Innovatievoorstel

Herstelcollege, ExpExlab en ExpExteams
als stimulans voor de inzet van
ervaringsdeskundigheid in de jeugdhulp

Master Management en Innovatie in Maatschappelijke organisaties
Innovatievoorstel MMI-R5
Petra van Buren (0925907)
Hogeschool Rotterdam/ HAN
Beoordelaars: Cees van der Sprong & Hans Waegemaekers
Maart 2017

Inhoudsopgave

1. Inleiding ***5***
1.1 Context *5*
1.2 De stichting Zorgvragers Organisatie GGz Midden-Holland *6*
1.3 Diagnose *7*

2. Strategie ***8***
2.1 Logisch incrementalisme *9*
2.2 Appreciative Inquiry: waarderend-onderzoekend veranderen *9*
Fasen Appreciative Inquiry *9*

3. Het Innovatievoorstel ***11***
3.1 Het Herstelcollege *11*
3.2 ExpExteam *11*
3.4 Uitgangspunten Herstelcollege (ExpExteams en ExpExlab) *12*
Doelstelling *13*
Wat biedt het Herstelcollege Midden-Holland *13*
Doelgroepen *13*
3.5 Stakeholders en rollen *14*

4. De fasen van het veranderproces ***15***
Draagvlak en taal *16*
Te behalen resultaten *16*

5. Communicatieplan ***17***

6. Persoonlijke reflectie ***18***

Bijlage ***19***
Literatuurlijst *19*
Conclusies en Aanbevelingen 'Mee in beweging' (van Buren, 2017) *20*
De voorschriften van 'Logisch incrementalisme' *23*
Vragenlijst intervisie 'Appreciative inquiry' *24*
Het zandlopermodel *25*
Communicatieplan *27*

"Mensen verzetten zich niet tegen verandering. Ze verzetten zich tegen veranderd worden."

Peter Senge

---

1. Inleiding

Voor u ligt een innovatievoorstel als vervolg op het onderzoek 'Mee in beweging' (van Buren, 2017) waar onderzoek is gedaan naar de inzet van ervaringsdeskundigheid in de jeugdhulp in Midden-Holland. Met dit innovatievoorstel, de start van een Herstelcollege, ExpEx teams en ExpExlab, hoopt de Zorgvragers Organisatie GGZ Midden-Holland (ZOG MH) meer bewustwording bij en beweging in de jeugdhulp in Midden-Holland te realiseren. Om zo een werkelijke kanteling te laten plaatsvinden door te werken vanuit de herstelvisie en jongeren met ervaring in te zetten om de jeugdhulp een stukje te verbeteren vanuit het perspectief van de gebruiker. Dit vereist het betrekken en daarmee echt centraal stellen van de cliënt binnen de jeugdhulp.

1.1 Context

De zorg voor jeugd is enorm in beweging, mede door de transformatie van de jeugdhulp. Met de komst van de transitie en het in werking treden van nieuwe jeugdwet (sinds 1 januari 2015) is de gemeente verantwoordelijk voor alle zorg voor jeugd. Deze verandering is ingezet om de grote druk op gespecialiseerde zorg terug te dringen en een effectievere, samenhangende manier van werken binnen de jeugdhulp aan te realiseren.
Gemeenten en zorgaanbieders staan voor de grote uitdaging om, naast een forse bezuiniging binnen de jeugdhulp (in Midden-Holland 50%), de zorg voor jeugd te hervormen. Ouders en jongeren hebben de afgelopen jaren de wens aangegeven (meer) ervaringsdeskundigen in de jeugdhulp in te zetten (Janssen, 2014). De stichting ZOG MH wil deze wens graag vormgeven. De ZOG MH stimuleert al jaren de inzet van ervaringsdeskundigheid binnen de geestelijke gezondheidszorg. De inzet van ervaringsdeskundigen binnen de jeugdhulp in Midden-Holland komt echter traag op gang.

In 2012 schrijft Rotmans: "Vrijwilligers spelen op lokaal niveau een belangrijke rol bij de informele hulp en worden ondersteund door professionele zorg en technologische hulpmiddelen."
"Het zorgsysteem is belangrijker geworden dan de mens, vandaag is belangrijker dan morgen en cijfers zijn belangrijker dan mensen (Rotmans, 2015)."
Boonstra (2017) beschrijft: "Veel maatschappelijke organisaties ervaren een toenemende dynamiek vanuit de omgeving en complexiteit in de relaties met actoren in en rond organisaties." Het werk is intensiever en stelt scherpere eisen aan het eindresultaat. Zelfstandige teams moeten flexibel kunnen inspelen op omgevingseisen en klantwensen.

