

Liberating Structures Naslagwerk

Morgens

“Liberating Structures used routinely make it possible to build the kind of organization that everybody wants. They are designed to include everyone in shaping next steps.”

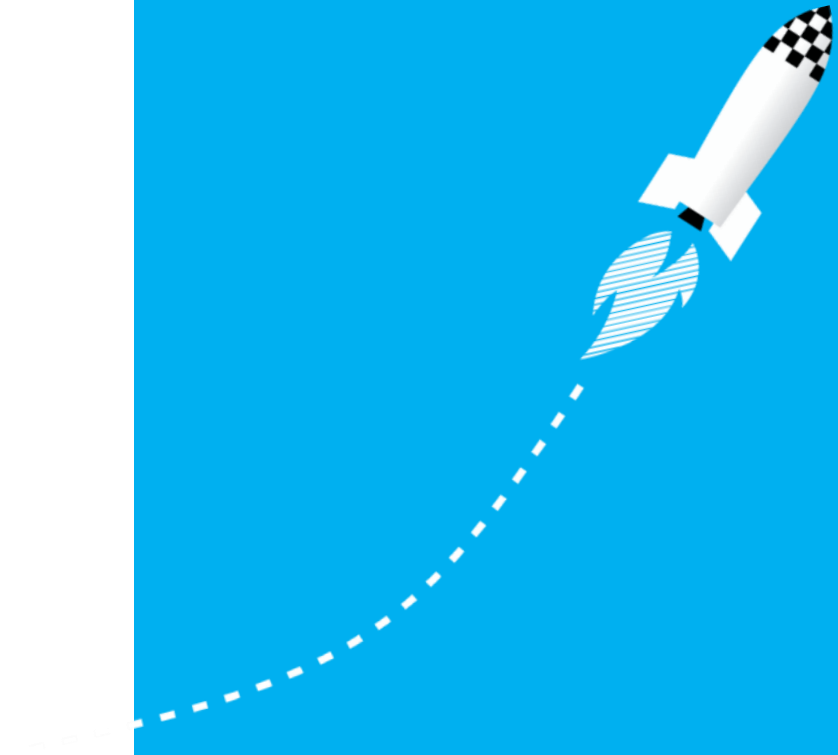


morgens 

CONCLUSION

Inhoud

- Theorie
 - Wat zijn Liberating Structures?
 - Hoe zijn ze opgebouwd?
 - Wat maken ze mogelijk?
- Tips om te starten
- De 4 Liberating Structures uit de workshop
- Contactgegevens

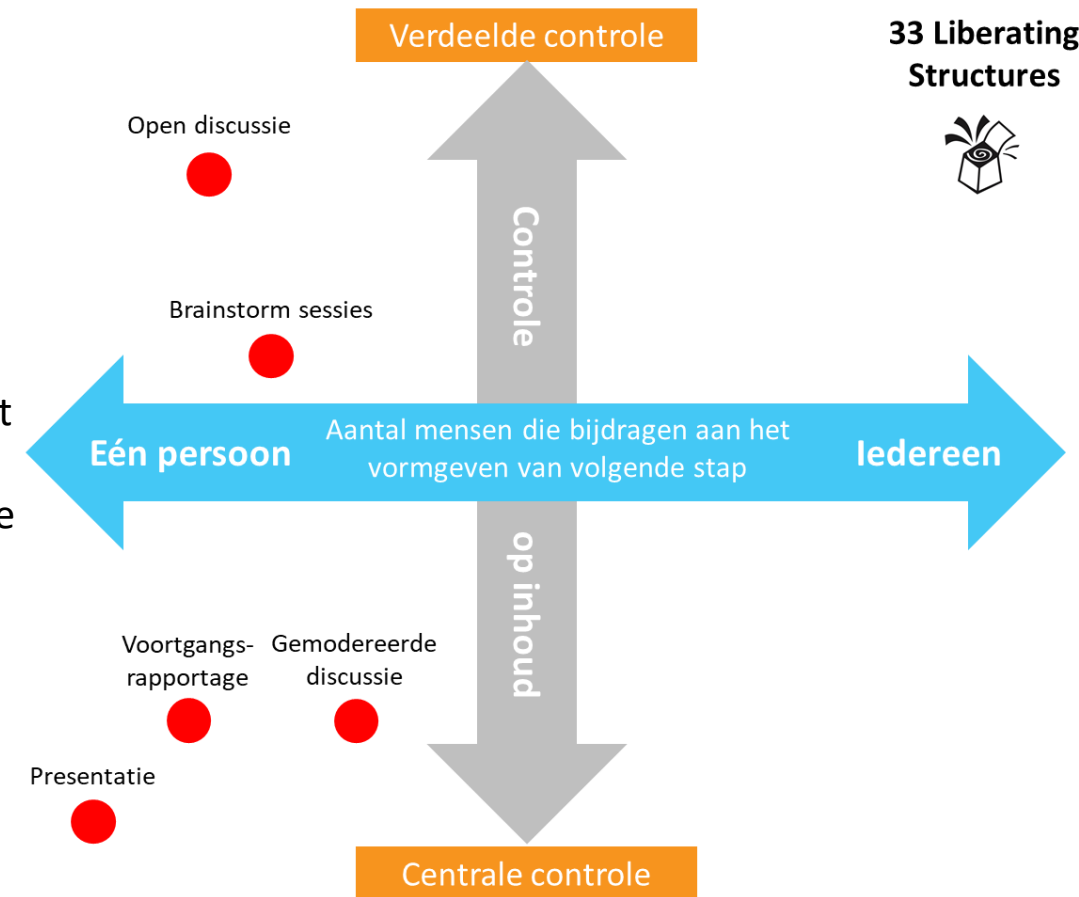


Wat zijn Liberating Structures?

