

Liberating Structures

Succesvolle verandering met
verbluffende werkvormen



morgens 

Mensen worden dagelijks aan verandering blootgesteld: het weer is geen dag hetzelfde, je doet elke dag nieuwe inzichten op en je lichaam wordt elke dag een stukje ouder. En toch vinden de meeste mensen verandering vervelend. Staat jouw organisatie voor de uitdaging om op een andere manier te gaan werken? Dan is sturing nodig om ervoor te zorgen dat deze verandering slaagt en beklijft.

Een aantal belangrijke ingrediënten voor goed verandermanagement

Het uiteindelijke doel is het slagen en beklijven van de verandering die je als organisatie voor ogen hebt. Maar wat is hiervoor nodig? In de literatuur vind je veel verschillende veranderaanpakken die je kunt toepassen. Bij Morgens halen wij veel inspiratie uit de stappen van Kotter voor succesvol veranderen (zie afbeelding). Wij zien een aantal essentiële succesfactoren die verweven zijn met dit model.

1. Het 'waarom' moet helder en gedragen zijn

Voordat je als organisatie of een proces gaat veranderen moet je één ding glashelder hebben: Waarom wil je veranderen? Wat is de beoogde verbetering die je wilt bereiken? Wat moet de verandering opleveren? Kortom: Wat is je gewenste situatie? Zolang het einddoel niet voor alle (juiste) betrokkenen scherp is en wordt gedragen, kan je beter niet beginnen.

2. Het 'waarom' moet voelbaar zijn

Mensen neigen meer naar meebewegen als ze zien of voelen dat de verandering voordelen met zich meebrengt. Wat levert het op voor mijzelf? Het besef dat de verandering hen iets brengt/oplevert, stimuleert de intrinsieke motivatie en zorgt ervoor dat men zich er hard

voor maakt. Als medewerkers niet inzien dat ze er zelf beter van worden, zijn ze eerder geneigd de hakken in het zand te zetten. Daarom is het van belang om hier specifiek aandacht aan te besteden.

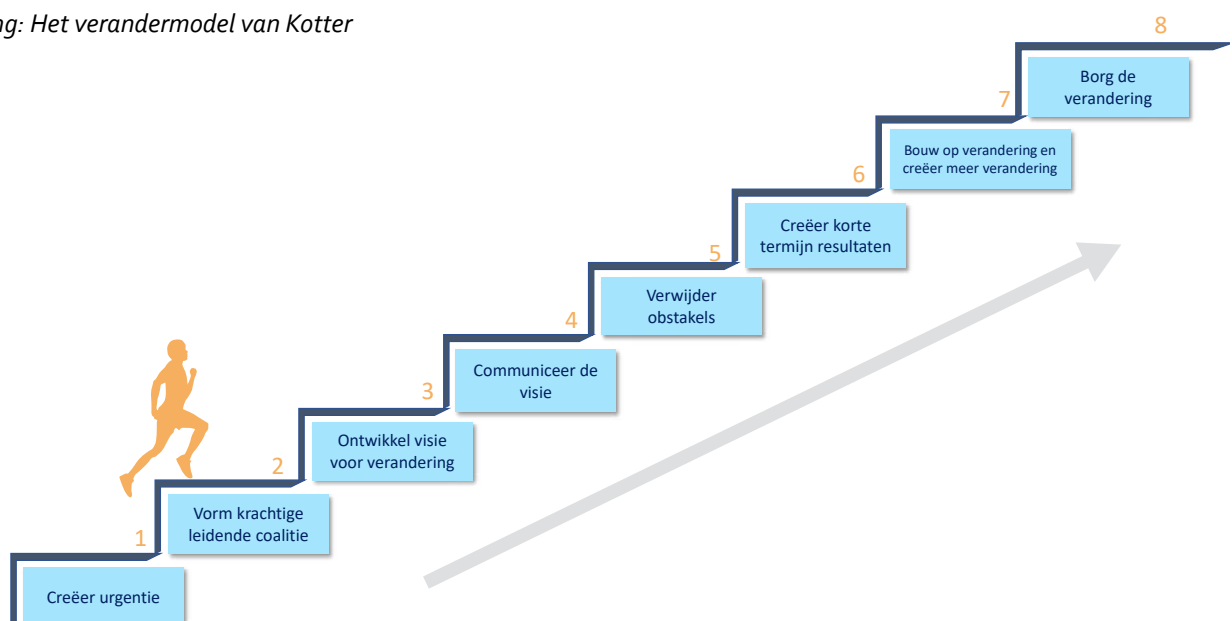
3. Een betrokken en goed samengestelde leidende coalitie is essentieel

In de leidende coalitie moeten die mensen zitten die de verandering kunnen dragen en verspreiden in de organisatie. Het zijn de mensen met formele en informele invloed en mandaat. De mensen met kennis en expertise van het te veranderen proces. Zo zorg je dat de oplossingen/verbeteringen die zij bedenken, ook echt een kans van slagen hebben in de praktijk.

