingsgericht werken is een positieve, krachtige manier om veranderingen bij mensen, teams en organisaties te realiseren en heeft zich in de praktijk reeds bewezen. Het geeft nieuwe energie.



Doel

Ontdekken wat werkt en daar meer van maken in kleine stapjes.

Hoe werkt het (voor de deelnemer)

1. Doe meer van wat goed werkt en stop met wat niet werkt. Als iets heel goed werkt deel dit dan met anderen. Je zult merken dat dit extra energie geeft en creatieve impulsen met zich meebrengt.
2. Als iets niet goed gaat, kijk dan naar de uitzonderingen: wanneer gaat het iets beter of zelfs goed? Wat is er in die situatie dan anders? Wat doe jij anders?
3. Mensen zijn competent. Wij beschikken over kwaliteiten en bronnen om stappen te zetten in onze ontwikkeling. Kijk maar naar wat je in het verleden succesvol gedaan hebt!
4. Leg je focus op de toekomst. Als je blijft praten over 'slechte' dingen uit het verleden, verander je dat verleden niet. Kijk naar voren en ga ervanuit dat die 'slechte' dingen er niet meer zijn. Hoe ziet het er dan uit? Wat is er dan anders?
5. Doe het stap voor stap. Kleine stappen zijn gemakkelijker te zetten en brengen een positieve beweging op gang. Het gaat erom dat je de goede kant op beweegt. Oplossingsgericht werken kent zes stappen, die we hier beschrijven. Het is goed om deze methodiek toe te passen met iemand die deze kent.

Instructies voor de begeleider

a) **Contact maken, verbinding aan gaan**
Maak contact met de persoon met wie je in gesprek gaat. Toon interesse in de achtergrond van iemand. Denk hierbij aan de Ijsbergtheorie: alleen het topje van een reactie of gedrag van iemand is zichtbaar. Wat die persoon voelt, denkt en vindt, is voor jou onzichtbaar. Vertrouwen creëren is een belangrijk uitgangspunt bij oplossingsgericht werken. Je werkt op gelijkwaardige voet en probeert de ander echt

te begrijpen. Een open luisterhouding en open vragen stellen zijn hierbij belangrijk. Neem de tijd voor zo'n gesprek.

b) Verduidelijken van de veranderbehoefte

Om de veranderbehoefte te verduidelijk ga je op zoek naar waar iemand graag naar toe wil: wat wil je graag veranderen? Wat zou voor jou een goede uitkomst van dit gesprek zijn? Leg een verbinding naar de gewenste toekomst. Probeer samen de gewenste situatie in kaart te brengen. Ga ongewenste situaties of 'problemen' niet uit de weg. Stel dan vragen als:

- Wat wil je in plaats van deze situatie of in plaats van dit probleem?
- Wat is er anders als de situatie veranderd is of als het probleem is opgelost?

c) Doel stellen of succes formuleren

Wat wil je uiteindelijk bereiken? En hoe ziet dat er dan uit?

Een bekende vraag in oplossingsgericht werken is de 'Wondervraag'. Deze vraag nodigt uit om onbegrensd na te denken over de veranderingen die iemand wil. Het is heel sterk toekomstgericht en daagt iemand uit om positief te denken.

Ik wil je een bijzondere vraag stellen: "Stel dat terwijl jij vannacht slaapt, er een wonder gebeurt. Het wonder is dat het probleem dat je eerst had is opgelost! Wat is er dan morgen anders als je wakker wordt? Wat zie je dan om je heen gebeuren? Wat doe jij dan anders? Wat zien mensen om jou heen aan jou?"

Probeer deze verandering(en) in termen van gedrag te 'vangen' en op een positieve wijze te formuleren. De wondervraag is een opening om je perspectief te verplaatsen naar een veranderde situatie. Vaak is het even wennen, maar als je ermee aan de slag gaat, geeft het veel positieve energie. Je kunt er ook een tekening van laten maken.

d) Positieve en sterke kanten benoemen (schaalvragen)

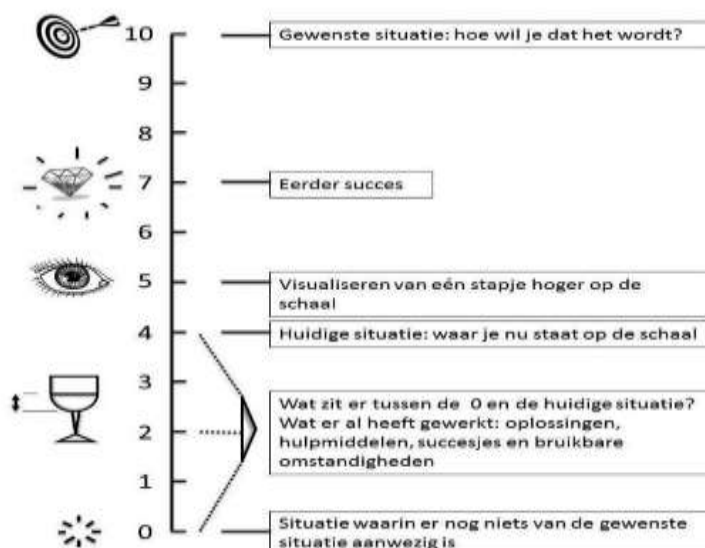
Ga op zoek naar wat er al goed gaat en benoem dat. Kijk bij problemen waar de uitzonderingen zijn. Wanneer doet 'het probleem' zich niet voor? Wat is er dan anders? Wat doet iemand anders? Schaalvragen zijn een mooie manier om de positieve kwaliteiten naar boven te halen.

Werkwijze schaalvraag: Teken een lijn van 1 -10.

Laat iemand zichzelf een cijfer geven tussen 1 en 10 en benoemen wat hij/zij al goed doet. Breng zo in kaart waar iemand al staat en nodig uit om meer te doen van wat diegene al goed doet. Wat was een al eerder behaald succes: wanneer stond iemand een keer wat hoger op deze schaal en wat was er toen anders? Wat deed hij/zij toen (anders)? Je kunt deze schaalvraag op veel manieren toepassen.

e) Stap vooruit

Ga nu kijken welk stapje vooruit iemand kan zetten. Het gaat om kleine stapjes, die zijn makkelijk te zetten, het effect is goed te zien en leiden vaak naar een stapeling van veranderingen. Vraag bijvoorbeeld: Je hebt jezelf al een 6 gegeven op de schaal. Wat zou je kunnen doen om er een 6,5 van te maken? Welk stapje zou dat zijn? Hoe ziet dat eruit? Probeer dit zo concreet mogelijk in gedrag te formuleren!



f) De voortgang

De laatste stap: formuleer zelf wat je gaat doen en hoe je het gaat doen. In een volgend gesprek kun je erop terugkomen, met vragen als: Wat gaat er al beter? Hoe merk je dat het beter gaat? Hoe merken anderen dat? Wat viel je op dat kan helpen? Waar sta je nu op de schaal? Het is goed om te blijven monitoren. Als een verandering heeft plaatsgevonden, zal het na een tijdje vanzelfsprekend worden.

Praktijkervaringen

De oplossingsgerichte methode hielp toekomstige deelnemers om scherper te krijgen welke ambities en leervragen ze ieder individueel hadden, maar vooral om een gevoel te krijgen van 'ja, het lukt al best wel aardig'. Deze energie is blijkbaar heel belangrijk om verder te gaan met volgende uitdagende stappen.

Inzicht/analyse

Er komt bewustzijn over je eigen veld van invloed en kwaliteiten in je omgeving en in jezelf. Hoe mobiliseer, inspireer en informeer ik collega's, leidinggevenden en politiek (bestuurders)? Hoe kan ik versnellen, de traagheid, de onderstroom overwinnen en/of begrijpen? En er ontstaat een gevoel van mogelijkheden daarbinnen. Tot slot formuleer je een vervolgstap, die meestal tot een nieuwe succesvolle actie leidt.

Tip voor de deelnemer

Bij de oplossingsgerichte methode ervaar je als het goed is een ontdekkend, nieuwsgierig gevoel. De begeleider weet het niet beter, je bent samen op zoek.

Tip voor de begeleider

Geef een hand-out van de oplossingsgerichte methode nadat die is toegepast in een persoonlijk coachgesprek of leerbijeenkomst.

Bronnen

<https://www.talentontwikkeling.com/blog/oplossingsgericht-werken-methodiek/>

Instrument 2. Reflectiewerkblad

Wat is het

Het werkblad bestaat uit 10 vragen over doelen, interventies, effecten, ervaringen en inzichten en heeft twee doelen. Ten eerste helpt het om je bewuster te worden van de eigen ervaringen door eigen observaties en inzichten op te schrijven. Ten tweede helpt het om meer collectieve inzichten te krijgen tijdens het actieonderzoek.



Doel

Ondersteund worden in de te nemen stappen in het actieleren.

Hoe werkt het

Als deelnemer aan 'Actieleren en actieonderzoek in gebiedstransities' bezoek je de bijeenkomsten en werk je tussentijds aan interventies in je werkveld én reflecties daarop. Die reflecties geven je inzicht in je eigen werkwijze en de veranderingen daarin. Het idee is dat je wekelijks ongeveer een halfuurtje bijhoudt wat je ervaringen in jouw gekozen project/netwerk zijn, doordat je zowel reflecteert als reflexief leert. Het gaat om de ervaringen die je hebt naar aanleiding van je eigen interventies in jouw gekozen project/netwerk. Het werkblad bestaat nu uit 10 vragen en er kunnen er in de loop van de tijd nog een paar bijkomen.

Waarvoor te gebruiken

In de maandelijkse bijeenkomst leggen we uit hoe reflectie en vooral reflexief (actie)leren werkt en gaan we ermee oefenen. Dat gaat individueel, in duo's en met elkaar als actieleergroep. Tussentijds kun je ervaringen en inzichten in dit werkblad bijhouden. Dan ligt er over een paar maanden een mooie leergeschiedenis van je verschillende actieleercycli (zie figuur bovenin).

Werkwijze

Beantwoord de volgende vragen:

1. Beschrijf de context waarin je werkt in bovenstroom en onderstroom.
2. Aan welke transitieopgave (doel) daarbinnen werk je?
3. Wat is/zijn jouw rol(len) hierin?
4. Welke intenties (veranderplannen) in de context (boven- en onderstroom) heb je?
5. Welke competenties ga je hiervoor inzetten?
6. Wat zijn je geplande interventies?
7. Wat gebeurde er echt (observerend reflectieverslag) en reflexief leren (verdiepende beschrijving van enkele momenten)?
8. Wat zijn de effecten in de context (boven- en onderstroom)?

9. Wat zijn je inzichten? Over de situatie (het), de groep (wij), jezelf (ik), de interventies enzovoorts.
10. Hoe zou je het een volgende keer aanpakken?

Praktijkervaringen

Het is lastig gebleken om buiten de bijeenkomsten om in een werkblad te werken. Om jezelf ertoe te zetten als er vragen of onduidelijkheden zijn. Ook is het lastig om een reflectie te maken zonder er echt in getraind of geoefend te zijn. Hoewel tussentijdse reflectie in principe zinvol is, hebben we daar nog geen goede werkvorm voor gevonden.

Inzicht/analyse

Het is van belang om tijdens de bijeenkomsten te worden gecoacht in hoe de oefening werkt, en daarin ook bijgestuurd te worden als individu en/of als groep. De bijeenkomsten zijn een veilige leerruimte waarin van alles mag gebeuren, vragen gesteld en onderstroomgevoelens gedeeld kunnen worden. Wat in de groep gebeurt, blijft in de groep. Deze basale intervisiespelregels gelden ook voor een actieleercommunity. De verschillende leervormen en instrumenten komen tot hun recht door ze te ervaren en te doen in groepsverband met een ervaren begeleider. Werken met thuisopdrachten werkt goed als de opdrachten superkort en helder zijn.