Liberating Structures betekent letterlijk 'bevrijdende structuren'. Het zijn zogenaamde 'microstructuren', structuren die we gebruiken om interactie tussen mensen vorm te geven en te faciliteren.

Liberating Structures zorgen ervoor dat iedereen evenveel betrokken wordt in het ophalen van ideeën en het vormgeven van vervolgstappen. Dit in tegenstelling tot meer conventionele microstructuren. Deze leggen vaak (te) veel nadruk op het zenden van één of enkele personen terwijl de rest luistert (zoals een presentatie) of geven zoveel vrijheid dat alsnog niet iedereen aan bod komt (denk aan brainstormsessies). Vaak zie je dat (in)formele hiërarchie hierbij een rol gaat spelen. Of dat meer introverte mensen op de achtergrond verdwijnen ten opzichte van extraverte. Zonde, want zo mist de groep mogelijk waardevolle kennis en inbreng.

Liberating Structures bieden de juiste balans tussen regels (structure) en vrijheid (*liberating*). Voldoende regels zodat ieders inbreng een plek krijgt, en genoeg vrijheid om ruimte voor innovatieve ideeën te bieden. Onafhankelijk van groepsgrootte, samenstelling en mate van extraversie van de individuen.



Waarom Liberating Structures?



Liberating Structures bestaan al lang, maar zijn helemaal van deze tijd. Zo'n 20 jaar geleden bedachten Keith McCandless en Henri Lipmanowicz de eerste prototypes op basis van inzichten uit de wetenschap over complexe systemen. Een complex systeem, zoals een organisatie, bezit de kracht zich aan te passen aan veranderende omstandigheden, juist door de collectieve intelligentie van alle individuen te gebruiken. Liberating Structures helpen je deze collectieve intelligentie te ontketen. Maar ook om plezier, verbinding en vertrouwen in groepen te stimuleren.

Deze eerste Structures van Keith en Henri bleken niet alleen direct effectief, maar verspreidden zich ook razendsnel. Door de bedrieglijke eenvoud durfden veel mensen na een eerste kennismaking er snel mee aan de slag te gaan in hun eigen omgeving.

Elke Structure is duidelijk beschreven in een vast format (*ontwerpelementen*), zodat je precies weet wat je nodig hebt en moet doen om deze toe te passen. Hierdoor zal zelfs een beginner ervaren dat het beoogde doel behaald wordt, simpelweg door het minimaal opvolgen van deze stappen. Deze stappen zijn *open source* beschikbaar, waardoor je geen opleidingen, certificeringstrajecten of organisatietransities hoeft te doorlopen om aan de slag te gaan. Liberating Structures stoelen zo op een *all expert basis*: iedereen is een expert, simpelweg door te *doen*!



33 Liberating Structures



Inmiddels zijn er 33 Structures vrij beschikbaar (onder een [Creative Commons License](#)¹) die worden ingezet door duizenden enthousiaste gebruikers wereldwijd. Deze 33 Structures hebben hun kracht bewezen in allerlei [verschillende organisaties en contexten](#) (waaronder zorginstellingen, universiteiten en defensie).

Het aanbod blijft groeien, doordat de gebruikersgemeenschap ook nieuwe Structures bedenkt en beproeft in de praktijk. Een aantal van deze [LS in Development](#) worden al vrij breed gebruikt (zoals *Mad Tea*); andere vereisen nog meer toetsing in verschillende situaties om verder bijgeschaafd te worden.

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

¹ Een Creative Commons License betekent dat je LS vrij mag delen en aanpassen, onder bepaalde voorwaarden. Zie de link naar de licentie.

Bron: <http://www.liberatingstructures.com>

5 Ontwerpelementen



Elke microstructuur (*liberating* of traditioneel) kan je beschrijven met deze 5 ontwerpelementen:

1. Een structurerende **uitnodiging**:
stel de deelnemers een explorerende vraag, die uitnodigt tot rijke antwoorden.
2. Hoe de **ruimte** is ingericht en welke **materialen** nodig zijn:
zijn er stoelen nodig of blijven mensen staan? Moet men iets kunnen opschrijven?
3. Hoe de **deelname** is verdeeld:
hoeveel gelegenheid/tijd is er voor iedere deelnemer om te participeren?
Iedereen evenveel of een andere balans?
4. Hoe de **groepen zijn samengesteld**:
Tweetallen, trio's, eerst tweetallen, dan viertallen?
5. Een **stappenplan** en **verdeling van de tijd**:
Een volgorde van stappen met hun bijbehorende tijdbox.

Elke Liberating Structure is ontworpen met variaties in deze vijf structurerende ontwerpelementen. Deze vormen de minimale basis om de Structure zijn werk te laten doen. Door simpelweg uitvoering te geven aan deze elementen, kan iedereen er mee aan de slag.