De gemeenten in Midden-Holland hebben in 2013 met het vooruitzicht van de transitie de volgende zeven speerpunten gesteld in de kadernota 'Gebundelde krachten, kadernota decentralisaties sociaal domein Midden-Holland':

1. De inwoners staan centraal
2. Eigen kracht vormt de basis
3. Iedereen kan meedoen
4. De gemeente voert regie en stuurt op resultaat
5. 1 cliënt/gezin -1 aanpak -1 contactpersoon
6. Investeren in preventie
7. Iedereen geeft het goede voorbeeld

figuur 1 Deze illustratie geeft de bewegingen weer waarmee (financiële) risico's waar mogelijk beheerst worden
Bron: Gebundelde krachten kadernota Midden-Holland

De ZOG MH staat in grote lijnen achter deze speerpunten en geeft hier in grote lijnen al jaren vorm aan. Eigen kracht en eigen regie, wat nu de toverwoorden van de transformatie lijken te worden, staan al jaren in de missie van de ZOG MH.

1.2 De stichting Zorgvragers Organisatie GGz Midden-Holland

De stichting ZOG MH is een regionale cliëntenorganisatie die opkomt voor de belangen van mensen en hun naasten in de geestelijke gezondheidszorg, verslavingszorg en Maatschappelijke Opvang in de regio Midden-Holland.

Binnen de stichting ZOG MH ben ik werkzaam als directeur. Er werken 11 betaalde krachten (parttimers) en 60 vrijwilligers/ ervaringsdeskundigen.
De ZOG MH wordt grotendeels gefinancierd door subsidies Wmo[1] van de gemeenten in Midden-Holland, Zorgverzekeraars (Wlz[2]) en eigen inkomsten. Deze inkomsten worden gegenereerd door het geven van cursussen, voorlichtingen, gastlessen en workshops op o.a. scholen en instellingen. Daarnaast verleent de ZOG MH veel ondersteunende diensten aan cliënten en hun naasten. Zo bieden ze o.a. onafhankelijke cliëntondersteuning (Wmo en Wlz), straatadvocatuur (belangenbehartiging voor dak- en thuislozen) en scholing. Ook zijn er meerdere herstelgroepen in de regio en zijn het interculturalisatieproject en het maatjesproject belangrijke activiteiten. Ook op landelijk niveau worden medewerkers en ervaringsdeskundigen van de ZOG MH uitgenodigd om hun expertise te delen in landelijke werkgroepen of op conferenties.
De ZOG MH richt zicht met name op de regio Midden-Holland.

De regio Midden-Holland bestaat uit vijf gemeenten: Gouda, Waddinxveen, Zuidplas, Krimpenerwaard en Bodegraven-Reeuwijk. Het is een gebied waar circa 250.000 mensen wonen.

Naast Midden-Holland levert de ZOG MH onafhankelijke cliëntondersteuning (Wlz) in de regio's Rotterdam, Zuid-Holland-Noord en Den Haag.

1 Wmo= Wet Maatschappelijke Ondersteuning
2 Wlz = Wet Langdurige Zorg

1.3 Diagnose

Uit het onderzoek 'Mee in beweging' (van Buren, 2017) naar de inzet van ervaringskundigheid in de jeugdhulp blijkt dat de respondenten een meerwaarde zien in het werken met ervaringsdeskundigen. Deze meerwaarde werd door alle respondenten voor alle betrokkenen (cliënt, medewerker, ouders en ervaringsdeskundige) benoemd (zie conclusies bijlage 2).
In alle gevallen is de aandacht gericht op het creëren van meerwaarde voor klanten. Boonstra (2014) geeft dit aan als belangrijk aandachtpunt: 'de aandacht moet gericht zijn op het creëren van meerwaarde voor klanten. Het veranderproces is altijd gekoppeld aan klantprocessen en de zijnswaarde.'

Ook Ardon (1999) geeft het perspectief aan van de 'ideale' organisatie "waar iedereen de klant als uitgangspunt neemt voor continue verbetering van producten, diensten, werkprocessen, en zichzelf, vraagt om het concept van klantsturing" (bijlage 3).