Tips

Ga te rade bij je duopartner over onderdelen die je niet helemaal helder krijgt, of deel juist dat wat je heel helder hebt! Vraag ook advies aan iemand uit de groep van professionals in een buitenring van je werk.

Bron

Lemmen, J., De Ridder, J. Koot, M. en Sol, J. Ontwerpgroep ALC-PZH 2018-2019

Instrument 3a. Tijdlijn

Wat is het?

De tijdlijn geeft waarnemingen weer uit kritische momenten in een bepaalde periode door de ogen van betrokkenen. Dit kunnen positieve en negatieve waarnemingen zijn. Positief betekent dat er een gevoel van trots is, en negatief een gevoel van falen. Door deze waarnemingen uitvoerig te bekijken en te bespreken, ontstaat helderheid in patronen, gewoonten en routines. Deze inzichten kunnen richting geven aan vervolgstappen. Het levert een nieuwe, onverwachte actie of interventie. Het is een relatief snel proces met verrassend heldere uitkomsten.

Doel

Helder krijgen welke momenten waarom belangrijk zijn geweest en daarvan leren, richting een verrassende nieuwe stap.

Hoe werkt het?

Jou als deelnemer wordt gevraagd om je een beperkt aantal kritische momenten voor de geest te halen, die het proces hebben belemmerd of bevorderd. Het zijn ook momenten waar relatief heftige emoties zijn betrokken, zoals blijdschap of frustratie. Per moment wordt gekeken welke interventies (handelingen, acties, methoden) je hebt gedaan. Dit levert persoonlijke en gezamenlijke inzichten op over een specifieke tijdsperiode.

Waarvoor te gebruiken?

De tijdlijn wordt gebruikt om zicht te krijgen op routines of patronen. Dit kan door in interactie met andere deelnemers te reflecteren op kritische momenten.

Als een groep een gezamenlijk (project)team is of een netwerk met gemeenschappelijke ervaringen is het waardevol om tussentijds te leren. Het idee is dat reflexieve monitoring tweede orde leren ondersteunt waardoor je van dingen beter doen naar betere dingen doen gaat.

Werkwijze (doe dit liefst met een ervaren begeleider)

Stap 1: Introductie - voor een groepsreflectie op gezamenlijk project- en of proceservaringen bepaal je eerst om welke context het gaat, aan welke doelen werd gewerkt en welke rollen ieder had. Voor individuele reflectie geldt hetzelfde. Voor een groep gebruik je twee flappen, voor individuele reflectie volstaat een A4 of A3 format.

Stap 2: Positieve en negatieve incidenten - herinner je enkele kritische momenten in de werkzaamheden. Denk na over de percepties, intenties die je erbij had, ervaringen in en rond dat moment, de interventies die je hebt ingezet en de ervaringen en inzichten die je hebt opgedaan.

Stap 3. Als deelnemer krijg je een stapeltje post-its en stiften. Je maakt korte aantekeningen op de post-its over maximaal drie positieve momenten (highlights) en

Op je werkblad



drie negatieve momenten (lowlights). Schrijf goed leesbaar leesbaar en plak de post-its op flappen bij gezamenlijke reflectie. Gebruik bij individuele reflectie een A3 of A4.

Stap 4a. Bij groepsreflectie: de begeleider bekijkt de post-its en bespreekt opvallende clusters eerst en daarna de rest samen met de groep. Naarmate de verschillende momenten besproken worden en meer worden uitgediept, ontstaan inzichten. Schrijf als deelnemer deze eyeopeners op nieuwe post-it.

Stap 4b. Bij individuele reflectie: de begeleider vraagt de deelnemers om zich individueel te verdiepen in respectievelijk één positief en één negatief moment. Dit kan worden uitgebreid met de 7 steunvragen (zie instrument 3B)

Stap 5. Als de interventies beschreven zijn, deel je je resultaten met een andere deelnemer. Vertel elkaar eerst het kritische moment, zodat duidelijk is waar de interventies over gaan. Daarna volgen de interventies en inzichten. In interactie met elkaar zullen de beelden verhelderen. De energie in het gesprek staat centraal. Als er nieuwe inzichten ontstaan, schrijf je deze op het format.

Stap 6. Plenaire reflectie. Bij de afronding staat het proces van nadenken over de interventies en inzichten en de resultaten centraal.

Stap 7. Acties benoemen. Formuleer nieuwe acties op basis van de inzichten en deel deze met elkaar, plenair of in duo's.

Praktijkervaringen

Deze tool is in de actielearcommunity gebruikt als individuele tijdlijn door de deelnemers, die de uitdaging hadden om leiderschap te ontwikkelen vanuit een uitdagende opgave in hun eigen soms diffuse netwerk.

Inzichten

De inzet van de tijdlijn leverde verrassende momenten op. Juist door de eenvoudige opzet, inzoomen op kritische momenten, de rol en opdracht van de persoon lukt het om te reflecteren. De interactie met een andere deelnemer die doorvraagt, samenvat en op eigen wijze een bijdrage levert aan het proces, levert nieuwe inzichten op.

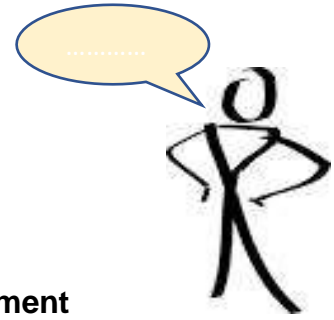
Tip voor de begeleider

Gebruik dit instrument als je groep een aantal ervaringen met innovatief werken heeft gehad en ruimte voelt om erop terug te blikken. Verken of er behoefte is om direct als groep te leren, of om eerst meer individueel aan de slag te gaan.

Bronnen

Wim Zaalmlink, Eelke Wielinga et al, 2007: Netwerkgereedschap voor vrije actoren: methoden en technieken voor het succesvol begeleiden van netwerken.

Mierlo, B. van et al. (2010). [Reflexieve Monitoring in actie](#). Handvatten voor de monitoring van systeeminnovatieprojecten. *Boxpress: Oisterwijk*.



Instrument 3B Zeven steunvragen bij een kritisch moment

Wat is het

De zeven steunvragen zijn bedoeld om een kritisch moment (dat is gebleken in de tijdlijn) verder uit te diepen. Dit kan een groter inzicht opleveren en actieleren versterken. Het ondersteunt vaak je heroriëntatie en zicht op actiemogelijkheden.

Doel

Verdiepen van inzicht in jezelf bij een kritisch moment, richting nieuwe actie.

Hoe werkt het

Op het gekozen kritische moment (positief of negatief) zoom je in aan de hand van zeven steunvragen. Het werkt het beste als je de antwoorden opschrijft en de verkregen inzichten deelt in duo's, dat maakt het vaak net iets helderder.

Waarvoor te gebruiken

Vooral bij innovatieve projecten en complexe transitie wordt veel verwacht van flexibiliteit en samenwerking. Als een project of proces onverwacht succesvol of juist onverklaarbaar stroperig verloopt of er zijn conflicten, kan het interessant zijn om de onderliggende dynamiek beter te begrijpen. Dit vraagt persoonlijk leiderschap.

Stappenplan (met groepsleider)

Neem het werkblad RMA voor je en vul eerst de bovenste drie vragen in: in welke context ga je reflecteren, wat is je doel en wat is je rol. Bepaal over welke periode je wilt reflecteren. Dat kan een jaar, drie maanden of een week zijn.

Vervolgens gaat het erom dat je zoekt naar belangrijke momenten waar jij zelf invloed op hebt gehad. Je herinnert je meestal vrij snel enkele zeer positieve en zeer negatieve momenten. Daar maak je op post-its een korte aantekening van een zin van. Beschrijf ongeveer 3 positieve momenten en 3 negatieve momenten.

Kies 1 positief moment en 1 negatief moment uit dat het meeste aanspreekt. Op beide momenten zoom je in met 7 steunvragen die je schriftelijk beantwoordt in ongeveer 15 minuten:

- Wat gebeurde er op dat specifieke moment? Beschrijf feiten en gevoelens
- Welke persoonlijke waarde(n) was/waren belangrijk?
- Wat was mijn concrete actieplan?
- Wat deed ik echt (interventie)?
- Wat waren de effecten van mijn actie?
- Hoe voelde ik me daarover?
- Wat doe ik eventueel een volgende keer?

Deel het kerninzicht en de nieuwe actie met een buurman of buurvrouw, in duo's (ca.10-15 minuten) en licht daarbij toe wat je allemaal ontdekt hebt.

Deel vervolgens kerninzichten en nieuwe acties plenair als 'parels' of 'oogst'. Dit zorgt ook voor herkenning. Het werkt extra goed om dit op een flap te zetten om iedereen een kans te geven van elkaar horen en het later terug te zien als resultaat.

Praktijkervaringen

De deelnemers benoemen:

- de waarde van intervisie en reflectie als onderdeel van werken in transitieopgaven
- het belang van luisteren en een stapje terug doen.

Inzicht/analyse

Dit is een reflexieve werkvorm, die zowel inzoomt op een gebeurtenis als uitzoomt. Je leert in de bovenstroom en de onderstroom van gebeurtenissen. Daarmee leg je verbinding tussen feiten die je waarneemt en je gevoelens.

Bij personen en groepen die reflexief werken, vergroot dit het leiderschap en zie je meer verband tussen handelen en effecten van handelen. Met name als je werkt aan transformaties kan dat waardevol zijn, omdat daarmee meer vertrouwen en draagvlak in de samenwerking ontstaat.

Tips

Reflexiviteit werkt het beste als er sprake is van urgentie en behoefte aan leren hoe iets echt anders kan. Een randvoorwaarde voor goede resultaten is een veilige setting, waarin iedereen zich kan uiten over gevoelens, gedachten en ervaringen.

Bronnen

Mezirow, J. (2000). Learning as Transformation: Critical Perspectives on a Theory in Progress. The Jossey-Bass Higher and Adult Education Series.

<https://reflectiesite.nl/model-gibbs/#.XZNrFm5uLOY>

Instrument 4. Leervoorkeuren

Wat is het

Leren heeft voor iedereen een verschillende betekenis en mensen leren op heel verschillende manieren. Ze hebben verschillende omgevingen waarin ze graag leren en diverse manieren waarop ze problemen oplossen. Deze verschillen in voorkeuren en gewoonten zijn onder andere het gevolg van iemands 'leergeschiedenis' (hoe werd er op school en thuis omgegaan met leren). Het wordt ongetwijfeld ook bepaald door zaken als cultuur, leeftijd en persoonlijkheid.

De leervoorkeuren reiken daarvoor taal aan. Dit vergroot het inzicht in je eigen leren, leren van anderen en de emoties (enthousiasme, ergernis, ...) die daarmee gepaard gaan. Daarmee helpt het om leren vorm te geven en biedt het een gemeenschappelijke taal over leren.

Doel

Vergroten van inzicht in de eigen leerstijl en die van anderen.

Hoe werkt het

Door online een leerscan in te vullen, krijg je een profiel via het opgegeven mailadres toegestuurd. In het leerprofiel staat de persoonlijke voorkeur. Deze leervoorkeuren geven weer in welke context iemand graag ontwikkelt en waar allergieën liggen.

Er zijn vijf voorkeuren:

1. Kunst afkijken: leren hoeft niet altijd in een veilige omgeving

Leren wordt vaak geassocieerd met rust en veiligheid. Kunst afkijken floreert echter onder spanning. De dagelijkse praktijk vormt de beste leeromgeving en die is hectisch, onvoorspelbaar en constant in beweging. Kunstafkijkers leren door goed te observeren en zien wat werkt. Ze analyseren wat tot succes leidt en wat bruikbaar is en nemen dat over. Niet alle informatie vinden zij interessant. Ze zijn met name geïnteresseerd in wat werkt. De uitspraak 'van fouten kun je leren' is aan hen niet besteed. Praten over leren wordt vaak als vertragend ervaren: kunnen we het gewoon over het échte leven hebben? Het spreekt voor zich dat deze leerders niet gemotiveerd raken door een spel of oefensituatie. Kunst afkijken is een snelle, doelgerichte manier van leren.