Voorbeelden 5 Ontwerpelementen



	Presentatie (<i>traditionele microstructuur</i>)	1-2-4-ALL (<i>Liberating Structure</i>)
Uitnodiging (voorbeeld)	“Luister naar mij van begin tot eind.”	Wat brengt jou naar deze sessie en waar hoop je mee naar huis te gaan?
Ruimte & materiaal	Stoelen op een rij richting presentator, beamer, slides	Ruimte om face-to-face in twee- en viertallen te werken, papier en pennen
Verdeling deelname	99% van de tijd voor de presentator	Iedereen gelijk
Samenstelling groepen	Eén presentator, en een grote groep	Eerst alleen, dan tweetallen, dan viertallen, dan de hele groep
Stappenplan & tijdsverdeling	1. Introductie van de spreker (1 min) 2. Presentatie (grootste deel van de tijd) 3. Misschien nog wat vragen aan het einde (5 min)	1. Reflecteer eerst individueel (1 min) 2. Bespreek in tweetallen (2 min) 3. Tweetallen vormen viertallen. Bespreek in viertallen. Ontdek patronen en verschillen in antwoorden (4 min) 4. Plenair. Iedere groep deelt één belangrijke overeenkomst (5 min)

10 Principes



1. Betrek en ontketen iedereen
2. Hanteer diep respect voor mensen en lokale oplossingen
3. Bouw gaandeweg vertrouwen op
4. Leer door te falen
5. Zet stappen in je eigen ontwikkeling door te leren in de groep
6. Versterk vrijheid én verantwoordelijkheid
7. Benadruk mogelijkheden: geloof voor je het kan zien
8. Omarm creatieve destructie om innovatie mogelijk te maken
9. Ontdek je serieus speelse nieuwsgierigheid
10. Start nooit zonder helder doel

Liberating Structures werken effectief op zichzelf, maar worden nog krachtiger in combinatie. Wanneer Liberating Structures in dagelijkse interacties (meer) worden toegepast, worden deze tien principes mogelijk gemaakt.

Hiermee kan door kleine aanpassingen in interacties een grotere cultuurverandering teweeg worden gebracht.

Strings



Liberating Structures lenen zich goed om als een ‘keten’ (*string*) aaneen geregen te worden, waarbij de output van een Structure wordt gebruikt als input voor een volgende Structure. Dit kunnen concrete resultaten zijn (bijvoorbeeld: de 10 hoogst gewaardeerde ideeën), maar ook meer zachte effecten (bijvoorbeeld: we hebben geoefend met actief luisteren).

Enkele voorbeelden:

- **TRIZ** (ongewenst gedrag als team ontdekken) – **1-2-4-ALL** (iedereen bedenkt ideeën hoe dit gedrag gestopt/veranderd kan worden) – **15% Solutions** (wat kan ieder individu nu al doen om hier een start in te maken) – **Troika Consulting** (men geeft elkaar adviezen hoe dit goed aan te pakken)
- **Impromptu Networking** (kennismaken nieuw team) – **9 Whys** (gedeeld doel wat de groep verbindt vaststellen) – **Appreciative Interviews** (succesfactoren in samenwerking delen) – **1-2-4-ALL** (werkafspraken genereren om deze factoren te borgen)
- **User Experience Fishbowl** (een groep early adopters deelt hun ervaringen) – **What So What Now What** (wat denken we dat er nu moet gebeuren) – **25/10 Crowd Sourcing** (genereren grootse ideeën om deze acties goed op de kaart te zetten)

Tips om te starten met Liberating Structures (1)



Start nooit zonder helder doel

Bedenk éérst scherp wat je wil bereiken met het interactiemoment: met de sessie als geheel én welke stappen je wil nemen om tot dat einddoel te komen. Selecteer dan pas de Structure(s). Denk ook na over het energieniveau: sommige Structures zijn meer reflectief van aard, andere vragen juist fysieke beweging. De LS Matchmaker kan helpen.

Formuleer de uitnodiging zorgvuldig

De meeste tijd van de voorbereiding gaat vaak uit naar het bedenken van de juiste uitnodiging(en). Zorg dat deze niet te klein (te gekaderd) is, maar ook niet te groot (te abstract). Je wil dat deelnemers haarscherp snappen waar ze over na moeten denken, zonder hen de ruimte te ontnemen om met creatieve antwoorden te komen. De perfecte uitnodiging is in die zin 'specifiek ambigu'. Het kan helpen om verschillende invalshoeken te formuleren (zoals 'wat spreekt je aan in dit initiatief en waar kijk je tegenop?' of 'vertel eens over waar je trots op bent, wat je liever vergeet en waar je van hebt geleerd?'). Zorg wel dat de breedheid van de vraagstelling passend is binnen de tijdbbox.

Creëer (letterlijk) ruimte voor verbinding

Vergaderopstellingen, tafels, schermen – ze zijn vaak allemaal funest voor het opzoeken van echte verbinding. Als er tafels in een ruimte staan, gebruikt men ze ook, dus haal deze idealiter weg. Stimuleer mensen (post-corona) om letterlijk dicht bij elkaar te zitten/staan, zonder fysieke obstakels ertussen. Zet bijvoorbeeld stoelen bij binnenkomst alvast in groepjes neer.

Oefen eerst volgens de regels, om later (te experimenteren met) ze breken

Oefen eerst een aantal keer met de Structure zoals deze precies omschreven staat. Ga pas daarna experimenteren met variaties hierop. Achter alle stappen en tijdsverdeling zit een gedachte. Laat dit niet te snel los, hoe verleidelijk soms ook.

Dit geldt zeker specifiek voor de tijdsverdeling. De tijdbboxes zijn vaak kort, met een reden. Dit dwingt tot focus. Liever een tweede cyclus van een Structure voor verdieping, dan direct verlengen van de stappen. Wees duidelijk in je instructies naar deelnemers.

Tips om te starten met Liberating Structures (2)



De kracht van stille reflectie en opbouwen van vertrouwen

Veel Structures schalen stapsgewijs op van individuele reflectie naar grotere groepen. Dit dient een doel: een moment van individuele reflectie biedt deelnemers de kans om ongestoord hun eigen gedachten te vormen over het onderwerp. Zonder al beïnvloed (gekaderd) te worden door de ideeën van anderen, of nog teveel verzonken te zijn in de eigen gedachtegang om echt goed naar de ander te kunnen luisteren. De vervolgstap om eerst in een kleiner groepje de eigen ideeën te delen biedt veiligheid voor diegenen die meer introvert zijn of niet zeker weten of hun idee goedkeuring van de hele groep kan wegdragen.