4. Behaal kleine successen door kleine stappen te zetten

Het is belangrijk dat mensen de voordelen van de verandering niet alleen zien op papier, maar ook voelen in de praktijk. Start zo snel mogelijk met het zetten van kleine stappen, zodat mensen ervaren dat het werkt. Door het behalen van kleine successen, groeit het vertrouwen in de verandering en de motivatie om hieraan mee te werken. Vier deze successen ook! Hiermee toon je waardering naar de mensen die de verandering bewerkstelligen en motiveer je de rest om aan te haken.

Afbeelding: Het verandermodel van Kotter



5. Aandacht voor de harde en de zachte kant

Je wilt scherp zijn op de inhoud (de harde kant) van het proces. Echter, de sleutel tot een succesvolle verandering zit in de zachte kant: de mens in de organisatie. Dit doe je door in elke stap die je zet de juiste mensen te betrekken. Daarnaast is het goed om aandacht te besteden aan wat de verandering met mensen doet en wat er van hen verwacht/gevraagd wordt. Dit is nodig voor het creëren van draagvlak. Zonder draagvlak zal je verandering met moeite slagen, en vrijwel nooit bekliven.

Succesvol veranderen doen wij door het inzetten van Liberating Structures

Gezamenlijkheid en het betrekken van (de juiste) mensen is dus belangrijk voor het creëren van een klimaat voor succes. Wij gebruiken hiervoor 'Liberating Structures'. Dit zijn makkelijk toepasbare, interactieve (werk)vormen (zie kader voor nadere uitleg). Ze bieden de mogelijkheid maximaal potentieel uit een groep te halen, iedereen te

betrekken en gezamenlijk tot uitkomsten, oplossingen, of acties te komen. De werkvormen gaan uit van de kracht van collectieve intelligentie: als groep weet en kan je meer dan alleen. Ieders stem wordt meegenomen en er ontstaat begrip voor elkaars inbreng. Dit leidt tot een resultaat dat door alle betrokkenen wordt gedragen. Een resultaat dat scherp is qua inhoud én in een zorgvuldig proces tot stand is gekomen – met zoveel mogelijk betrokkenen. Deze Liberating Structures zijn in alle fasen van verandertrajecten heel goed toe te passen. Ook mensen met weinig ervaring kunnen ze makkelijk inzetten. Dit maakt dat collega's deze werkvormen snel beheersen en deze manier van samenwerken zich als een olievlek in de organisatie verspreidt. Daarnaast zijn de structures niet alleen fysiek toe te passen, maar doen ze het ook in online sessies buitengewoon goed. Dit alles maakt dat Liberating Structures wat ons betreft inmiddels onlosmakelijk verbonden zijn met gedegen verandermanagement.

Wat zijn Liberating Structures?

Liberating Structures zijn makkelijk toepasbare interactie(werk)vormen. Ze bieden simpele regels om ervoor te zorgen dat iedereen in de groep wordt betrokken, maar voldoende vrijheid houdt zodat er ruimte ontstaat om tot nieuwe inzichten, ideeën en oplossingen te komen.

Binnen het ruime aanbod van Liberating Structures zijn er werkvormen om meer inzicht te geven in een onderwerp, om snel veel ideeën uit de groep op te halen, of om met elkaar te reflecteren. Maar ook om samenwerking te bevorderen en meer verbinding en begrip te creëren onder deelnemers. Uiteindelijk zijn alle werkvormen gericht op het maximaal benutten van het potentieel van de groep. Als groep weten we immers meer dan als individu.

Verschil met traditionele werkvormen gericht op samenwerking

Meer traditionele werkvormen hebben als belangrijk nadeel dat niet altijd iedereen betrokken wordt. Bijvoorbeeld vergaderingen waar mensen zich achter een scherm verstoppen. Brainstormsessies waar altijd dezelfde mensen het hoogste woord voeren. Presentaties waar een vraagsteller uit het publiek tussen de regels door vooral zijn eigen expertise en visie profileert. Of bijeenkomsten waar, ondanks alle goede bedoelingen, de meer introverte mensen simpelweg niet boven het enthousiasme van de meer extraverte uitkomen. De werkvormen van Liberating Structures zijn erop gericht ieders inbreng een plek te geven.

Voor een uitgebreidere uitleg verwijzen we jullie naar [onze pagina over Liberating Structures](#).