2. Participeren: samen sterk

Leren werd in het verleden vaak gezien als een individueel proces. Steeds vaker wordt echter de sociale kant van het leren onderstreept. Leren doe je met en van elkaar. Kennis is niet iets objectiefs, betekenis vormt zich in het gesprek, in de uitwisseling tussen mensen. 'Samen' heeft daarin veel verschillende vormen: door elkaar aan te vullen, door perspectieven uit te wisselen, door naar anderen te luisteren of simpelweg doordat anderen klankbord zijn en daarmee eigen ideeën

verhelderen en aanscherpen. In contact met de ander zoek je naar woorden en resoneren inzichten. Bij 'participeren' word je gevoed door reacties en ideeën van anderen. Participeren is een milde vorm van leren die zowel in de leeromgeving als in het werk gemakkelijk vorm te geven is.

3. Kennis verwerven: willen weten wat er bekend is

Alhoewel veel begeleiders en docenten driftig op zoek zijn naar manieren om theorie dichter bij de praktijk te brengen en uit de greep van het klassikale systeem te komen, zijn er ook mensen die juist een grote voorkeur hebben voor overdracht van kennis. Zij hechten veel waarde aan objectieve kennis. Als zij voor een vraagstuk staan, vragen zij zich eerst af wat er al bekend is. Kennisverwervers gaan gericht op zoek naar de informatie. Brainstormen is over het algemeen niet hun ding. Deskundigen en vakmensen (die weten van de hoed en de rand) zijn geliefde gesprekspartners. En alhoewel boeken in alle voorkeuren een rol kunnen spelen, zijn de lezers onder de kennisverwervers mensen die graag van koft tot koft lezen.

4. Oefenen: ruimte om te oefenen

Oefenen is naast kennis verwerven wellicht de bekendste 'leer'context. Kenmerkend voor oefenen is het eerst uitproberen, liefst in een omgeving die veilig genoeg is om fouten te mogen en durven maken, alvorens de nieuwe inzichten in de praktijk te brengen. De 'leer'context is hier een context met een beperkte mate aan complexiteit, zodat je stapsgewijs kunt oefenen met iets nieuws en je aandacht kunt richten op datgene wat je nog moet leren. Er is voldoende rust voor reflectie. Fouten vormen een bron van informatie. Er staat iemand naast je die je kan begeleiden, situaties kan vereenvoudigen, op dingen kan wijzen of juist iets kan aanreiken dat je weer een stap verder brengt. Herhaling is belangrijk. Mensen met veel oefenen in hun profiel praten over het algemeen gemakkelijk over hun ontwikkeling en hebben een gemakkelijke ingang om het eigen leren te verbeteren en versnellen.

5. Ontdekken: in het diepe springen

Ontdekkend leren gaat ervan uit dat leven en leren synoniemen zijn. Leren doe je niet alleen tijdens een opleiding, leren doe je continu. Niet leren bestaat niet. Dit bewustzijn maakt dat veel geleerd wordt uit de dagelijkse gang van zaken en de onverwachte gebeurtenissen die zich voordoen. Leren in een formele leersituatie (zoals een opleiding of workshop) is voor ontdekkers vaak beperkend, te gestructureerd. Ontdekkers zoeken graag hun eigen weg. Dat hoeft niet noodzakelijkerwijs de meest efficiënte weg te zijn, als het maar de meest interessante is. Of het nu gaat om willen bouwen en de drang naar creativiteit, of de kritische blik, leidend is 'zelf aan het roer staan'. Veel ontdekkers bij elkaar, zoals bijvoorbeeld een team van professionals, zijn als gevolg hiervan vaak lastig te sturen.

Waarvoor te gebruiken

Bij de start van het traject en als nadere kennismaking.

Werkwijze

<https://login.leerscan.nl/nl/>

Ervaringen

Geeft inzicht in de eigen voorkeur en draagt daarmee bij aan persoonlijke ontwikkeling en leiderschap. Inzicht in voorkeuren binnen het team of samenwerkingsverbanden, maakt dat interventies gericht worden overwogen opdat deze optimaal aansluiten in de groep.

Inzicht/analyse

Er zijn mogelijkheden om inzicht in leervoorkeuren beter te verbinden in het traject. Het was nu een los onderdeel, terwijl het waardevolle inzichten biedt wat de leervoorkeur betekent voor het handelen in een opgavenetwerk en opgaveteam.

Tips

Voorkeuren en gewoonten zijn redelijk stabiel, maar liggen niet vast. Een nieuwe werkomgeving, een nieuwe fase in iemands ontwikkeling, maar ook inzicht in het eigen leren, kan veranderingen in het leren tot stand brengen. Net zomin als er één betekenis is voor het leren, of één manier van leren, is er één manier om leren te organiseren. Zo zijn er trainingen, leerprojecten, communities, learning on the job, enzovoorts. Daarbij is actieleren niet 'beter' dan opleiden en gaat probleemgestuurd onderwijs niet boven het klassieke onderwijs.

Bronnen

Twynstra Gudde kennisbank (www.twynstraguddekennisbank.nl)

Liefde voor Leren van Manon Ruijters

Instrument 5. Rijke beschrijving

Wat is het

Door één betekenisvolle gebeurtenis 'rijk' te beschrijven, kunnen anderen de complexiteit van een vraagstuk ervaren. Die kunnen daardoor meezoeken naar verklaringen voor de drijvende krachten achter zo'n gebeurtenis. De meest overtuigende verklaringen kun je benutten als startpunt voor kansrijke handelingsperspectieven. Zulke handelingsperspectieven blijken vaak, naast waardevol voor de ene gebeurtenis, ook generaliseerbaar voor het achterliggende vraagstuk.



Doel

Ontdekken en scheiden van feiten en gevoelens bij een specifieke gebeurtenis.

Hoe werkt het

De methodiek van een Rijke beschrijving gaat ervan uit dat de geleefde werkelijkheid pas echt voelbaar wordt in de details: de sfeer, informaliteit, interacties, emoties en gebruikte woorden. De uitdaging is om concrete gebeurtenissen te selecteren die exemplarisch zijn voor het vraagstuk waar je meer over wilt weten. Die momenten beschrijf je vervolgens zo concreet mogelijk: wat zag je gebeuren, wat deed je zelf, wat viel tegen, wat kantelde, wat gebeurde er toen. In de actieleercommunity hebben we een eigen instructie geschreven (zie hieronder bij werkwijze), gebaseerd op de methode van Hans Vermaak.

Waarvoor te gebruiken

Als een vraagstuk complex is en/of aanhoudt, met andere woorden als het steeds in andere vormen terugkomt en er geen goede verklaringen en antwoorden mogelijk lijken. Vaak is er dan sprake van een patroon dat zich in de onderstroom van een systeem bevindt en niet goed zichtbaar en bespreekbaar, maar wel voelbaar is. Essentie is dat je de onderstroom als uitgangspunt neemt om handelingsperspectief te zoeken: hoe kun je het best de blokkades in de onderstroom keren en de kiemen benutten? Door dit soort beschrijvingen kunnen anderen 'over jouw schouder' mee interpreteren wat er aan de hand is. Een handige manier hiervoor de Fishbowl (zie Instrument 6).

Werkwijze

Stap 1: Maak een beschrijving van één succesvolle of één teleurstellende gebeurtenis/momentopname (max. 1 A4)

Dit zijn momenten die meestal lang blijven hangen in je herinnering. Iets dat opmerkelijk succesvol was of juist zwak in jouw beleving. Je vraagt je nog steeds af hoe dat specifieke moment zo kon lopen, of je vraagt je af hoe het toch altijd weer hierop uit loopt en hoe komt dat nu? (exemplarisch moment).

Eerste alinea: beschrijf jouw veranderopgave/doel:

- Beschrijf kort de veranderopgave (doel) waar jij mee bezig bent in jouw gebiedsnetwerk/gebiedsopgave die te maken heeft met de gebeurtenis.
- Welke concrete momenten in jouw gebiedspraktijk hebben hiermee te maken, welke daarvan raken jou in het bijzonder.

Tweede alinea: titel voor één betekenisvol moment/gebeurtenis

- Kies één betekenisvol moment dat je verder wilt onderzoeken, waarvan je wilt leren. Baken deze momentopname scherp af (het kan een moment van ongeveer vijf minuten tot een uur zijn geweest). Geef deze gebeurtenis een titel.

Hoofdttekst: beschrijf het moment, zowel bovenstroom als onderstroom

- Maak nu een 'rijke' praktijkbeschrijving van het gekozen moment. Beschrijf een korte momentopname/korte gebeurtenis. NIET een heel traject, dan valt de wezenlijke dynamiek juist weg omdat je dan grote lijnen vertelt, abstracties-plannen-organogram. Daar valt niets nieuws uit te halen. *Het gaat om feitelijke waarnemingen (wat je kunt zien, horen, ruiken, niet om opvattingen, oordelen, analyses of inzichten).*
- Wat zag je in de bovenstroom gebeuren? Wie deed wat, wat deed jezelf. Alle details zijn van belang. Juist ook wat er informeel gebeurde buiten de agenda/inhoud om, dit kan met de onderstroom te maken hebben.
- Wat kun je bij jezelf waarnemen over de onderstroom: emoties, gedachten, vraagtekens die oppopten die je misschien niet uitsprak, gevoelens en intenties die je bij jezelf waarneemt als je terugdenkt aan het moment. Ook wat je wel wilde doen, maar niet deed. Wat weerhield je in het moment van actie?
- Beschrijf het als een pagina in een roman, zodat een lezer door jouw ogen kan beleven wat de dynamiek is in het moment. Als je tijdens het schrijven zelf meer gaat zien, weet je dat je goed bezig bent. Eén A4 voor het totaal is een goede lengtemaat. Niet langer.

Stap 2. Inleveren beschrijving

Alle beschrijvingen worden vertrouwelijk behandeld en gebruikt voor het actieonderzoek.

Stap 3. Actieleergesprek

Eén van de momenten bespreek je plenair tijdens een actiebijeenkomst (Fish Bowl methode, zie Instrument 6).

Praktijkervaringen

De deelnemers aan de actieleercommunity voelden een drempel om er echt aan te beginnen. Ze stelden het uit en leverden het vaak te laat in. De ontwerpgroep heeft vrij veel zorg, tijd en aandacht besteed om de rijke beschrijvingen echt gedaan te krijgen. Na afloop werd de energie en de verbondenheid in de groep benoemd.

Reflectie

Een rijke beschrijving maken, vraagt om rust en een diepere motivatie om te leren van de eigen ervaringen. Er bestaat vaak weerstand om eraan te beginnen, maar eenmaal gedaan ontstaan echte inzichten en tevredenheid.

Inzicht/analyse

Bij de rijke beschrijvingen maken en lezen, ontstonden diepere inzichten die als het ware opborrelden uit de onderstroom. Dit zou niet gebeurd zijn zonder de rijke beschrijving (meent de ontwerpgroep). Een rijke beschrijving maken geeft een soort intuïtief inzicht in wat er speelt.

Tips

Mogelijke werkwijze: • Brainstorm eerst kort over wat je waarnam. Doe eventueel je ogen dicht en roep de herinnering op. • Begin dan met schrijven. Denk er niet te veel bij na. Probeer het niet in één keer goed te doen. Herlees het na afloop en vul aan. Geef het een titel. • Laat het een dag liggen en redigeer. Voel aan wat het verhaal vooral tot leven brengt. Anderen zien dat vaak ook goed. Vul dat aan en dun de rest uit. Neem de tijd voor jezelf en gun het jezelf! Verras jezelf.