Zowel gemeenten (de betaler van de jeugdhulp) en zorgverzekeraar VGZ (grootste zorgverzekeraar in Midden-Holland) staan positief tegenover de ontwikkeling om meer met de inzet van ervaringsdeskundigheid te werken. De gemeenten hebben dit ook als speerpunt in verschillende beleidstukken beschreven ('Regionaal kader Maatschappelijke Zorg Midden-Holland 2017-2020' en het 'Beoordelingskader van Beschermd Wonen Midden-Holland'). VGZ heeft sinds 2015 de 'hersteleuro' prijs (€100.000.-) ingesteld. Hiermee wil VGZ meer aandacht vragen voor zelfmanagement, eigen regie, herstel, ervaringsdeskundigheid en herstelondersteunende zorg.
Als we in deze transformatie echt de klant centraal willen zetten en zorgen dat eigen kracht benut wordt, moet de jeugdhulp meer vanuit de herstelvisie gaan werken met inzet van ervaringsdeskundigheid. "Waarbij mensen hun *herstel* zelf ter hand nemen en daarbij koersen op zelfhulp, ontwikkeling van eigen kracht en ervaringskennis (Plooy, 2007)."

Herstel betreft een intens, persoonlijk veranderingsproces (in opvattingen, houding, gevoelens, waarden, doelen, vaardigheden en/of rollen). Acceptatie van problematiek is niet per se een voorwaarde voor herstel; wel ermee kunnen omgaan, probleemeigenaar zijn en de regie daarin nemen (Anthony, 1993).

Deze definitie sluit mooi aan bij de ontwikkelde visie op gezondheid van Machteld Huber (2011): "Gezondheid als het vermogen om je aan te passen en je eigen regie te voeren, in het licht van de sociale, fysieke en emotionele uitdagingen van het leven."
Deze visie krijgt steeds meer steun van de overheid en gezondheidszorg in Nederland, ook in Midden-Holland. De ZOG MH heeft contact gezocht met Machteld Huber om te kijken hoe we in samenwerking de krachten rondom deze visie kunnen bundelen. De visie sluit ook aan bij de wensen en nieuwe werkwijze vanuit de 'Goede GGz'; Herstel en maatschappelijke participatie gericht zorgsysteem door de levensfasen heen (Delespaul et al., 2016).

2. Strategie

Als we inzoomen op het verandervraagstuk rondom inzet ervaringsdeskundigheid betreft het een derde orde vraagstuk. Derde orde veranderingen zijn volgens Boonstra (2000) veranderingen waarbij “nieuwe vormen van organiseren ontstaan en vernieuwingen in gang worden gezet op weg naar een onbekende toekomst”. Hij geeft aan dat bij complexe veranderingen geen ontwerpaanpak past.

Volgens de Witte, Jonker & Vink (2012) gaat het bij een derde ordevraagstuk om een systeemtransitie, een verandering van de context waar de organisatie deel van uitmaakt. Het systeem moet anders worden georganiseerd. De veranderkundige vraag zit in het samenwerken tussen organisaties “vraagstukken in de ketens en netwerken waarvan deze organisaties onderdeel zijn (Witte et al., 2012).” ”Het vraagt om het fundamenteel herzien van de manier van organiseren maar ook die van veranderen (het netwerk in beweging krijgen).”
Dit past bij de theorie van Ardon (2015). In de oude termen gaat het vaak om ‘moeten’ veranderen gezien de omstandigheden ‘sense of urgency’. Het oppakken van problemen en het systematisch uitrollen van plannen. Ten opzichte van vernieuwing, we geloven dat het mooier, beter en sneller kan dan gaat het om ‘sense of belonging.’ Niet overtuigen met cijfers maar met een inspirerend vooruitzicht. Nieuwe mogelijkheden creëren en experimenteren. In dit kader is storytelling een aansluitende manier waar de ZOG MH veelvuldig gebruik van maakt.

Wat is de beste en passende strategie op het vraagstuk? Er bestaan er net zoals in de veranderkunde te veel om daar makkelijk een keuze in te maken. Moet er wel een strategie gebruikt worden?