Trap niet (alsnog) in de valkuil van de plenaire discussie

Denk goed na over eventuele plenaire terugkoppeling. Is het onderwerp veilig genoeg om te delen voor de hele groep? Is een terugkoppeling van ieder groepje waardevol, of levert het juist een lange reeks aan monologen op, waardoor alsnog een deel van de groep afhaakt? Is plenaire terugkoppeling per groepje nu al nodig, of kan dit na een volgende vervolgstap (Structure)?

Overweeg in erg grote groepen eventueel verder op te schalen naar bijvoorbeeld achttallen, of laat een collectieve “braindump” maken op een brownpaper/wordcloud, waarna men individueel of in tweetallen hier langs loopt om een indruk te vormen.

Denk telkens zorgvuldig na wat de groep het meeste dient op dit moment in het proces.



Workshop Liberating Structures



Tijdens de workshop zijn 4 van de 33 Structures aan bod gekomen.

1. Mad Tea
2. TRIZ
3. 25/10 crowdsourcing
4. What, So What, Now What

1. Mad Tea



Wat maakt Mad Tea mogelijk?

Mad Tea maakt het mogelijk om een groep snel tot diepere reflectie of inzichten te komen, en dat op een energieke manier! Dit doe je door de groep uit te nodigen met elkaar in gesprek te gaan aan de hand van snel op elkaar volgende steeds 'diepere en/of complexere' vragen. Je introduceert steeds in een korte tijdbox een zin die de deelnemers af moeten maken. Je start met een aantal "makkelijke" zinnen als opwarmer, om zo deelnemers te activeren en stimuleren om hun eerste primaire gedachten te delen. Deze zinnen worden in duo's moeten beantwoord.

Je werkt daarna toe naar steeds "complexere" vragen. Voorbeeld: "Als we niets doen, is het ergste dat ons kan overkomen..." Zo laat je individuen nadenken over hun eigen standpunt en tegelijkertijd creëer je verbinding door het te laten delen met de anderen. Patronen komen zo aan het licht.

Wanneer zet je Mad Tea in?

- Als energizer en/of opwarmer;
- Als je deelnemers elkaar op een leuke manier beter wilt laten leren kennen;
- Als je diepere vragen wilt stellen zonder dat het 'zwaar' wordt;
- Ter afronding van een sessie om individuele reflectie op wat is gebeurd te stimuleren.

Hoe pas je Mad Tea toe?

10-20 min



Uitnodiging

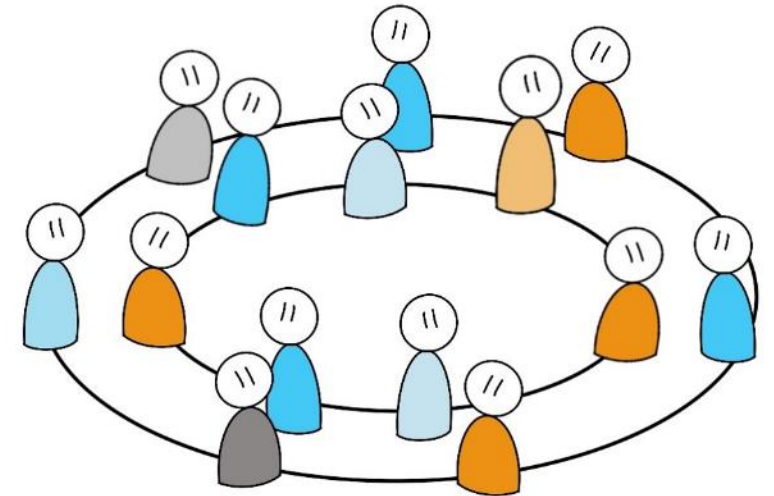
- Nodig deelnemers uit een reeks open zinnen af te maken (kan op basis zijn van een thema) die oplopen in complexiteit / gewaagdheid.

Verdeling deelname

- Onbeperkt aantal duo's die staan verdeeld in een binnenste ring (gezicht naar buiten gericht) en een buitenste ring (gezicht naar binnen gericht)
- Elke persoon staat recht tegenover een andere persoon
- Facilitator projecteert elke vraag op een scherm en/of stelt de vraag hardop

Samenstelling groepen

- Iedereen heeft een gelijke kans om bij te dragen





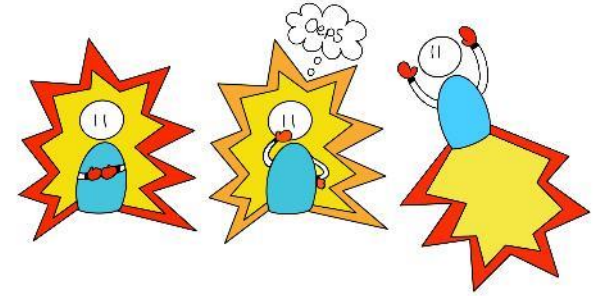
Ruimte en materialen

- Beamer
- Open ruimte waar de groep in twee elkaar omvattende cirkels kan staan
- Muziekboxje/toeter/belletje

Stappen en tijdsverdeling

- Vraag de deelnemers om twee cirkels te vormen. De deelnemers in de binnenste cirkel kijken naar buiten; de deelnemers in de buitenste cirkel kijken naar binnen (gezichten naar elkaar toe). Laat deelnemers in de binnen- en buitenring tegenover elkaar staan (duo's). (1 min)
- Leg uit dat elke minuut een nieuwe open zin op het scherm verschijnt op het scherm die de deelnemers moeten aanvullen. Eerst maakt de ene persoon van het duo de zin af in maximaal 30 seconden, terwijl de andere persoon aandachtig luistert. Daarna draaien de rollen om. Wees respectvol naar elkaar en voor de tijd. Na 1 minuut laat je de bel afgaan. Laat dan de buitenste ring 2 plekken naar rechts doordraaien waarbij je de eerste persoon die je tegenkomt een high five geeft. Dus: persoon 1 high five, persoon 2 nieuwe gesprekspartner. De high five is geen must, maar helpt de groep om zeker te weten dat ze steeds één persoon overslaan bij het doordraaien. (2 min)
- Herhaal dit totdat alle open zinnen aan bod zijn geweest (maximaal 6-8 zinnen)

2. TRIZ



Wat maakt Triz mogelijk?