Bronnen

<http://hansvermaak.com/wp-content/uploads/Werken-met-rijke-beschrijvingen-DEF-H28.pdf>

Instrument 6. Fishbowl

Wat is het

De Fishbowl methode is in de basis een manier om met meerdere mensen een diagnose en oplossingsrichting te stellen, waardoor meerdere perspectieven (diversiteit) worden benut. Over de verschillende interpretaties ga je niet in debat. Het gaat om inventariseren en duiden en het is een gezamenlijk zoekproces.



Doel

Als groep ontdekken waar een blokkade zit (hoe de bovenstroom en de onderstroom werkt) en wat mogelijkheden en gezamenlijke oplossingen kunnen zijn.

Hoe werkt het

Er is een groepsbegeleider nodig met ervaring. De bespreking van de rijke beschrijving kan met een 'viskom' plaatsvinden, waarbij een klein groepje 'erin zit' en het vraagstuk bespreekt en de rest eromheen zit als observatoren. Een Fishbowl gesprek kan al snel twee uur in beslag nemen. Je start met een rijke beschrijving als uitgangspunt, die je in drie stappen onderzoekt en verder brengt.

Waarvoor gebruikt

De methode is een manier om onderzoekend te leren in complexe vraagstukken en opgaven. Het biedt ingangen om als groep te leren, doordat je kennisneemt van elkaars praktijk en expertise deelt. Het kan in een team de samenwerking versterken.

Werkwijze: stappenplan (doe dit met een ervaren begeleider)

Stap 1. Uitleg van de methode

Stap 2. Kies een casus (rijke beschrijving) door bijvoorbeeld stemmen of loten

Stap 3. Iedereen leest het A4

Stap 4. Voer de opstelling in de Fishbowl uit. Twee tot drie mensen zitten in het midden, om de situatie van één casushouder te bespreken. De casusinbrenger zit ook in het midden, maar kan tijdens een ronde ook observant zijn. De observanten zitten eromheen en krijgen taken in de wijze van observeren. Het mooiste is als de observaties over de bovenstroom en de onderstroom enigszins gelijk verdeeld zijn. De bovenstroomse observaties gaan over de feiten, het gedrag, de gesproken woorden. De onderstroomse observaties gaan over de waargenomen emoties, uitgesproken gevoelens, waarden en meningen.

Stap 5. Aan de slag, eventueel volgens het format casusbespreking

Format casusbespreking in drie stappen

1. Vraag en casus, zoals globaal gevolgd met de actieleercommunity
 - o De knagende vakvraag wordt ingebracht en toegelicht
 - o De rest hoort/leest de rijke beschrijving van een betekenisvol moment

- Vervolgens is er vraagruimte voor minimale feitelijke verheldering
- 2. Diagnose
- 3. Perspectief en strategie

Praktijkervaringen

De actieleergroep ervoer de bereidheid om kwetsbaar te zijn, om het even niet te weten in de werkpraktijk, om te delen, om samen te gaan zoeken (saamhorigheid), om een groepsgevoel te hebben, om te verbinden. Er ontstonden waardevolle nieuwe handelingsperspectieven en de casusinbrengers gingen met nieuwe energie naar huis. Genoemd werden: *'De waarde van luisteren en kijken'*. *'De waarde van intervisie werkvormen en de waarde van een stapje teruggaan'*. *'Interventie en reflectie is onderdeel van het werken in transitieopgaven'*. *'De bereidheid om met elkaar mee te denken'*. *'Fijn om adviezen voor het handelingsperspectief te krijgen.'*

Inzicht/analyse

Deze methode (combineren van Rijke beschrijving met Fishbowl) geeft mogelijkheid en ruimte om los te laten, open te zijn en betrokken en enthousiast te zijn bij elkaars casus. Het creëert een gevoel van saamhorigheid. Er ontstaat gezamenlijke energie, een lerende groep. Om te kunnen veranderen is er kwetsbaarheid nodig.

Tips voor de begeleider

Het is aan te bevelen om de eerste keer één casus met zijn allen uitgebreid te doen zodat iedereen leert hoe het werkt. Het helpt om waardierend om te gaan met interpretaties die mensen inbrengen of te helpen elke interpretatie aan te scherpen zodat die zo geloofwaardig mogelijk wordt.

Het handelingsperspectief uitwerken in termen van de interventies, tijdpad, rollen en dergelijke kun je samen doen op de dag zelf of kan de casusbrenger zelf thuis doen.

Bron

<https://hansvermaak.com/wp-content/uploads/Werken-met-rijke-bechrijvingen-DEF-H28.pdf>

Instrument 7. Nieuwsbericht

Wat is het

Het nieuwsbericht is een mondelinge presentatie, ondersteund door tekst en beelden over de ontwikkelingen in je werkveld, gebied of regio en je persoonlijke uitdagingen en dilemma's daarbinnen. Door dit in een groep te delen, betrek je de andere groepsleden kort en krachtig in jouw context, doelen, rollen en situatie. Hiermee doe je een uitnodiging om met je mee te denken. Zo kun je meerdere vragen en antwoorden krijgen voor je dilemma.



Doel

Elkaar informeren over de eigen regionale opgave en mogelijke dilemma's in het eigen werkgebied.

Hoe werkt het

Het is nodig dat iemand hierbij de tijd en de structuur (zie stappenplan) bewaakt, een groepsleider dus. Het betreft een presentatie van maximaal 2 minuten, die je thuis of ter plekke kunt voorbereiden. Vervolgens is er heel kort ruimte voor verhelderende vragen en daarna schrijven de andere groepsleden verdiepende vragen en/of adviezen op post-its, die jij ontvangt. Je kiest vervolgens één vraag of advies en reageert daarop. De rest van de post-its neem je mee naar huis als resultaat van het nieuwsbericht. Als je alle stappen doorloopt, kost deze werkvorm ongeveer 10-15 minuten.

Waarvoor te gebruiken

Het nieuwsbericht is heel geschikt in groepen waarin je elkaar niet erg goed kent en weinig afweet van de specifieke werkcontext van de ander. Het genereert in relatief korte tijd veel kennis van en betrokkenheid met elkaars kwesties in het werkveld.

Werkwijze: stappenplan

Stap 1: De deelnemers ontvangen een uitnodiging, om een nieuwsbericht te maken. In de bijeenkomst inventariseer je hoeveel nieuwsberichten er zijn (1 minuut)

Stap 2: Het nieuwsbericht wordt gedeeld in maximaal 3 minuten met:

- Een titel op papier
- Een paar zinnen over de context, het doel en je rol, leesbaar
- Liefst een beeld erbij als het lukt
- Korte beschrijving van de situatie
- Benoemen van het vraagstuk of dilemma

Stap 3: 1 minuut verhelderende vragen, met korte antwoorden

Stap 4: Verdiepende vragen of adviezen op post-its (2 minuten)

Stap 5: Je ontvangt als inbrenger de post-its, leest ze voor en plakt ze onder het nieuwsbericht (2 minuten)

Stap 6: Je kiest 1 post it (met vraag of advies) en reageert hierop (2 minuten)

Stap 7: Je neemt de rest van de post-its mee naar huis voor eigen gebruik

Praktijkervaringen

Voorbereiden van het nieuwsbericht dwingt je om even goed te focussen op de vraag: waar ben ik precies mee bezig? Presenteren is gewoon leuk en vervolgens zijn de vragen en adviezen heel welkom, ze geven net dat duwtje of bevestiging die je volgende stap ondersteunt.

Reflectie

Het bleek dat niet alle deelnemers steeds een nieuwsbericht voorbereid hadden. Eigenlijk was dat helemaal niet erg, het gaf per bijeenkomst aan ongeveer drie personen podium, voor wie het urgent en belangrijk en als momentum voelde, waardoor dit onderdeel een fris karakter behield, en we niet uitliepen in de tijd.

Inzicht/analyse

Door de voorbereiding van het nieuwsbericht werden een aantal elementen in het vraagstuk helderder voor de presentator. Voorbereiding thuis geeft meestal een helderder bericht. Maar ter plekke kan het ook.

Tips

Het nieuwsbericht kan als een doorlopende vorm worden gebruikt waarbij per keer ongeveer twee deelnemers met een urgente vraag vanzelf in de presentatie gaan.

Bronnen

Sol, J. 2015. Training Persoonlijk Leiderschap voor regionale Kenniswerkplaatsmanagers

Instrument 8. Vrije actor spel: Mag ik van jou?

Wat is het?

In het positiespel 'De vrije actor' (gebaseerd op de Veranderdriehoek van Wielinga, 2009) ervaar je welke posities mensen innemen in veranderprocessen. En wat zij in die situatie nodig hebben om goede resultaten te bereiken. Het is een rollenspel waarin je rollen als die van manager, initiatiefnemer en leverancier ten opzichte van elkaar kunt ervaren in een context van samen iets uitdagends creëren.



Doel

Begrijpen hoe je rol invloed heeft op gedrag en ontdekken dat je ook een vrije actor rol kunt nemen.

Hoe werkt het

Dit spel duurt 45–60 minuten en heeft een ervaren begeleider nodig. Het start met inbreng van een situatie (casus), die voor alle deelnemers interessant is. De verschillende rollen worden neergezet: manager, initiatiefnemer en leverancier. In een grotere groep zijn er daarnaast enkele observantenrollen. Het spel brengt diepere inzichten door de observanten te verdelen over waarnemingen in de bovenstroom (feiten, acties, gedrag) en in de onderstroom (gedachten, emoties, waarden). Het levert inzicht op in de interactie tussen rollen op het werk, de spanning die daarbij kan ontstaan én de mogelijkheden om dat te doorbreken. Het spel levert meer verbinding op tussen de onder- en bovenstroom. Je kunt daardoor effectiever samenwerken aan innovaties.

Waarvoor gebruikt

De methode wordt gebruikt als er in veranderingsprocessen 'zand in de machine zit'. Het verdiept het inzicht in interactieprocessen en levert taal om hierover met elkaar te communiceren.

Stappenplan

Stap 0: Korte uitleg van de achtergrond en doelen van het spel. Daarna volgt de rolverdeling van de spelers (3 -6) en observanten (liefst 1 een observant per speler) met de rolbeschrijvingen of opdrachten die op papier staan. De observanten krijgen speciale instructies waarop te letten, bijvoorbeeld op respectievelijk inhoud, taal en lichaamstaal. De verschillende spelers leven zich in hun rol en de situatie in.

Stap 1: De spelleider laat de spelers starten. Dat gaat meestal heel gemakkelijk. Na een minuut of 5 á 10 zal het probleem zich steeds duidelijker manifesteren. In taal, in gebaar, in alles eigenlijk. De observanten schrijven druk mee en na 10-15 minuten stopt de spelleider het spel.

Stap 2: Time-out van 10-15 minuten. De spelleider vraagt de spelers stuk voor stuk hoe het met hen is. En wat er volgens hen zou moeten gebeuren om het probleem op te lossen en het doel te bereiken. Vervolgens wordt de observanten gevraagd wat

ze hebben gezien en ervaren. Dan wordt de spelers gevraagd waar ze werkelijk behoefte aan hebben. Zij geven dit stuk voor stuk aan.

Stap 3: Vervolg rollenspel. De spelers gaan met de nieuwe informatie ander gedrag vertonen. De spelleider let goed op wat hij/zij waarneemt en laat het spel weer ongeveer 10 minuten duren.

Stap 4: Reflectie: hoe gaat het nu? Wat gaat er nu beter? Waar ligt dat aan? Elke speler reageert en daarna vertellen de observanten wat hen is opgevallen.