Voorbeeld 1: Strategie-ontwikkeling bij Bravis

Het Bravis ziekenhuis werkt aan het realiseren van een nieuwe ziekenhuislocatie, ter vervanging van de huidige twee locaties. Dit vraagt om inzicht in de toekomstige ontwikkelingen zowel in de regio als in de wereld van medisch specialistische zorg en gezondheid. Het Bravis ziekenhuis is daarom in het najaar van 2018 gestart met het traject 'Ons ziekenhuis van morgen'. Morgens heeft, verdeeld over drie fases, het Bravis ziekenhuis begeleid bij het opstellen van de visie én bij het inzetten van een verandertraject.

Inspireren en enthousiasmeren van betrokkenen vormde de rode draad door het gehele traject zodat de visie en de verandering die nodig is om die visie te realiseren, gedragen wordt door alle stakeholders. Het grote draagvlak en de betrokkenheid realiseerden wij onder andere door de inzet van een groot aantal (digitale) bijeenkomsten/workshops waarin meerdere werkvormen vanuit Liberating Structures werden toegepast.




































Zo ook de structure '25/10 Crowdsourcing'. Met deze structure genereer en selecteer je binnen een mum van tijd de meest krachtige en bruikbare oplossingen en ideeën uit een groep. Deelnemers schrijven eerst individueel hun meest gewaagde, ludieke en origineelste oplossing of idee op een kaartje. Dan start de muziek en lopen deelnemers kriskras door elkaar. Telkens als zij iemand tegenkomen, maken ze kort contact en ruilen van kaartje. Zo worden de ideeën anoniem verspreid door de groep. Wanneer de

muziek stopt, beoordeelt iedere deelnemer het kaartje in de hand met een score van 1 t/m 5. Het rondlopen en scoren herhaalt zich in totaal vijf keer (maximum score van 25 punten). Aan het eind vraag je de deelnemers in een rij te gaan staan van hoogste score naar laagste score. Op de top 10 ideeën met de hoogste score wordt dieper ingegaan. Zo benut je in korte tijd de denkkraft van de hele groep, zonder dat de aandacht gaat naar de hardste schreeuwer of hoogste in rang. De muziek en beweging maken het extra ontspannen en leuk!

Bij Bravis hebben we de structure ingezet om een slogan te bedenken voor de visie 2030. Het achterliggende doel was het creëren van bewustwording over de kern van de visie 2030. Het mooie van deze werkvorm is dat we breed input konden ophalen, dat iedereen zich gehoord voelde en dat iedereen zijn stem heeft laten gelden. Door de muziekrondes schoot de energie meteen omhoog!

De deelnemers ontdekten niet alleen de top 10 aan beste ideeën, maar kregen tijdens de rondes verschillende kaartjes om te scoren onder ogen. Hierdoor kregen ze een breder beeld van wat er speelde in de groep. Gooi de ideeën die de top 10 niet hebben gehaald dus zeker niet weg! Binnen Bravis werd de structure heel goed gewaardeerd: leuk, hoog tempo, lekker interactief, goede inzichten! De opbrengst was ruim 60 slogans die dienden als inspiratie voor het visie 2030 motto: 'Het Nieuwe Bravis brengt de zorg samen'.



LS menu 	Wicked questions 	What ³ debrief 	Min specs 	Heard, seen respected 	What I need from you 	Integrated autonomy 
Design elements 	Appreciative interviews 	Discovery and action dialog 	Improv prototyping 	Drawing together 	Open space 	Critical uncertainty 
1-2-4-All 	TRIZ 	Shift & share 	Helping heuristics 	Design storyboards 	Generative relationships 	Ecocycle 
Impromptu networking 	15% solutions 	25 : 10 crowdsourcing 	Conversation cafe 	Celebrity interview 	Agree/certainty matrix 	Panarchy 
9-whys 	Troika consulting 	Wise crowds 	User experience fishbowl 	Social network webbing 	Simple ethnography 	Purpose to practice 

Afbeelding: Liberating Structures menukaart

Voorbeeld 2: Verandermanagement Rechtbank Zeeland - West-Brabant

De Rechtbank Zeeland West Brabant is begin 2019 een verandertraject gestart met als doel de clusters jeugd en familie dichter bij elkaar te brengen en de administratie efficiënter in te richten zodat rechtzoekenden beter en sneller geholpen worden. Het gaat hierbij om rechtszaken over bijvoorbeeld echtscheidingen, boedelverdelingen, ondertoezichtstellingen, jeugdstrafzaken e.d. In de begeleiding van dit grote verandertraject heeft de verandermanager diverse Liberating Structures ingezet. Bijvoorbeeld Generative Relationships (op basis van het 'STAR'-model).