- *“Creëer ruimte voor verbetering door het stoppen van contraproductieve gedragingen of activiteiten”*
- We zijn vaak geneigd om nieuwe oplossingen te bedenken in plaats van te stoppen wat ons tegenhoudt. In drie fases leg je met TRIZ bloot welk contraproductief gedrag deelnemers tonen (maar zelden toegeven!) en op welke gedragingen ze als groep commitment willen geven om mee te stoppen. TRIZ maakt het mogelijk om het onbespreekbare, bespreekbaar te maken op een speelse manier. Daardoor ontstaat er nieuwe ruimte (om bijvoorbeeld te innoveren). Het is een speelse en grappige manier om tot concrete verbeteracties te komen om contraproductief gedrag te stoppen. Het lijkt op het concept ‘omdenken’.

Wanneer zet je TRIZ in?

- Heidagen: voordat je overgaat op het maken van nieuwe plannenmakerij is het goed om met TRIZ stil te staan bij wat je in de vorige periode belemmerde tot nog betere resultaten/succes.
- Faseovergangen binnen een project: voordat je overgaat op de volgende fase bepaal je met TRIZ wat je kan doen om belemmeringen uit de vorige periode weg te nemen.
- Als interventie als je voelt dat het ergens binnen je team niet lekker of soepel verloopt. Advies om TRIZ alleen in te zetten bij milde situaties. Bij totaal geëscaleerde of onveilige situaties is TRIZ niet de juiste keus.

Hoe pas je TRIZ toe?

30-40 minuten



Uitnodiging

- Ronde 1: “Maak een lijst van alles wat jij/jullie kan/kunnen doen om te zorgen dat het slechtst mogelijke resultaat wat je/jullie kan/kunnen bedenken wordt behaald (met het oog op je/jullie belangrijkste doel).”
- Tip: Bepaal eerst expliciet samen met de groep het doel, waar men contraproductieve activiteiten voor gaat bedenken. Help de groep door eerst zelf een extreem (maar theoretisch gezien echt mogelijk) voorbeeld te noemen van contraproductief gedrag/activiteit. Bonuspunten als de groep dan al begint te lachen – plezier is een belangrijk fundament onder deze structure!

Verdeling deelname

- Iedereen tegelijk, met evenveel tijd
- Iedereen heeft een gelijke kans om bij te dragen

Samenstelling groepen

- Groepen van 4-8 deelnemers (gemixte groepen of al bestaande teams).

*Wees fantasierijk,
zonder onrealistisch
te worden. Durf iets
extreems te
bedenken wat je
echt zou kunnen
doen!*



Uitvoering



Ruimte en materialen

- Onbeperkt aantal groepjes van 4-8 personen. Stoelen en evt. kleine tafels.
- Pen en papier / post-its & flip-over

Stappen en tijdsverdeling (1/2)

- Introduceer het idee en het doel van TRIZ. Leg uit dat het bestaat uit 3 rondes. Verklap nog niet de twist van ronde 2 en 3! Introduceer een thema, strategie of doelstelling (evt. identificeer je deze met de groep). (5 min)
- Verdeel het aantal deelnemers in groepen van max. 8 personen. Open ronde 1 en leg de uitnodiging voor. Deze ronde gaat over het identificeren en noteren van zoveel mogelijk extreme, ongewenste resultaten (zie verder voor format). Moedig deelnemers aan creatief te zijn (hoe gekker hoe beter), maar realistisch. Alleen dingen die nog wel binnen hun macht liggen. De groep heeft aan het eind van deze ronde een lijst met de slechtst denkbare resultaten. (10 min)



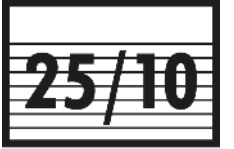
Stappen en tijdsverdeling (2/2)

- Ronde 2 is met dezelfde groep. Nodig de groep uit elk item uit ronde 1 te bekijken en zichzelf de vraag te stellen: “Doen wij vandaag stiekem al iets wat in welke vorm of op welke manier dan ook lijkt op dit item? Zelfs al is het slechts een mildere variant hiervan? Wees pijnlijk eerlijk en markeer deze items of beschrijf de activiteiten/processen/etc die er op lijken.” De groep maakt van deze items een lijst. Dit kan op 3 manieren:
 1. Ze schrijven de items van de eerste lijst over.
 2. Ze omcirkelen de items in de eerste lijst.
 3. Als ze post-its hebben gebruikt, verplaatsen ze de items van de eerste naar de tweede kolom.

N.B.: Het kan de groep helpen om de werkelijke activiteiten (die sterk lijken op de extreme voorbeelden) expliciet op te schrijven en aan de lijst toe te voegen in de tweede ronde.
- Ronde 3 is met dezelfde groep. Bepaal eerst met welke items uit ronde 2 je wilt stoppen. Welke eerste stappen kan je zetten die je gaan helpen om deze ongewenste activiteiten / procedures / handelingen te stoppen? Schrijf deze ook op. Dit kan weer op dezelfde 3 manieren als in ronde 2.