Pauze

Stap 5. Reflectie op het spel. In kleine groepjes of plenair bespreek je de vraag: in welke situatie in je werk zou dit spel goed in te zetten zijn? Welke inzichten neem je mee naar je eigen werkpraktijk?

Praktijkervaringen

De rol van de manager werd als lastig ervaren, omdat die geen ruimte kreeg van de andere twee spelers. Dit gebeurt in de echte wereld natuurlijk regelmatig. De rol van initiatiefnemer was herkenbaar omdat deze gespeeld werd door iemand die zich ook echt zelf zo voelt. De rol van toeleverancier werd als neutraal ervaren.

Reflectie

‘Door in een bepaalde rol te kruipen, werd ik mij bewust van gedrag van anderen en mijzelf in een specifieke situatie.’

Inzichten

Het spel kan daadwerkelijk helpen om beter te begrijpen hoe mensen in een situatie vastzitten en hoe vervelend ze zich daarin kunnen voelen. Het spel triggert eigenlijk je inlevingsvermogen, waardoor je meer rekening met elkaar gaat houden.

Tip

Bij een wat grotere groep kunnen ook twee initiatiefnemers en/of twee toeleveranciers meedoen of je kunt met meerdere observanten werken. Meestal speel je een fictieve herkenbare situatie, maar je kunt ook een bestaande situatie (meestal stagnatie) in het werk nemen. De inbrenger licht de situatie eerst toe. Belangrijk is dan goed na te denken welke rol de inbrenger neemt. Vaak is de rol van observant het beste.

Bron

Wielinga, E., Dijkshoorn, M. en Sol, J., 2010. Het vrije actor spel: Mag ik van jou?



Instrument 9. Succesvol creëren methode

Wat is het

De succesvol creëren methode is gebaseerd op een combinatie van NLP (Neuro-Linguïstisch Programmeren) en de bedrijfsfilosofie van Walt Disney. Met NLP onderzoek je de werking van het brein en de wijze waarop je gedachten via taal kunt sturen en dus kunt beïnvloeden. Walt Disney organiseerde creativiteit via drie aparte kamers: de droomkamer, de afsprakenkamer en de zorgkamer. Met deze methode doorloop je zeven stappen waarmee je dromen concreet en realiseerbaar maakt.



Doel

Creativiteit concreet maken

Hoe werkt het

Succesvol creëren geeft flow, creativiteit en energie. Je wordt er vrolijk van en ziet wat je volgende stap is op gebieden waarop je graag iets wil creëren. Bijvoorbeeld een projectvoorstel maken, een bijzonder idee uitwerken, meer rust creëren enzovoorts. Succesvol creëren kun je toepassen op een individueel idee of een groepsproces. Het werkt heel goed in de design- of ontwerpfase, maar ook in een fase van heroriëntatie of wending. Individueel kun je het in 20-30 minuten doen, als groep is er ongeveer 45 minuten nodig.

Waarvoor gebruikt

In het algemeen wordt succesvol creëren gebruikt om een proces te versnellen en meer energie te geven. Innovatie is niet per se gemakkelijk, een goed idee is niet altijd snel te realiseren. Dan helpt de succesvol creëren methode om zowel de kracht van een idee te voelen als de obstakels te zien, zodat je meerdere perspectieven kunt integreren in je plan van aanpak.

Werkwijze

1. Ga na wat het betekent om te creëren, voor jouzelf of voor de groep?
2. Bepaal wat je in een bepaalde context het allerliefst zou willen creëren.
3. Volg de volgende sub-stappen van het schema:

- a. Als individu: neem rustig de tijd per stap en schrijf alles in het format
- b. Als duo: coach elkaar per stap en let er vooral op dat je per fase doet wat daarbij hoort. Er hoort geen criticus in de droomfase thuis!
- c. Als groep (ideaal 4 personen, max 8): hierbij is een facilitator nodig die op een flap bijhoudt wat er naar voren wordt gebracht.

Stap 1	de Dromer I	waarbij alles wat je denkt er mag zijn, geen obstakels, alles kan
Stap 2	de Doener	die bedenkt wat er concreet nodig is om de droom te realiseren
Stap 3	de Criticus	die aangeeft wat er fout kan gaan, waar zorgen zijn, frustraties
Stap 4	de Dromer II	die opnieuw alles mag denken en dromen, alles kan
Stap 5	de Optimist	die concrete successen voor zich ziet, dat ook duidelijk voelt
Stap 6	de Adviseur	de interne wijze stem van jezelf en/of een ander
Stap 7	de Wildcards	twee kaarten trekken; het gaat om de eerste associatie

NB Wildcards zijn 7 soorten kaarten met elk een eigen specifieke boodschap, die voor ieder een persoonlijke interpretatie biedt

4. Schrijf alle stappen op het A4 format, of in het boekje.
5. Maak een actieplan met drie acties voor de eerstvolgende 3 maanden. Werk je in een groep, dan is het leuk de individuele droom en actieplannen kort plenair te delen

De praktijk

De deelnemers gebruiken de methode om ergens verschil in te maken. Dat kan zijn een team mobiliseren, een directeur inspireren, een innovatie starten of een rapportage schrijven.

Reflectie

De 'Succesvol creëren methode' blijkt een makkelijk toepasbare methode die je snel kunt aanleren. Je gaat vanuit 5 verschillende rollen aan de slag. Hiermee lukt het om je uitdaging in korte tijd te verduidelijken en handvatten te geven.

Inzichten

Diegenen die het toepassen, voelen zich zichtbaar beter en zijn opgewekter dan bij de start. Ze zien meer mogelijkheden en durven meer. Eigenlijk kun je zeggen dat mensen er gelukkiger en competentere van worden. De methode geeft ruimte voor wat je echt wilt en boort een diepere laag aan, waar meer passie en creativiteit zit.

Tips

Pas het gewoon toe!

Bronnen

Verlaat, Etienne www.1hourcoaching.nl/succesvol-creeren/

Verlaat, E. (2015): [Het 5e tijdperk voor organisaties: Creatieve Wijsheid.](#)

Instrument 10. Metaforen

Wat is het

Een metafoor is een vorm van beeldspraak, waarbij er sprake is van een impliciete (onuitgesproken) vergelijking, met een bestaande en/of ervaren realiteit.



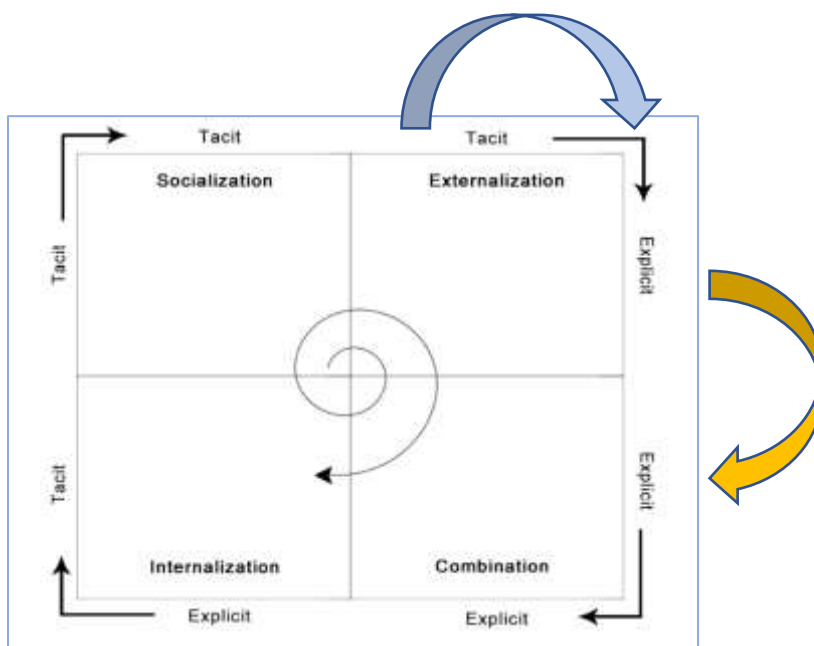
Beeldspraak ontstaat uit de mentale en cognitieve behoefte een nieuw inzicht of gegeven te benoemen vanuit een overeenkomst met het reeds bekende. Het gebruikte beeld is bij de metafoor concreter en overzichtelijker dan het begrip waar het naar verwijst.

Doel

Taal (ervaringen en inzichten) kunnen verbinden met beelden en dat kunnen communiceren. De boodschap krachtiger maken.

Hoe werkt het

Zoeken naar de metafoor nodigt uit om zelfbewust te worden van de kern van iets en dat te delen. Binnen de actielearcommunity ging het erom te ontdekken en te delen van wat iedereen in de ontwikkeling van persoonlijk leiderschap in transities had geleerd. Zoeken is eigenlijk een overgangsfase van impliciet weten naar expliciet kennen (zie blauwe pijl in de figuur). Als de metafoor gevonden is, helpt deze vervolgens om de expliciete kennis in de groep te delen (oranje pijl). Duur van deze werkvorm is afhankelijk van het aantal deelnemers: ongeveer 5 minuten per deelnemer en een afsluitende ronde van 10 minuten.



Bron: Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995)

Waarvoor gebruikt

Om kerninzichten in de actieleercommunity te duiden, is iedereen gevraagd voor de afsluitende bijeenkomst een passend voorwerp mee te nemen, dat in vorm en beeld (als metafoor) het persoonlijke kerninzicht communiceert.

Bijvoorbeeld als ik een beeldje van een uiltje meeneem, illustreert dat voor mij dat ik me wijzer weet en voel...

Werkwijze

- Stap 1 bepaal welke metafoor jouw kerninzicht het beste verbeeldt
- Stap 2 zoek een fysieke metafoor en neem deze mee
- Stap 3 deel in de groep de betekenis van deze metafoor (circa 5 min pp)
- Stap 4 alle groepsleden delen hun specifieke kerninzicht via een metafoor
- Stap 5 sta stil bij de betekenis van de ingebrachte metaforen

Praktijkervaringen

pm

Inzicht

Metaforen delen bracht veel helderheid, luchtigheid en speelsheid. De meegenomen beelden en vormen gaven onverwacht veel inzicht in de aard van de inzichten. Het is een makkelijke manier om inzichten te duiden en te delen. Ook blijkt dat een metafoor erg goed in de herinnering blijft hangen.

Tip

Gebruik metaforen als het lastig is om iets onder woorden te brengen of als er neiging is te veel woorden te gebruiken.

Bronnen

Pink, D.H. (2006). A whole new mind, why right brainers will rule the future

Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995) The knowledge-creating company. How Japanese companies create the dynamics of innovation, Oxford University Press, Oxford.

Instrument 11. Eindreflectievragen

Persoonlijke ontwikkeling, leiderschap in gebiedsopgaven

- *wat ik voor mezelf aan het actieleertraject heb gehad
- *waar ik nieuwsgiering naar ben geworden
- *wat ik nu zie als mijn verdere persoonlijk ontwikkeling
- *wat mij daarbij zou helpen.....

Inhoudelijke opbrengsten van actieleren in mijn casus

*Rode draad in mijn interventies/rijke beschrijvingen, die wil ik omschrijven als.....

*Het punt dat me het meest raakt als ik nog eens teruglees of terugblik op mijn interventies.....

*Plaats dat punt eens in het rijtje: IK, WIJ, HET

*Scherp dit punt eens aan vanuit Onderstroom, Bovenstroom

*Waar ben ik nieuwsgierig naar bij dit punt, i.v.m. verdere ontwikkeling

- Ik: mijn persoonlijke verhouding tot dit punt.....
- Wij: het relatiegerichte aspect in dit punt.....
- Het: het inhoudelijke aspect in dit punt.....

*Wat wil ik graag creëren op dit punt komend jaar (zie boekje succesvol creëren)

*Dan neem ik mij voor

*Wat zou mij daarbij helpen

*Wat kan de organisatie mij daarin bieden.....

