

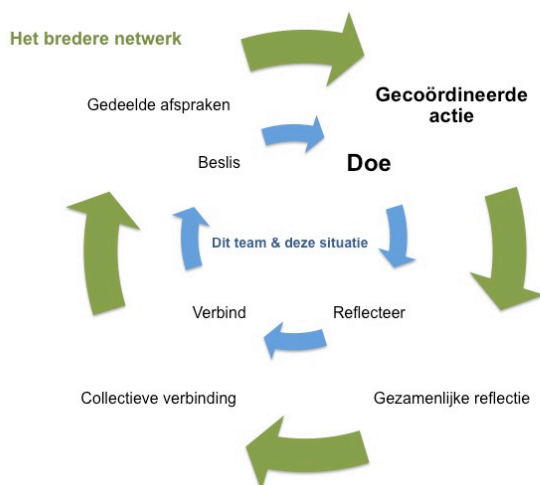


## Experileren in complexe situaties

Professionals werkzaam in het publieke domein staan voor grote uitdagingen. Zoals het mogelijk maken van passend onderwijs en veilig of gezond opgroeien van kinderen en jeugdigen, meedoen naar vermogen van burgers die door omstandigheden buiten de boot (dreigen te) vallen, het bestrijden van armoede en laaggeletterdheid, het versterken en benutten van de eigen kracht van burgers en de sociale samenhang in wijk en buurt, het bieden van adequate hulp in complexe persoonlijke- of gezinssituaties, het stimuleren van een gezonde levensstijl, zorgdragen voor voldoende betaalbare woningen of voor de veiligheid in buurt, stad of dorp, enzovoorts. En dat vaak ook nog in zeer complexe situaties, waarin het vinden en realiseren van een effectieve aanpak niet vanzelfsprekend is. Bijvoorbeeld door de aard van de problematiek, het unieke karakter van de situatie, het grote aantal betrokkenen, de ingewikkelde wet- en regelgeving, of de tot dusver niet gelukte maar wel vereiste (integrale) samenwerking. De complexiteit van deze uitdagingen maakt dat niemand in de organisatie of het netwerk ooit eerder met precies deze vraag of dit probleem te maken heeft gehad en een antwoord of oplossing heeft. Ook kan niemand terugvallen op een standaardrecept of voor de hand liggende aanpak.

In deze situaties vraagt het realiseren van tal van ambities dat actieve mensen kleine of grote experimenten uitvoeren en leren wat werkt: *experileren*. Oftewel: dat zij weloverwogen pogingen doen om tot oplossingen te komen. Pogingen waarvan niemand vooraf zeker weet of ze de gewenste resultaten opleveren, maar wel dat ze inzicht geven in wat wel en niet werkt. Met leren als gevolg. Werken aan oplossingen en leren wat werkt, gaan hier hand in hand. "Gewoon dóen" wordt experileren wanneer:

1. De "gebruikelijke" aanpak wordt losgelaten omdat die in de gegeven situatie niet werkt;
2. Met de andere betrokkenen de samen te zetten stappen op maat van deze situatie worden benoemd;
3. Deze beknopt worden beschreven in een werkagenda, met een beschrijving van datgene wat "wij" gaan doen en wat "wij" ervan verwachten of hopen;
4. Onzekerheid over de effecten van alle inspanningen wordt beschouwd als aanmoediging om snel aan de slag te gaan en dus ook snel te leren;
5. Wordt geaccepteerd dat leren altijd gepaard gaat met vallen en opstaan;
6. Kleine successen worden omarmd omdat deze bij elkaar opgeteld grote gevolgen kunnen hebben;
7. Het dóen wordt ingebed in een leercyclus en dus gekoppeld aan reflectie, verbinding en beslissing.



Naar: Peter Senge, The fifth discipline fieldbook

Bij experileren maakt het experiment deel uit van een leercyclus. Vertrekpunt zijn de mensen die samen de bedachte stapjes of stappen zetten in een specifieke situatie (in de figuur: blauw). Wat is er nodig om te leren?

**Reflecteer en leer.** Neem de tijd om samen terug te kijken. Wat deden wij tot nu toe? Waarom hebben we dat zo gedaan? Welke kennis, ervaringen, of zienswijzen lagen hieraan ten grondslag? Wat waren tot dusver de resultaten? Welke van onze ambities hebben we nu wel en niet gerealiseerd? Wat werkte wel? Wat zeker niet? Wat betekenen de antwoorden op deze vragen voor ons 'denken en doen', voor het volgende experiment?



*Verbind:* Bedenk nieuwe ideeën voor nieuwe acties. Vermijd iedere vorm van herhaling van al bewandelde paden, oplossingen die eerder of zelfs 'altijd' hebben gewerkt, of die eerder niet hebben gewerkt, maar met wat aanpassingen misschien toch wel... Bespreek waarom u denkt dat de nieuwe acties wel gaan werken. Welke reacties verwacht u van de andere mensen die een rol (kunnen) spelen in deze situatie?

*Beslis:* Kies een actie uit, maak hiervan het volgende experiment(je). Gebruik een orden- en planformulier om dit experiment voor te bereiden. Stel de bijbehorende werkagenda op.

*Doe:* Ga aan de slag.

*Deel de opbrengsten:* Plan wanneer u en uw collega's in verschillende teams experileren, de momenten om ervaringen te delen duidelijk in. Door dat te doen brengt u de leercyclus op het collectieve niveau van alle teams (in de figuur: groen). Op gezamenlijke reflectie volgt collectieve verbinding. Kernvragen: welke nieuwe wegen staan voor ons open? Welke oude wegen zeggen we definitief vaarwel? Zo komt u tot gedeelde afspraken, die weer van invloed zijn op de nieuwe experimenten in alle teams (gecoördineerde actie).

J.A.J. van der Horst | Quanta NpM | april 2019