*Wees
pijnlijk
eerlijk
naar jezelf.*

3. 25/10 crowdsourcing



Wat maakt 25/10 crowdsourcing mogelijk?

Met 25/10 crowdsourcing genereer en filter je op een snelle (en superleuke) manier, krachtige en uitdagende ideeën uit een grote groep mensen. Aan de ene kant brengt het veel energie en speelsheid in de sessie en aan de andere kant is het een serieuze en valide manier om een ongecensureerde reeks gewaagde ideeën te genereren. Aan het eind gebruik je de wijsheid van de hele groep om de top tien items te identificeren. Alle deelnemers krijgen de mogelijkheid om patronen te ontdekken in de ideeën die leven in de groep.

Verrassingen komen vaak voor!

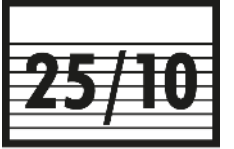
- Ontwikkelt het vermogen van een groep om snel hun eigen zeer diverse bronnen van wijsheid aan te spreken;
- Boekt duurzame resultaten, omdat ze op transparante wijze vanuit de groep zijn gegenereerd (van binnenuit);
- Stimuleert synergie tussen verschillende gezichtspunten en/of opvattingen en zorgt tegelijkertijd voor samenhang;
- Moedigt (beginnende) vernieuwers aan om groot te denken;
- Creëert een omgeving waarin goede ideeën kunnen opborrelen en de ruimte krijgen;
- Werkt toe naar praktische en concrete stappen voor een gewaagd, maar gezamenlijk idee!

Wanneer zet 25/10 crowdsourcing in?

- Genereren nieuwe dingen: van ideeën tot suggesties, oplossingen en / of adviezen evt. inclusief de eerste actie.

Hoe pas je 25/10 crowdsourcing toe?

30-40 min



Uitnodiging

- Nodig deelnemers uit om groot te denken, zich niet te laten beperken door huidige kaders of hun eigen invloed. Ze mogen lekker buiten de lijntjes kleuren. Stel ze een vraag in de trant van: “Als je tien keer stoutmoediger zou zijn, wat is dan jouw gaafste, grootste en meest originele idee?” evt. ook (aanvullend) de vraag: “Welke eerste stap zou je nemen om aan de slag te gaan?”

Verdeling deelname

- Iedereen in de groep is betrokken
- Iedereen heeft een gelijke kans om bij te dragen

Samenstelling groepen

- Individueel bedenkt iedereen een ‘idee/oplossing’ en schrijft dit op een indexkaart
- Iedereen staat en loopt door elkaar heen tijdens de doorgeefronde
- Mensen lezen (en bespreken) de indexkaarten tijdens de leesrondes
- Individueel scoren deelnemers de kaart die ze in hun hand hebben
- De deelnemers met de indexkaarten met de hoogste eindscores delen de ideeën met de groep

Ruimte en materialen

- Open ruimte zonder stoelen of tafels zodat deelnemers door elkaar heen kunnen lopen
- Indexkaarten, één voor elke deelnemer
- Optioneel: een boxje om muziek af te spelen

Tip: Vraag deelnemers de kaarten op te vouwen met de scores naar binnen en het idee naar buiten! Wanneer de deelnemer het idee leest, ziet hij/zij de scores nog niet en wordt zo niet beïnvloed door zijn/haar voorganger.

Indexkaart

A large, empty rectangular box with a black border, intended for writing the content of the index card.

Score van 1-5

25/10

A square box with a black border, labeled R1 in the bottom right corner.

R1

A square box with a black border, labeled R2 in the bottom right corner.

R2

A square box with a black border, labeled R3 in the bottom right corner.

R3

A square box with a black border, labeled R4 in the bottom right corner.

R4

A square box with a black border, labeled R5 in the bottom right corner.

R5

A square box with a black border, intended for the total score.

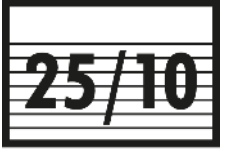
Stappen en tijdsverdeling (1/2)

- Licht het proces en de verschillende rondes toe (3 min) (doe dit evt. in stukjes na de eerste ronde):
 - Bedenkronde: Ten eerste schrijft elke deelnemer op een indexkaart zijn of haar origineelste idee (en eerste stap).
 - Doorgeefronde: Daarna lopen de deelnemers rond en wisselen onderweg indexkaarten met elkaar uit zonder het kaartje te lezen (!) onder het genot van een muziekje om het geheel nog dynamischer te maken.
 - Leesronde: Wanneer de muziek stopt (of de bel gaat), stoppen de deelnemers met het doorgeven van kaarten. Deelnemers lezen de kaarten in stilte. Eigen idee of al gelezen in een eerdere ronde? Zorg dat voor het scoren van kaartje geruild wordt!
 - Scoorronde: Vervolgens beoordelen deelnemers **individueel** het idee op hun kaart met een score van 1 tot 5 (1 voor laag en 5 voor hoog) en schrijven dit op de achterkant van de kaart. Dit wordt 'Lezen en Scoren' genoemd. Stimuleer om wat variatie in scores aan te brengen tussen rondes.

Wanneer de muziek weer start (of de bel gaat), worden de kaarten weer "Doorgegeven" totdat de bel gaat en de rondes "Lezen en Scoren" wordt herhaald. Dit gebeurt voor een totaal van vijf scoorrondes. Aan het einde van de 5e ronde tellen de deelnemers de vijf scores op het kaartje wat ze als laatste in handen hebben op en schrijven deze op de achterkant van de kaart.