Figuur 2 Bestanddelen van geplande veranderprocessen (Vermaak, 2002)

Vermaak (2016) beschrijft dat een ontwerp slechts voorwaardenscheppend is. “Het praktiseren van die fantasie is pas het moment dat er echt iets verschuift. Daarvoor moet het landen, begrepen worden, beproefd worden, geaccepteerd worden, gedurfd worden, geleerd worden. Daarvoor heb je de ideeën, de bijdragen, het lef en de wil van betrokkenen nodig.”

Als we naar het vraagstuk kijken, dan past een vastomlijnde strategie niet direct bij de ontwikkeling die nodig is om tot de inzet van ervaringsdeskundigheid te komen. Voor de ontwikkeling sluit logisch incrementalisme goed aan.

2.1 Logisch incrementalisme

Logisch incrementalisme (Quinn, 1982) gaat ervan uit dat organisaties relatief complex en onvoorspelbaar zijn. Je doet er daarom verstandig aan om zoveel mogelijk flexibiliteit en ruimte te geven in plaats van alles vast te leggen met een langetermijnstrategie. Ze kunnen beter experimenteren in een proces van 'trial and error.' Een kwestie van innovatie en aanpassing aan een onbekende toekomst (Houthoofd, 2005). Mintzberg, Lampel & Ahstrand (2009) beschrijven de voorschriften van het logisch incrementalisme (zie bijlage 3). Dit zijn bruikbare stappen om de inzet van ervaringsdeskundigheid binnen de jeugdhulp te realiseren.

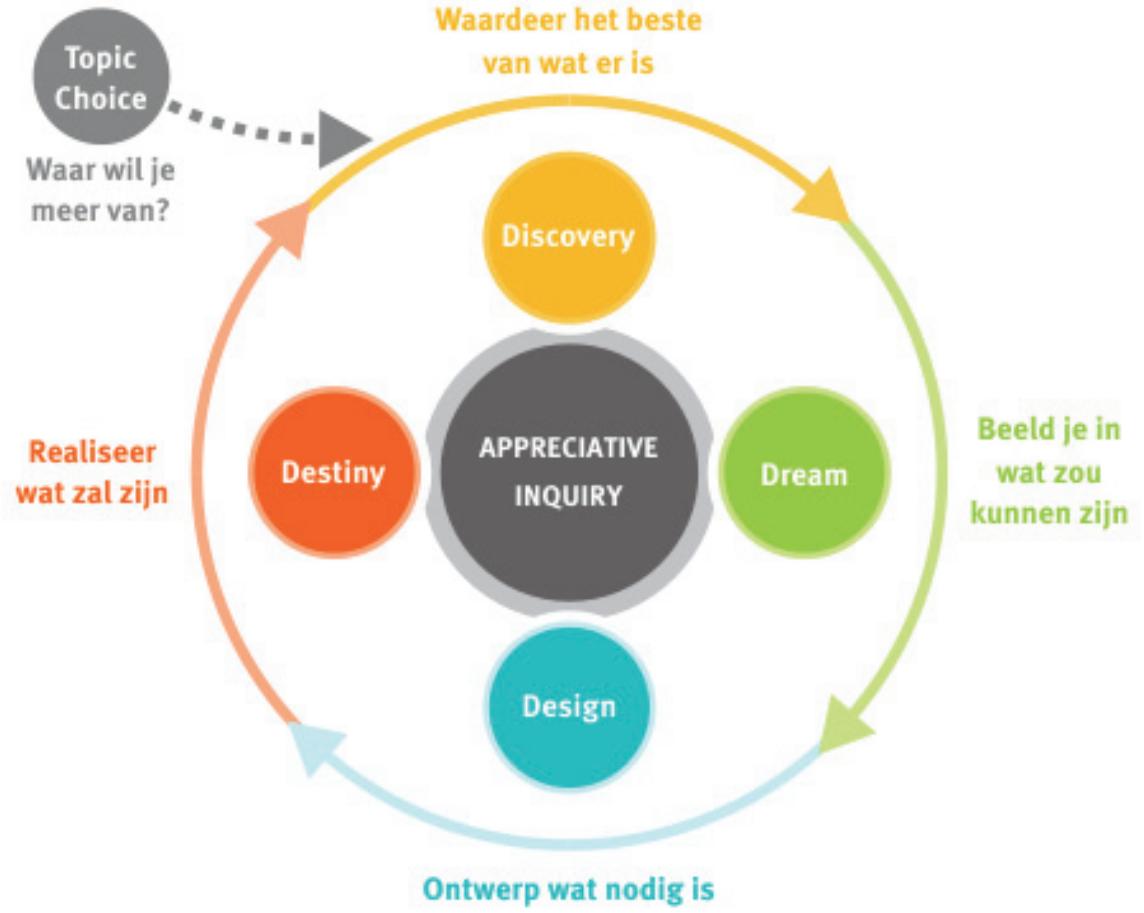
Elk strategie kent een doel en een proces. Het is een illusie te denken dat een geplande verandering maar één strategische route kent. Er blijken altijd meerdere manieren mogelijk.
Appreciative inquiry sluit ook aan als een manier van werken om tot deze gewenste verandering te komen.