4. Verhalen uit de praktijk

Anneth van Bruchem, Adviseur Energieke Landschappen

Ik werk aan de energietransitie vanuit het landschap. Hoe ziet een aantrekkelijk en leefbaar landschap eruit als we duurzame energie gaan opwekken? Daarom heet het programma ook energieke landschappen. In een poldergebied tussen Oss en Den Bosch werken we concreet aan deze opgave. We doen dit in een grootschalig, open en participatief proces om recht te doen aan alle belangen die er spelen. Provincie en de twee gemeenten leveren alle drie een projectleider. De drie projectleiders opereren als gelijkwaardige partners. Een continu vraagstuk is hoe we als team opereren.

Het leek me interessant om met dit proces als casus mee te doen met het leertraject. Ik vind het interessant om te sparren met mensen die ook in dergelijke processen werken en elkaar te inspireren en ideeën uit te wisselen.

Tijdens het leertraject hebben we verschillende methodieken gebruikt om te reflecteren op hoe we werken. Op een gegeven moment was voor mij de vraag hoe we meer resultaat uit het gebiedsproces kunnen halen. We spraken veel over processen, procedures en doelen. Het inzicht vanuit de reflectie met de groep was om meer met de inhoud aan de slag te gaan. We zijn daarmee aan de slag gegaan en hebben gewerkt aan het verhaal van de polder. Dit was een zeer waardevolle stap voor de gebiedsontwikkeling.

In de bijeenkomsten werkten we ook met rollenspellen. Het is dan interessant om je in verschillende mensen en rollen te verdiepen en te achterhalen waarom mensen op een bepaalde manier reageren. De eerste stap is dat je die onderstroom naar boven haalt. De tweede stap is daar ook echt iets mee te doen.

Door het oefenen met elkaar, krijg je meer vertrouwen om dat zelf te blijven doen.

Soms zag ik wel op tegen de voorbereidingen. Het maken van een rijke beschrijving kost veel tijd en ik vroeg me af wat het zou opleveren om een situatie helemaal uit te diepen. Ik ben toch blij dat ik het gedaan heb want het leverde me toch vaak extra inzichten op over de situatie en hoe bepaalde reacties elkaar uitlokken.

Feiko van Dok, senior procesmanager

Ik werk aan een aantal programma's en netwerken, onder andere Groene Cirkels, waarin transitie een belangrijke rol spelen. Ik was al bekend met het theoretisch kader van transitie management. Het is goed om daar af en toe weer bij stil te staan. Toch word je zo in het werk gezogen en is het lastig is even dat stapje achteruit te doen en te kijken: Wat gebeurt er nu? Hoe komen we nu verder? De bijeenkomsten van de actieleergroep bouwden tijd in de agenda in om die ruimte te nemen.

Een belangrijke opgave die ik in het actieleertraject heb ingebracht ging over teamontwikkeling. Binnen Groene Cirkels werk je in verschillende teams op verschillende niveaus. Denk bijvoorbeeld aan een eigen provinciaal programmteam, of aan het programmteam van de groene cirkel Farm Frites met daarin een

multinational, universiteit en een hogeschool. Of denk aan de verschillende themanetwerken die we bouwen binnen een groene cirkel, zoals een netwerk energietransitie of een netwerk duurzame landbouw. Ook op dat niveau bouw je aan een team. Op ieder teamniveau werk je aan een opdracht, ambitie of doel en heb je elkaar nodig omdat gezamenlijk doel te bereiken. Echter een team bestaat ook uit verschillende persoonlijkheden en karakters, verschillende organisatieculturen en belangen. Het is daarom een uitdaging om op die verschillende niveaus te werken aan een vitaal en effectief team met een helder gezamenlijk doel, gelijkwaardigheid, verschillende rollen en taken en een gedeelde verantwoordelijkheid.

Binnen de actieleergroep was het erg waardevol om met verschillende deelnemers met soortgelijke opdrachten en ervaringen, een stap terug te nemen en te reflecteren op die teamontwikkeling.

Inge Kapteijns, procesbegeleider/planoloog

Via een collega kreeg ik een tip over deze leergang. Ik vroeg me wel af of het iets voor mij was, omdat mijn rol vaak meer adviserend is dan trekkend. Ook vond ik het niet helemaal duidelijk wat het precies inhield.

Ik heb dan ook vooraf nog gebeld met één van de ontwerpers, Jifke Sol en kreeg toen meer een beeld van het programma. Wat zij vertelde over stilstaan bij welke rol je hebt en hoe je je expertise inzet, leek me heel interessant. Ook was ik benieuwd naar de methodieken om dieper gaan dan alleen intervisie. Ik vond het interessant dat de leergang ook samen was met collega's van de provincie Zuid-Holland.

Normaal heb ik weinig contact met Zuid-Holland. Ook al hebben we gelijksoortige rollen. De invulling van de rollen was erg divers zowel door de andere rol van de provincie en de verschillende karakters.

Mijn casus draaide om een spanningsveld waar ik met een programmamanager in terecht was gekomen. In een rollenspel speelden we de situatie na en eigenlijk gebeurde er precies hetzelfde. Het inzicht dat ik inmiddels had gekregen werd daardoor versterkt. Het kan soms zijn dat je iets anders zou aanpakken, maar soms ga je er gewoon niet over. Ik heb die begrenzing nu duidelijker in beeld.

Dat gold ook voor het maken van rijke beschrijvingen van bepaalde situaties. Het terugkijken helpt om je ontwikkeling te versterken. Wat me sterk is bijgebleven is om dat wat je voelt, de onderstroom, niet weg te poetsen, maar serieus te nemen en er ook iets mee te doen. Het kan een goede raadgever zijn. Ook nu, een tijd na het traject, is het wel weer een goed moment om de leerervaringen weer op te halen, omdat mijn rol inmiddels weer is veranderd.

Miranda Koot, programmamanager

Ik vind het ontstaan van deze community een mooi voorbeeld van hoe een goed idee met ambitie en organisatiekracht tot realisatie kan komen. We hebben als organisatie iets te doen in opgavegericht werken in een gebied. We kunnen op een abstract

niveau praten over de doorontwikkeling van gebiedsgericht en opgavegericht werken, maar op hetzelfde moment staat er een collega in een regio die iets voor elkaar wil krijgen, belangen met elkaar verbindt en ook in huis de verbindingen maakt. Ik had er behoefte aan om de mensen die er in de praktijk mee bezig zijn te steunen. Ook wilde ik zelf hierin ontwikkelen, hoe kan ik beter bijdragen aan wat er daadwerkelijk gebeurt.

Met deze community laten we zien dat we in de mensen investeren. Vertrouwen, waardering en steun vanuit de organisatie is belangrijk als je in een groot krachtenveld opereert. Ik heb zowel bij de ontwikkeling van de bijeenkomsten en tijdens de bijeenkomsten een actieve rol gespeeld.

Het leren ging vaak via 'loops': waar sta je? Wat is de context? Waar wil je naar toe? Wat is een volgende stap? Het zetten van de stap en dan weer opnieuw de 'loop' door. De deelnemers keken naar de eigen situatie en keken ook met elkaar mee. Dat leverde mooie gesprekken en inzichten op.

De deelnemers staan centraal. De optelsom van de individuele leerontwikkelingen geeft wel een beeld van wat we als organisatie nog kunnen verbeteren. Dat we nu een opzet hebben voor een leercommunity voor het opgavegericht werken in een gebied is mooi. Ook al zal het iedere keer weer maatwerk zijn met nieuwe deelnemers en casuïstiek, de basis staat er nu en dat scheelt voor een volgende keer heel wat werk.

Menno Laan, coördinator energietransitie glastuinbouw

Mijn interesse werd gewekt door de oproep dat de leergroep gericht was op mensen die zich verder willen ontwikkelen in het werken aan taaiere veranderprocessen in gebieden. Dat is zeker van toepassing op mijn werk aan de energietransitie.

De leergang Netwerkend Werken heb ik eerder ook gedaan. Daar gingen we aan de slag met het benutten van tools om een beter beeld te krijgen van de krachten in het netwerk. Nu ging het veel meer over je eigen houding en gedrag en de reactie die je teweegbrengt bij anderen. Gaan mensen met je mee, of organiseer je juist onbewust eigen weerstand. Maar ook: Wat doet de houding van anderen met jou, hoe kan je gedrag herkennen, lezen en sturen?

We werkten met duo's en hebben elkaar ook tussendoor gebeld. Ik had een maatje bij de provincie Noord-Brabant. Dat maakte het ook inhoudelijk interessant om te sparren; laat zij nou net aan één van de Brabantse Regionale Energie Strategieën werken.

Voor mijzelf bleken de dynamiek van mijn projecten en de maandelijkse bijeenkomsten niet synchroon te lopen. Het ideale beeld van op de bijeenkomst een interventie bedenken, deze toepassen en daarop reflecteren, werkte niet voor mij. Ik kwam tijdens de leergang niet vaak in ingewikkelde situaties die om een interventie vroegen. En als het wel eens gebeurde, dan was het tegen de tijd dat er een bijeenkomst was, alweer opgelost. Dat gebeurde bijvoorbeeld met een project waar een innovatieve ondernemer te maken kreeg met een handhavingszaak van de

omgevingsdienst. Op zich een mooie casus, maar tegen de tijd dat de bijeenkomst was, waren de scherpe kantjes er al af.

Toch heb ik de situatie in een rollenspel nagespeeld. Het ervaren van verschillende rollen en hoe een bepaalde interventie uitwerkt, was erg leerzaam. In het rollenspel werd duidelijk hoe belangrijk de innovatie voor de ondernemer was. Hij was erg trots op de koploperspositie van zijn onderneming, die wilde hij niet verliezen. Voor de Omgevingsdienst werd duidelijk dat het hen niet alleen over het handhaven van de regels ging, maar ook over hun gevoel voor wettelijke verantwoordelijkheid en het bewaken van hun positie. Dit gaf ruimte om verder te komen. De vraag: 'Wat heb jij van mij nodig?' bracht deze opening.

Je weet van elkaar dat je een rol speelt, maar toch... Niet alleen het spelen van de rollen was interessant, maar ook om als observator te kijken naar wat er gebeurt. Daarbij ging het over de bovenstroom van wat je zegt, maar ook over de onderstroom van signalen die je door woordkeuze of lichaamshouding aan je gesprekspartner doorgeeft.

Daar ik heb er zeker waardevolle inzichten uit overgehouden. Ook de andere deelnemers gaven aan dat ze veel hebben geleerd van deze casus. Dat was mooi aan de groep. Je doorloopt samen het leerproces.

José Lemmen, procesbegeleider biodiversiteit Alblasserwaard-Vijfheerenlanden

Ik ben de initiator van dit actieleartraject en heb ook deelgenomen. Ik heb eigenlijk iets ontworpen waar ik zelf ook behoefte aan heb als gebiedswerker. Ik wil mijn impact vergroten door interventies meer te doordenken en net dat stapje verder te zetten. Persoonlijk leiderschap versterken kun je ook zeggen.

Als deelnemer heb ik mijn gebiedsopgave Schone Natuurrijke Sloten in de Alblasserwaard-Vijfheerenlanden (AV) ingebracht.

Ik zie veel kansen voor sloten als drager voor biodiversiteit in het veenweidegebied. Samen met één ander gebied in Friesland heeft de AV bijvoorbeeld de meeste sloten per km² van Nederland. Dus ik dacht: als we in en om de sloten de biodiversiteit kunnen vergroten, heb je een prachtig fijnmazig ecologisch netwerk. Daar begint het dan, met een idee. Je denkt: dit is kansrijk en logisch, maar gelijk hebben is nog iets anders dan gelijk krijgen. En het gaat ook helemaal niet om gelijk krijgen. Als het logisch is en aansluit bij een gebied dan kan het gaan werken. Maar dan heb je wel wat te doen.