- Rankingronde: Ten slotte worden de ideeën met de top tien scores vastgesteld en gedeeld met de hele groep.

Uitvoering



Stappen en tijdsverdeling (2/2)

- Demonstreer voor de eerste ronde een wissel-en-scoor interactie met behulp van een voorbeeldkaart om te verduidelijken wat er tijdens het doorgeven wordt verwacht, namelijk het niet lezen van de kaarten, waarbij de kaarten alleen van persoon tot persoon worden doorgegeven, zodat elke persoon maar één kaart in handen heeft. Het proces kan voor sommige mensen verwarrend zijn. (2 min)
- Begin met het uitnodigen van elke deelnemer om een groot idee en evt. eerste concrete stap op zijn of haar indexkaart te schrijven. (5 min)
- Voer vijf gehele cycli uit: 1 min voor de doorgeefronde, 1 min voor de leesronde en 1 min voor de scoorronde.
- Vraag de deelnemers om de 5 scores op te tellen van de indexkaart die ze na de laatste ronde vasthouden. (1 min)
- Nu is het tijd om de top 10 ideeën in kaart te brengen. Je kan ervoor de groep zichzelf te laten organiseren (optie 1) of je kiest ervoor dit zelf te faciliteren (optie 2). Voorkeur voor optie 1, omdat dit de dynamiek en zelfsturend vermogen in de groep stimuleert. (2-5 min)
 - Optie 1: Geef alleen aan waar in de ruimte degene met de hoogste score moet komen te staan en geef de groep de opdracht dat ze in een rij moeten gaan staan met aflopende scores.
 - Optie 2: Stel de groep de vraag: “Wie heeft er een indexkaart vast met een score van 25?” Vraag deze deelnemer(s) naar voren te lopen en bij jou te komen staan. Ga verder met “Wie heeft een 24?”, “Wie heeft een 23” Stop wanneer de deelnemers met de top tien ideeën zijn geïdentificeerd en in een rij voor jouw neus staan.
- Laat de top 10 één voor één het idee op het kaartje (en de actiestap) voorlezen. (5 min)

4. What, So What, Now What



Wat maakt What, So What, Now What mogelijk?

- Van nature neigen mensen ernaar om oplossingen en acties te bedenken, gebaseerd op hun eigen assumpties, interpretaties of waardeoordelen over een situatie. We hangen onze eigen betekenis aan observaties en verwarren deze met de daadwerkelijke feiten. "Jumping to conclusions" dus. De structure 'What, So What, Now What (W^3)' is gebaseerd op de 'Ladder van Gevolgtrekking', die deze beïnvloeding van de feiten inzichtelijk maakt (zie verderop). Het dwingt je om niet direct in oplossingen te denken, maar gestructureerd eerst de feiten te analyseren.
- W^3 maakt het mogelijk om met je team kritisch te kijken naar deze waardepatronen en deze los te trekken van de feitelijke observaties en gegevens. Bouwt een gedeeld begrip op over de feitelijke situaties en maakt patronen en verschillende perspectieven uit een groep transparant;
- Dit creëert een solide basis om vervolgstappen te bedenken gebaseerd op feiten in plaats van aannames en onderbuikgevoelens;
- Zorgt dat ontwikkeling plaats vindt door gedeelde ervaringen en begrip over de situatie;
- Elimineert de neiging om voortijdig in de actiemodus te gaan, zonder dat er gezamenlijk gereflecteerd is op de huidige situatie;
- Ervaar hoe vragen krachtiger zijn dan antwoorden, omdat ze deelnemers uitnodigen tot actieve verkenning.

What, So What, Now What



Wanneer zet je What, So What, Now What? (W3) in?

- Als onderdeel van een evaluatie van een project, evenement of een 'Retrospective' (Scrum);
- Als moment van reflectie vóór het maken van nieuwe plannen;
- Om een gedeelde ervaring samen te debriefen.

Ladder van Gevolgtrekking



Ik **handel** op basis van mijn overtuigingen

Ik **heb overtuigingen** over de situatie en wereld om mij heen

Ik **trek conclusies** uit mijn aannames

Ik **doe aannames** op basis van de betekenis die ik aan gegevens geef

Ik **geef betekenis** aan de geselecteerde gegevens (cultureel en persoonlijk)

Ik **selecteer** de door mij waargenomen gegevens

Ik **observeer** gegevens en ervaringen uit mijn directe omgeving

*Mijn overtuigingen
hebben invloed op de
gegevens die ik een
volgende keer
selecteer*

NOW WHAT?

SO WHAT?

WHAT?

Hoe pas je What, So What, Now what? (W³) toe?

Circa 45 min



Uitnodiging

- **WAT?** – Ophalen van feiten en waarnemingen: “Wat valt je op, welke waarnemingen en feiten springen eruit?”
- **WAT DAN NOG?** – Ontdekken van aannames en conclusies die we daaruit kunnen trekken: “Welke assumpties kan je ontdekken? Waarom vind je juist dit belangrijk? Welke conclusies kan je daaruit opmaken? Welke patronen kan je herleiden?”
- **WAT NU?** – Bepalen van logische vervolgstappen en acties: “Welke acties volgen hier logischerwijs uit? Wat willen we bereiken en hoe gaan we dit aanpakken?”

Verdeling deelname

- Iedereen in de groep is betrokken
- Iedereen heeft een gelijke kans om bij te dragen
- Kleine groepen zullen sneller geneigd zijn hun stem te laten horen als één iemand in de groep een faciliterende rol heeft en de groep aan één vraagstuk per keer laat werken

Hoe pas je What, So What, Now what? (W³) toe?