2.2 Appreciative Inquiry: waarderend-onderzoekend veranderen

Appreciative inquiry staat voor waarderend onderzoeken. Het komt uit de jaren 80 en is ontwikkeld door David Cooperrider. De basisveronderstelling is: "als je de organisatie wilt veranderen, verander dan de gesprekken (Tjepkema et al., 2016)." Het continu onderzoeken, experimenteren, spelen met nieuwe ideeën. Het benadert verandering ook als een relationeel proces: iets wat je samendoet. Door het bouwen aan krachtige samenwerkingsrelaties, actieve betrokkenheid en het aangaan van de dialoog, intern en extern. Deze visie en aanpak stellen managers in staat met medewerkers en met klanten of andere externe partijen, leiding te geven aan grote en kleine verandervragen op de werkvloer.
Deze werkwijze past bij de fase waar we nu staan. Door op verschillende manieren de inzet van ervaringsdeskundigheid bespreekbaar te maken en 'uit te proberen,' komen we gezamenlijk tot een werkwijze die passend is en daarna kan worden geïmplementeerd. Een bruikbare manier voor intervisie vanuit deze theorie zou passend kunnen zijn (zie bijlage 4).
Het model (figuur 3) geeft een handvat voor hoe de gewenste verandering vorm kan krijgen.

Fasen Appreciative Inquiry

- Define (verwoorden): waar wil je meer van
- Discover (verwonderen): waardeer het beste van wat er is
- Dream (verbeelden): beeld je in wat het zou kunnen zijn
- Design (vormgeven): ontwerp wat nodig is
- Destiny (verwezenlijken): realiseer wat zal zijn



Figuur 3 Leren kijken met Appreciative Inquiry

3. Het Innovatievoorstel

Het innovatievoorstel bestaat uit drie onderdelen.

3.1 Het Herstelcollege

Om verschillende aanbevelingen (zie bijlage 2) rondom scholing en ondersteuning uit het onderzoek samen te brengen, is het zinvol om al het (te ontwikkelen) scholings- en ondersteuningsaanbod samen te brengen in het Herstelcollege als nieuw product en verdienmodel van de ZOG MH.
Het Herstelcollege biedt een vrije ruimte om te kunnen leren en ontwikkelen door middel van educatie en peer support. Centraal staan de eigen wensen, talenten en kracht van de deelnemers in het zetten van stappen in hun persoonlijke (herstel)proces.
Er is een specifiek aanbod voor professionals die hun ervaring willen leren inzetten.
Iedereen die deelneemt aan de activiteiten wordt aangesproken als student, iedereen is gelijkwaardig en heeft de wens te willen leren.
Om aan te sluiten bij de bestaande structuren en wensen vanuit de overheid, zorgen we ervoor dat het Herstelcollege zo dicht mogelijk in de buurt van burgers zelf komt. Daarom kunnen we het beste aansluiten bij middelbare scholen in elke regiogemeente in Midden-Holland. Het idee is om daar bijvoorbeeld een leslokaal te huren zodat elke gemeente een 'lokaal Herstelcollege' heeft. Uiteindelijk te streven naar een groot 'regionaal Herstelcollege' met dependances in de lokale scholen.
Op scholen kan het Herstelcollege ook een (preventief) spreekuur voor de jongeren realiseren als steun- en informatiepunt voor jongeren (binnen en buiten de school).