Ongeveer toen ik het idee wilde lanceren in het gebied diende de programmaleider van het Collectief AV van 300 boeren een subsidieverzoek in bij het provinciale iconsoortenbeleid voor een project om dotterbloemen in de sloten van de Alblasserwaard te planten. Dit project paste echter niet in deze subsidieregeling en zou afgewezen worden. Maar ik zag een mooie verbinding met mijn idee, ook al ging dat wel wat verder. Maar dotters planten betekent slootkantbeheer veranderen, dus dat is een mooi begin. Dus toen zat ik met de vraag: wat doe ik nu? Zowel intern als extern. Hoe behoud je bij iemand de energie voor een initiatief, terwijl er straks wel

een afwijzing op de mat ligt en hoe krijg je het zo dat het intern ook aan gaat sluiten bij het beleid?

Ik kreeg in de actieleercommunity het advies gewoon te bellen, maar heb toch besloten een mail te maken. Het is vaak heel subtiel en persoonlijk wat werkt. Dit vond ik beter bij de persoon en de situatie passen en in een mail kun je direct meerdere mensen betrekken en ook verbinden. In de mail heb ik de situatie rustig in de juiste woorden uit kunnen leggen, dat hij de aanvraag iets te vroeg gedaan heeft en dat er een gesprek nodig is over de achterliggende bedoeling, hoe en wat en óók dat het niet past bij de subsidieregeling maar dat ik verder wil praten. Ook heb ik aangegeven dat ik persoonlijk veel kansen zie. Deze mail werd heel goed ontvangen en er kwam snel een gesprek. Ik heb mijn collega van de subsidieregeling direct meegenomen naar het gesprek. Het werkt uiteindelijk beter om binnen en buiten goed bij elkaar te houden. Ook dat is dan weer iets dat je zomaar kunt vergeten of juist niet doet omdat het ingewikkelder wordt. Het luistert nauw. Dit zijn trajecten van jaren, een goede basis is het halve werk.

Dit was aan het begin. Een tweede betekenisvol moment, zoals we dat noemen in het actieleren, was in de fase van projectaanpassing. Mijn pogingen om het project breder te trekken dan alleen de dotterbloem kreeg in het aangepaste voorstel toch nog te weinig invulling. Wat te doen? Voorbeeld geven of vraag stellen. Ik zag de provincie als partner in dit initiatief dus daarbij past dan ook wel, voorbeeld geven, laten zien wat jouw idee is. "Jullie maken altijd alles zo ingewikkeld" gaf de projectleider aan toen ik de stappen even in een schema zette met een mooi langetermijnperspectief. Dat viel verkeerd.

In de community heb ik toen voorgelegd: wat deed ik nu precies en hoe zou ik het anders kunnen doen? We kwamen op: maak het bespreekbaar, wat is zijn ervaring met de provincie en met dat ingewikkeld maken. Probeer achterliggende gedachten en opvattingen helder te krijgen. Dat is dan ook weer niet zo gebruikelijk om dat expliciet te bespreken als je pas net samenwerkt. Maar er ontstond een goed moment daarvoor en ik heb het wel gedaan. Hij gaf toen aan dat ik niet zo van zijn reactie hoefde te schrikken, dat hij vond dat we volgens hem niet altijd alles zo ingewikkeld hoeven te maken, met een simpelere aanpak kun je hetzelfde of zelfs meer bereiken. Hij doelde daarbij op onze procedures en die van de Europese subsidies en hij stelde zelfs de hele projectaanvraag ter discussie. Waarom zou ik een projectvoorstel indienen ik kan dit toch ook alleen doen. Daar zijn we toen op verder gegaan en ik kon weerleggen dat het in dit geval ingewikkeld zou worden. Toen was de kou uit de lucht en lag er in een mum van tijd een goed aangepast voorstel en een versterkt vertrouwen. Zo zie je maar, even doorvragen kan een kleine maar hele effectieve interventie zijn, er is wel moed voor nodig en vertrouwen dat je er daarna met elkaar wel uitkomt.

In de community denken we samen goed na over effectieve interventies, vanuit het beeld wat zou hieruit kunnen groeien, wat is hier nodig? Wat ik met de projectleider extern deed, heb ik eigenlijk ook met de interne collega's gedaan. Bij een verschil van inzicht niet vanuit weerstand of boosheid in gesprek gaan, maar vanuit interesse en nieuwsgierigheid naar wat hun houding en advies nu eigenlijk bepaalt. Wat

erachter ligt. Dan kom je er dus echt achter waar de zorgpunten liggen en kun je daar ook wat aan doen. Werken met onderstroomenergie heet dat in het actieertraject. De community heeft me het inzicht gegeven dat, als we vanuit de verbeelding van wat zou er mogelijk zijn, kijken naar wat er nodig is en daar ook naar handelen, dat we dan enorm het verschil kunnen maken. Dit kost wel inspanning en energie. Je zit dan niet meer vrijblijvend in een gebiedsproces. Dit betekent ook dat je niet alles op kunt pakken. Ik ben nu 58 en wil dingen doen die zinvol zijn en waar ik impact heb.

Door de community heb ik beter geleerd te focussen waar ik wel en niet voor ga. En om vervolgens daar ook echt het verschil te maken. Daar kom je dan wel jezelf tegen, maar dat hoort bij dit werk en daar is het traject ook voor bedoeld.

Gebiedswerk en transitiewerk vragen naar mijn idee om persoonlijk leiderschap.

Leuk om te vermelden is dat het slotenproject nu inmiddels een landelijke pilot is en de aandacht voor biodiversiteit bij sloten alleen maar toeneemt.

Gina Looijenga, gebiedsregisseur

De casus die ik in de actieercommunity heb ingebracht, ging over een ondernemer met een innovatief voorstel en hoe wij daar intern mee omgaan. Op verschillende momenten in het traject heb ik hierover in de community kunnen sparren. Dit heeft me steeds weer een stap verder geholpen.

Het voorstel kwam via de gemeente bij ons binnen. De gemeente had het idee om als pilot al met de omgevingswet te gaan werken voor de behandeling van dit voorstel. Om hier integraal naar te kijken nodigde ik collega's van andere beleidsafdelingen uit. Zij gaven echter aan dat het voorstel niet zo goed paste binnen het beleid en daarom niet haalbaar is. Een gesprek met de initiatiefnemer en de gemeente leek hen dan ook niet zinvol.

Ik vond dit lastig. Enerzijds respecteer ik de expertise van mijn collega's, anderzijds vind ik dat we initiatiefnemers te woord moeten staan en moeten meedenken over wat er mogelijk is. In een eerste gesprek heb ik zelf namens de collega's de schuarpunten ingebracht. Ik voelde me op dat moment minder prettig in mijn rol. Ik was een soort boodschapper.

In de actieleergroep heb ik verkend wat mijn rol in deze is en zou kunnen zijn. Het leek alsof ik het initiatief mogelijk wilde maken, maar daar ging het mij niet om. Ik werd me bewuster van dat ik in principe neutraal sta ten opzichte van de uitkomst van het proces. Ik vind het wel belangrijk dat we een zorgvuldig proces doorlopen. Daar wilde ik verder mee, het proces zo goed mogelijk begeleiden.

De volgende stap was een bijeenkomst in het provinciehuis met mensen van verschillende beleidsafdelingen, de initiatiefnemer en de gemeente. In het overleg bleken de collega's minder uitgesproken en ontstond er beperkte ruimte voor een echt gesprek. Ik kwam erachter dat collega's een spanning ervaren tussen de adviserende rol en de toetsende rol. Dit gaf ook een verklaring voor de eerdere terughoudendheid.

Een vervolgbijeenkomst was echter weer een stap terug. Er was te weinig gebeurd met onze opmerkingen. De pilot met de omgevingswet bleek formeel niet mogelijk, omdat alsnog getoetst ging worden met het huidige instrumentarium.

Er leek een impasse te ontstaan, maar een collega stelde voor om op de locatie en in de omgeving te gaan kijken. Dit leidde tot een scherpere kijk op wat wel en niet kan. Het werd ook duidelijk dat er meer informatie nodig is om via het oude stramien te toetsen en dat de gemeente en de initiatiefnemer daarbij kunnen helpen.

Het heeft me in dit proces echt geholpen om tijd te nemen voor reflectie. Het was erg leerzaam om stil te staan bij de vraag 'waarom doe ik dit eigenlijk?'. Ook als bevestiging dat je met oprechte interesse en goed luisteren erachter kunt komen wat er echt speelt. Heel waardevol om dit traject samen met collega's te doen. Ik heb nu inzicht in hoe ik als gebiedsregisseur de ambitie van de uitgestoken hand waar kan maken.

Jan de Ridder, Organisatieadviseur P&O

Vanuit mijn voorkeur voor praktijkgericht leren, zoals ook actieleren, was ik erg geïnteresseerd om mee te doen om dit programma te ontwikkelen. Vaak is het leren in onze organisatie erg gescheiden van het dagelijks werk. Bij het actieleren blijven we er juist zo dicht mogelijk bij en gaan vanuit het dagelijks werk de diepte in. Zo kun je nieuwe inzichten meteen toepassen en toetsen aan de praktijk.

Ik heb over de schouder van de deelnemers mee kunnen kijken met het actieleren. Uit dit actiegerichte onderzoek volgen drie thema's waar we ons als organisatie nog verder op te ontwikkelen hebben.

- buiten-binnen
Hoe verbind je de belangen, de dynamiek, de energie van buiten onze organisatie met de deze aspecten binnen onze organisatie?
- afstand-nabijheid
Hoe verbonden ben je met het proces, het doel, de acties?
Hoe acteer je in de verschillende rollen?
- leren-presteren
Hoe kun je, terwijl je bezig bent met resultaten boeken, ook de ruimte krijgen en nemen om bewust bezig te zijn met je ontwikkeling ?

Voor mij is het ook interessant om te kijken hoe we deze manier van actiegericht leren in gebieden kunnen opschalen. We hebben nu een mooie basis staan. Is het op meerdere rollen toe te passen? Ik zie ook veel verschillende initiatieven op het leren over het werken in netwerken, programmamanagement en gebiedsregie. Deze wil ik in de toekomst graag bij elkaar brengen.

Een andere doorontwikkeling zie ik in het actieleren met onze externe samenwerkingspartners verder vorm te geven. Hiermee zou je een echte verbinding maken tussen leren en presteren. Dit is een mooie uitdaging voor de toekomst.

Jifke Sol, Expert Transitiecoaching en Transformatief leren

Ik ben als trainer en coach betrokken bij het opzetten van de actieleergroep. 'Actieleren' is een nieuw woord. Het is afgeleid van actieonderzoek, dat al sinds de jaren '70 bestaat en nu een revival doormaakt. In de actieleergroep reflecteren deelnemers op eigen acties in de gebiedsopgaven, waar zij aan werken. Door dit met elkaar te doen en inzichten te delen leert de groep in de 'actie'. Dat vraagt om een manier van kijken, waar we vaak de tijd niet voor nemen. Bijvoorbeeld je wilt meer onderlinge verbinding in je gebiedsnetwerk. Om dit reflexief te kunnen doen, sta je stil en blik je terug op een moment van betekenis. Je zoomt in en uit op dat moment. En stelt jezelf vragen, zoals: vanuit welke waarde deed ik dat? Draagt hetgeen ik deed daaraan bij? Dit noemen we transformatief leren, terwijl je middenin een proces zit, ontwerp je nieuwe interventies en draag je daarvoor ook verantwoordelijkheid. Dat vraagt moed en creativiteit van de deelnemers.