Deze LS-werkvorm geeft inzicht in hoe de huidige samenwerking verloopt en wat je kunt doen om de groepsprestatie te verbeteren. In dit traject zetten we dit in bij het managementteam. Een goede samenwerking in het leiderschap is immers essentieel voor het succes van de ingezette verandering. Deelnemers scoren eerst individueel het team op vier assen, de 'STAR':

- **'Separateness' ofwel verscheidenheid: Hoe divers zijn wij als team qua perspectief, expertise en achtergrond?**

- **'Tuning' ofwel afstemming: Wat is ons niveau qua diep luisteren naar elkaar en reflecteren op elkaar? Hoe geven wij betekenis aan uitdagingen en hoe lossen wij ze op?**
- **'Actie': Hoe goed zijn wij in het omzetten van (innovatieve) ideeën in acties? Bouwen we hier voldoende tijd/aandacht/ruimte voor in?**
- **'Redenen om samen te werken': Hoe helder is ons gezamenlijk doel en welke voordelen brengt het ons om samen te werken?**

Daarna gaan groepjes met elkaar in gesprek over de patronen en verschillen die ze ontdekken. Tot slot wordt samen nagedacht over welke acties het team neemt om de elementen die aandacht vragen te verbeteren. Generative Relationships kan je eenmalig toepassen of gebruiken om de voortgang in de samenwerking te monitoren door op een later moment de structure te herhalen.

De structure bood het managementteam handvatten om op een gestructureerde manier vanuit de vier assen naar de samenwerking te kijken. Vervolgens zijn er samen acties bedacht om waar nodig de samenwerking te verbeteren.

Voorbeeld 3: Digitale en fysieke sessies bij MedMij

MedMij heeft als doel het realiseren van een betrouwbare en veilige gegevensuitwisseling tussen zorgverlener en patiënt via een persoonlijke gezondheidsomgeving (PGO). MedMij is geïnitieerd als programma van de Patiëntenfederatie, in samenwerking met het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport en Nictiz. Binnen deze opdracht passen we geregeld Liberating Structures toe voor zowel digitale als fysieke sessies.

Zo hebben we de 'User Experience Fishbowl' ingezet tijdens het jaarlijkse MedMij-event om zorgverleners hun ervaringen met en motivatie om PGO's in te zetten te laten delen met leveranciers, projectleiders en niet-zorgverleners. Dit was een belangrijke stap om een koppeling te maken tussen de praktijk van de zorg en de ideeënwereld van leveranciers en beleidsmakers. Zo voorzag het relevante input voor leveranciers om hun producten nog verder te verbeteren. Eerder schreven we [een blog over de toepassing van 'User Experience Fishbowl' en de ervaringen van de deelnemers](#).



Naar veranderingen die beklijven

Succesvolle verandering is wat ons betreft, om het ouderwets te zeggen, een verandering die beklijft op de lange termijn. De sleutel daarvoor is zorgen dat alle betrokkenen binnen en indien nodig buiten de organisatie snappen waarom een verandering ingezet wordt, wat dat voor hen betekent en hoe ze daar zelf invulling aan kunnen geven. Met andere woorden: om te kunnen veranderen is de juiste mindset nodig bij de betrokkenen. Goed verandermanagement is een belangrijk element daarbij.

De inzet van Liberating Structures in verandertrajecten werkt enorm goed. Ze bieden de mogelijkheid om brede groepen in de organisatie te betrekken bij de in te zetten verandering en op een nieuwe, prettige manier de interactie aan te gaan. Dit levert gedeelde beelden op, gemeenschappelijkheid, vertrouwen in en begrip voor elkaar. Ze helpen daarmee om de mindset te creëren die nodig is om over te gaan tot executie: het daadwerkelijk veranderen. Liberating Structures zijn eenvoudig in te zetten, geven energie en zijn laagdrempelig. De inzet ervan zorgt dat de organisatie en haar medewerkers op andere manieren gaan kijken naar zichzelf, naar elkaar en naar voorliggende uitdagingen. Dit levert een supermooie basis op voor veranderen. Win-win!



Meer weten?

Wil je meer weten over hoe wij grootschalige verandertrajecten aanpakken? Of hoe wij Liberating Structures inzetten bij onze klanten? Wij gaan er graag met je over in gesprek.

Je kunt contact opnemen met:

Frank van Berkel | vanberkel@morgens.nl

Nadine de Vries | nadine@morgens.nl

Morgens

Kanaalpark 140
2321 JV LEIDEN
071 - 3313 640
www.morgens.nl

morgens 