Circa 45 min



Samenstelling groepen

- Individuele ronde – groepen van 5-7 deelnemers – de hele groep
- Groepen kunnen bestaande of gemixte teams zijn

Ruimte en materialen

- Onbeperkt aantal groepen
- Stoelen voor groepjes van 5-7 deelnemers
- Papier of flip-over
- Pennen / stiften
- **Optioneel:** gebruik van een 'praatobject'*

Stappen en tijdsverdeling (1/3)

- Introduceer de bedoeling van de structure en de verschillende stappen. Gebruik eventueel ter onderbouwing van je verhaal de 'Ladder van Gevolgtrekking'. Bestaat de groep uit <12 personen, kan je de structure toepassen in één groep. Deel de groep anders op in kleinere groepen.

**Een object dat je over kan geven van de ene persoon naar de andere. Als je het object vast hebt, mag je praten. Nodig de rest uit om te luisteren. Kies een object dat makkelijk is om vast te houden (pen, stok, pet). Kies een speels, kunstig of grappig object om een luchtige sfeer te creëren bij het bespreken van een serieus of zwaarder onderwerp.*

Stappen en tijdsverdeling (2 / 3)

Stap 1: WAT? – Ophalen van feiten en waarnemingen. ‘Wat valt je op, welke waarnemingen en feiten springen eruit?’

- Stel de ‘WAT?’ vragen en nodig deelnemers uit hier eerst individueel over na te denken. (1 min)
- Laat de deelnemers daarna in kleine groepen de antwoorden/inzichten met elkaar delen. Moedig mensen aan om bij de feiten te blijven. Vraag bijvoorbeeld: “Hoe zag je dat?” of “Wat maakte dat je dit idee kreeg?” (3-8 min)
- Verzamel plenair de belangrijkste feitelijkheden uit de groepen. (3 min)

Stap 2: WAT DAN NOG? – Ontdekken van aannames en conclusies die we daaruit kunnen trekken. ‘Wat vertellen deze feiten je? Waarom vind je juist dit belangrijk? Welke conclusies kan je daaruit opmaken? Welke patronen kan je herleiden?’

- Stel de ‘WAT DAN NOG?’ vragen en nodig deelnemers uit hier eerst individueel over na te denken. (1 min)
- Laat de deelnemers daarna in kleine groepen de antwoorden/inzichten met elkaar delen. (3-8 min)
- Verzamel plenair de belangrijkste patronen, conclusies, assumpties uit de groepen. (3-5 min)

Stappen en tijdsverdeling (3 / 3)

Stap 3: WAT NU? – Bepalen van logische vervolgstappen en acties. ‘Welke acties volgen hier logischerwijs uit? Wat willen we bereiken en hoe gaan we dit aanpakken?’

- Stel de ‘WAT NU?’ vragen en nodig deelnemers uit hier eerst individueel over na te denken. (1 min)
- Laat de deelnemers daarna in kleine groepen de antwoorden/inzichten met elkaar delen. (3-8 min)
- Verzamel plenair de belangrijkste acties en vervolgstappen uit de groepen. (3-10 min)

Meer ervaren?



Aanvullende informatie over Liberating Structures en ons aanbod staan ook vermeld op de Morgens website: [Liberating Structures \(morgens.nl\)](https://morgens.nl)

Onze diensten bestaan uit:

- **Tijdens verandertrajecten** zetten we Liberating Structures in zodat klanten en belangrijke stakeholders zich betrokken voelen bij het project.
- We **faciliteren bijeenkomsten, sessies en teamdagen** en zetten daarbij Liberating Structures in. Kan jij bij een volgende bijeenkomst wat meer interactie en betrokkenheid van de deelnemers gebruiken? Dan kunnen wij ondersteunen bij het ontwerpen van een programma met Liberating Structures (of andere werkvormen).
- **Hosten en faciliteren van interactief webinar** over Liberating Structures. In korte tijd ervaar je hoe je enkele Liberating Structures kan inzetten om (online) vergaderingen, brainstormsessies, overleggen en andere interacties te verbeteren.
- **Workshop van 1 of 2 dagen:** Hierbij kunnen deelnemers zich volledig onder dompelen in Liberating Structures. Tijdens de workshop ervaren ze enkele Structures, gaan we dieper in op de theorie en krijgen ze tips voor het zelf faciliteren en te reflecteren op waar ze de Structures voor in kunnen zetten.



Succes en veel plezier!



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

<https://www.morgens.nl/liberating-structures/>

Netteke Koster: koster@morgens.nl

Telefoon: 06 12 56 26 76

Eva Kromhout: kromhout@morgens.nl

Telefoon: 06 10 02 51 05



Morgens begeleidt organisaties, teams en medewerkers bij het verbeteren van processen, samenwerking, prestaties en structuur. Van kleine projecten op een afdeling tot grote ketensamenwerkingsprojecten. Met sprankelende werkvormen betrekken we mensen en krijgen we ze in beweging. Daarbij stimuleren wij verbinding tussen de mensen met wie wij bij onze klanten werken. De mens staat bij ons altijd voorop, directielid, teamleider of medewerker. We vinden dat veranderen leuk en inspirerend mag zijn.

Morgens is onderdeel van [Conclusion](#). Hét dynamische ecosysteem van ruim 25 expertbedrijven dat zich richt op business transformaties en IT-services. De brede dienstverlening van Conclusion berust op een simpele gedachte: rond iedere klantvraag de beste bundeling van experts en diensten in huis. Zo kunnen we ieder proces aan. Van strategie, tot implementatie, beheer en doorontwikkeling.

Morgens
Kanaalpark 140
2321 JV LEIDEN

071 – 3313 640
Info@morgens.nl
www.morgens.nl

morgens 
CONCLUSION