Het is mooi dat we een groep met medewerkers van de provincies Zuid-Holland en Noord-Brabant konden starten om dit toe te passen op het gebiedsgericht werken. Met een ontwerpgroep, een kleine groep van drie medewerkers van de provincie en ik, hebben we het leertraject ontwikkeld en doorlopen. Vaak gaan de vragen van deelnemers erover hoe je in grote transitie als individu het verschil kunt maken. Terwijl je geen routeplanner hebt hoe je van A naar B moet, maar samen met een netwerk de weg zoekt. Hoe opereer je daarin en wat gebeurt er aan de oppervlakte 'de bovenstroom' en wat ervaar je daarbij in 'de onderstroom'. Hoe neem je hierin je rol en maak je tegelijkertijd ruimte om de kwaliteiten die je daarbij nodig hebt te versterken? Met de ontwerpgroep hebben we telkens gekeken, wat de deelnemers nú nodig hebben om hierin verder te komen. Dit betekent dat we het programma op hoofdlijnen hebben voorbereid, maar de details gaandeweg hebben ingevuld, en daarmee maatwerk hebben geboden.

Dat we soms nieuwe woorden zochten en gebruikten, maakte het voor de groep soms wel ingewikkeld. Hier zijn we nu een stuk verder mee gekomen en heeft de gezamenlijke taal zich ontwikkeld. Ik ben trots op de groep dat we dit avontuur met elkaar dit zijn aangegaan. Ik voel een maatschappelijke noodzaak om deze manier van leren verder te ontwikkelen. Het is dan ook mijn droom dat alle overheden hiermee aan de slag gaan en daarmee slagvaardiger worden in het aanpakken van de complexe vraagstukken. Het is voor mij als begeleider/onderzoeker van belang om aan te tonen wat de waarde van op deze manier van transformatief leren is. Dat is het stuk actieonderzoek wat de ontwerpgroep vormgeeft. Dat betekent dat we ook het leerprogramma blijven doorontwikkelen, want iedere deelnemer en groep hebben andere leerbehoeftes. Dat is voor mij en de ontwerpgroep nog een uitdaging voor de komende tijd.

Conclusies en aanbevelingen

De deelnemers hebben bij de start van het traject hun leervragen geformuleerd en in een half jaar doorlooptijd drie betekenisvolle momenten in hun gebiedsopgaven gedetailleerd uitgeschreven. Op een aantal van deze beschrijvingen is gereflecteerd door de hele groep.

Aan het einde van het traject hebben alle deelnemers een reflectieverslag gemaakt en hun inzichten daaruit gepresenteerd in de groep. Deze inzichten zijn geordend langs het analysekader IK-WIJ-HET/ bovenstroom en onderstroom.

Met iedereen is drie maanden na het traject een interview afgenomen en een verhaal opgemaakt via storytelling.

Al dit beschikbare materiaal is gebruikt voor een eindanalyse door de ontwerpgroep van het traject.

Vooraf opgestelde onderzoeksvragen

Provincie Zuid-Holland werkt al jaren op een netwerkende manier aan gebiedsopgaven en regionale transitie. De volgende vragen komen steeds opnieuw naar voren:

1. Hoe bevorder je dat het opgavenetwerk in een gebied zich ontwikkelt tot zelfsturing, dat er een min of meer continu proces ontstaat naar een steeds verdergaande verduurzaming in de gebiedsopgave?
2. Hoe verhoudt de provincie zich vanuit meerdere rollen tot de dynamiek in een gebiedsopgave en in een gebiedsnetwerk?
3. Welke rol heeft leren in relatie tot presteren in de opgave/transitie?

In deze vraagstelling zijn meerdere niveaus te onderkennen: bewustwording op persoonlijk niveau in de rol van veranderaar in een gebiedsopgave/transitie, bewustwording op het niveau van het opgaveteam/transitieteam, bewustwording op het organisatieniveau van de provincie.

Leervragen deelnemers bij de start van het traject, november 2018

Hoe kan ik scherpste aanbrengen in mijn eigen ontwikkeling (IK)
Hoe kun je de gemeenten meekrijgen/professionaliseren (HET, WIJ)
Wat is nodig om reflexiviteit te versterken in de gebiedsgerichte aanpak voor biodiversiteit intern en extern (HET, WIJ, IK)
Hoe krijgen we meer vertrouwen in elkaar en komt de samenwerking op gang (WIJ)
Hoe kun je opgavegericht werken en daarbij je collega's meekrijgen (HET, WIJ)
Hoe krijgen we een betere infrastructuur en ruimte voor kennis en leren. Dat het mag (HET)

Spannings- velden/ rode draden	Persoonlijk leiderschap	Opgaveteam/ opgavenetwerk	Het provinciale systeem
Binnen- buiten	<p>Lef: niet bang zijn voor weerstand buiten, maar dit juist benutten om achterliggende opvattingen en oordelen expliciet te bespreken.</p> <p>Kwetsbaar durven zijn: de vraag 'wat heb jij nodig?' vraagt om moed omdat je jouw eigen provinciale belang kwetsbaar maakt.</p> <p>Het 'professionele frame' durven loslaten in de relatie. Aansluiten op de taal en cultuur van de leefwereld.</p> <p>Kunnen doen wat nodig is, je vrij voelen, in het midden van de opgave gaan staan en daarvoor erkenning opbouwen.</p>	<p>De vraag 'wat heb jij nodig om verder te komen?' zorgt ervoor dat vraagstuk en oplossingsrichting in het midden komt te slaan en niet ieder voor zich. Je voelt niet alleen dat er wat speelt, maar krijgt ook te horen waar je partner mee zit.</p>	<p>Historie maakt dat het vertrouwen gebiedspartners en provincie altijd makkelijk verbinding geeft op het niveau van een gebied, ook nog eens persoonsafhankelijk dan om in PZH met meerdere te werken in een gebiedsopgave.</p> <p>De provincie is voor een gebiedspartner complex, het is eenvoudig te kunnen organiseren toe</p>
Presteren- leren/ontwik- kelen	<p>Medewerkers die een gebiedsopgave/regionale transitie trekken, staan aan het begin van bewustzijn over interventiemogelijkheden in veranderprocessen, over werkwijzen/methoden om passende interventies te ontwerpen en over de mate van persoonlijke invloed op de</p>	<p>Leren om expliciet te maken wat er impliciet gebeurt, zodat je gericht kunt handelen in de samenwerking aan een gebiedsopgave.</p> <p>Bewustzijn wisselwerking tussen bovenstroom- en onderstroom zien de deelnemers als misschien wel de</p>	<p>Procedures en instrumenten toepassen zodat ze aansluiten op leefwereld en gelijkwaardigheid, wederkerigheid bevorderen. (let op ...moeheid)</p> <p>De provinciale veranderkracht gebiedsopgaven en regionale een groot deel onzichtbaar, weinig gepositioneerd.</p> <p>Opdrachtgevers mee laten de leidinggevende en collega's wat de toegevoegde waarde opgavegericht werken op ge</p>

	<p>prestatie in de opgave.</p> <p>Wat kun je doen om de erkenning van jouw rol en werk te versterken buiten en binnen.</p> <p>Trekkers van gebiedsopgaven en –transities zijn buiten continu op zoek naar een passend rolmodel dat aansluit bij samenwerkingsrelaties, het provinciale belang en de eigen identiteit. Wat biedt de provincie deze medewerkers om hen te helpen in hun oriëntatie/leiderschap ontwikkeling, om daarin te experimenteren, leren en ontdekken. Leiderschapsontwikkeling voor niet-leidinggevenden (casus Inge, Anneth, Gina, Menno).</p>	<p>belangrijkste winst om verder te komen in hun opgaven. Kennis en vaardigheden hierin verder ontwikkelen.</p> <p>Hoe maak je jouw collega's bij de provincie tot waardevolle medewerkers i.p.v. lastige tijdrovende aandachtvragers</p>	
Afstand-nabijheid	<p>Het 'professionele frame' durven loslaten in de relatie. Aansluiten op de taal en cultuur van de leefwereld.</p> <p>Kwetsbaar opstellen: de vraag durven stellen wat heb jij nodig? vraagt om moed omdat je jouw eigen provinciale belang kwetsbaar maakt.</p>	<p>Verschillende belangen verbinden tot een gezamenlijke focus. Niet geforceerd van bovenaf vanuit een formele positie maar authentiek vanuit gelijkwaardigheid in de gebiedsopgave. Gericht op een samenwerking die leidt tot een stevige basis voor continuïteit en die</p>	<p>Wat vraagt nabijheid/gelijkwaardigheid/wederkerigheid met partners? Wat is de communicatiestijl van provincie?</p>

		innovatieprocessen aankan. Waar baken je af en waar geef je ruimte?	
Individuele taakuitvoering- collectieve opgave	<p>Hoe maak ik mijn collega's bij de provincie tot waardevolle medewerkers i.p.v. lastige tijdrovende aandachtvragers</p> <p>Hoe maak ik mijn opdrachtgevers en bestuurders tot waardevolle medewerkers in het gebiedswerk-transitiewerk.</p>	<p>Het speelveld van belangen en betrokkenen is complex. Onduidelijk is vaak wie 'wij' is. Welke 'wij' werkt aan de gebiedsopgave of transitieopgave.</p> <p>Werken op eigen ambitie en betrokkenheid is niet genoeg. En betrokkenheid is nog geen verantwoordelijkheid of eigenaarschap</p> <p>Een gedeelde ambitie/doelen zijn nodig en samen naar het initiatief kijken i.p.v reageren op elkaar of elkaar informeren. Dit vraagt om te werken aan gezamenlijke focus, gelijkwaardigheid en wederkerigheid.</p> <p>Er is regelmatig teleurstelling over vertraging, focusverlies, verwachtingen, sfeer, energieverlies.</p>	<p>Welke waarde vertegenwoordigt verandering in een gebiedsopgave waar stuurt die op en hoe zie je dit met andere rollen in de provincie?</p> <p>Ook voor collega's en externen is de rol weinig herkenbaar en bevordert andere rollen. Dit maakt dit type werk een collectieve optreden, het werkt niet van hand</p> <p>Citaat: "Mijn leidinggevende vindt het niet zien onvoldoende wat de toegevoegde waarde is van opgavegericht werken op gebiedsniveau."</p>

Onderzoeksvragen vervolg actieonderzoek 2:

- Wanneer heeft provinciale veranderkracht een toegevoegde waarde in een gebiedsopgave, -transitie. Wanneer volstaat een projectleiders- of programmaleidersrol?

- Wat zijn kenmerken en een passend repertoire bij een veranderrol in gebieden?
- Welke voedende context is nodig in de provincie om provinciale veranderkracht te bevorderen?
- Welke consequenties heeft een veranderrol voor de samenwerking met opdrachtgevers, leidinggevenden, bestuur en gebiedspartners?
- Welke cultuur, organisatievorm en instrumentarium bevordert provinciale veranderkracht in regionale transitie en gebiedsopgaven?

Met de eerste groep deelnemers aan het actieonderzoek is werkenderwijs een aanpak en set instrumenten opgebouwd. Aan het einde van het traject sprak de groep de wens uit een gebundeld werkboek te ontvangen om hiermee door te gaan en achtergronden nog eens terug te kunnen lezen. Daarvan ligt hier het resultaat dat de ontwerpgroep met de tweede groep deelnemers verder vervolmaakt.

De opzet van het actieonderzoek heeft de eerste groep deelnemers zodanig verder geholpen in hun opgaven en hun persoonlijke kracht, dat de ontwerpgroep heeft besloten om voor een tweede groep middelen en commitment te zoeken bij het management. In maart 2020 is dit tweede actieonderzoek gestart. De twee deelnemers van de provincie Noord-Brabant verkennen de mogelijkheden om ook daar een actieonderzoek te starten. Verder is besloten om de bedoeling achter dit actieonderzoek krachtiger te verankeren in de organisatie en de zichtbaarheid in 2020 te vergroten.