3.2 ExpExteam

Het is belangrijk om de instellingen jeugdhulp te laten ervaren (bewustwording) wat de inbreng van ervaringsdeskundigen binnen hun instellingen kan betekenen. Kotter (in Witte et al., 2012) geeft aan dat mensen niet veranderen door een analyse gepresenteerd te krijgen maar door het zien en beleven van feiten die hun gevoelens veranderen.
Tot nu toe hebben de instellingen daar nog weinig of geen ervaring mee. De ZOG MH moet daarom voor iedere jeugdhulpinstelling een 'ExpExteam' (twee opgeleide ervaringsdeskundigen) beschikbaar stellen. Dit ExpExteam loopt wekelijks een dagdeel mee in de instelling om de jongeren te ondersteunen, van tips te voorzien, (h)erkenning te geven. Voor de hulpverleners kunnen ze fungeren als adviseur, kritische observator om positieve feedback te ontvangen en tips tot verbetering. Als belangrijkste taak gaan de ExpExteams de goede voorbeelden verzamelen en ophalen bij de cliënten en hulpverleners.
Bij genoeg positieve ervaringen kan men deze manier van werken willen uitbreiden. Het ExpExteam deelt de goede voorbeelden binnen de organisatie door één keer per maand een ExpExlab te organiseren waarin positieve ideeën en voorbeelden worden uitgewisseld met medewerkers, cliënten, manager(s) en andere geïnteresseerden. Bij elke ExpExlab wordt één goed voorbeeld gekozen als nieuwe werkwijze en verder uitgewerkt.

3.3 Regionaal ExpExlab – ideeënplatform

Het regionaal ExpExlab is een groep mensen bestaande uit cliënten, hulpverleners uit de jeugdhulp in Midden-Holland en ExpExteams en de coördinator ExpEx. Het platform komt iedere twee maanden bij elkaar om ervaringen te delen en nieuwe ideeën uit te wisselen. Bij het ExpExlab is het zandlopermodel van Gaspersz bruikbaar. Hij beschrijft de volgende fasen om tot nieuwe ideeën te komen (zie bijlage 5).

Fase 1: Het scheppen van een klimaat waar innovatief gedrag tot bloei kan komen.
Fase 2: Technieken om creatief denkproces te stimuleren bij de medewerkers en te versterken.
Fase 3: De realisatiefase waarbij de meest kansrijke ideeën gewaardeerd, geselecteerd en gerealiseerd worden. Deze fasen zijn belangrijk om tot kansrijke ideeën te komen (Kwakman & Smeulders, 2013)
De gekozen ideeën kunnen meegenomen worden naar de organisaties waar de ExpExteams werkzaam zijn. Het regionale ExpExlab heeft als functie een regionale beweging op gang te brengen. Iedereen kan aansluiten en met de uitkomsten aan de slag gaan.

Figuur 4 Zandlopermodel van Jeff Gaspersz
Bron: Kwakman & Smeulders, 2013

3.4 Uitgangspunten Herstelcollege (ExpExteams en ExpExlab)

Open en laagdrempelig

Het Herstelcollege staat open voor iedereen die wil leren en zich wil ontwikkelen. De wens om zelf de regie over je leven te nemen en om aan jezelf te werken staat centraal.

Gelijkwaardigheid

Een Herstelcollege, ExpExteams en ExpExlab wordt gerund door mensen met ervaringskennis en trainers met ervaringsdeskundigheid. Alle betrokkenen geven samen vorm aan het initiatief en zijn gelijkwaardig.
Alle cursussen binnen Herstelcollege worden samen gemaakt (coproductie), samen gegeven en leggen en focussen op samen leren, groeien en ontwikkelen.

Hoop, herstel en mogelijkheden

Het leidende perspectief is dat van hoop, herstel en mogelijkheden. De aandacht wordt bewust gericht op wat er wél kan: talenten, kracht en mogelijkheden. Mensen ontwikkelen zich en leren continu, zowel door hun eigen grenzen te verleggen in activiteiten als door cursussen en trainingen. Ervaringskennis opgedaan door het verliezen én hervinden van veerkracht is een belangrijke bron van kracht.

Ervaringsdeskundigheid

De ervaringskennis die wordt gedeeld door peer trainers en medestudenten biedt een perspectief van hoop en mogelijkheden. Het stelt mensen in staat om te leren van anderen die met dezelfde uitdagingen geconfronteerd te worden. Eigen ervaringen worden gebruikt om anderen te (onder)steunen.

Wederkerigheid

Alle betrokkenen komen iets halen én brengen. Het initiatief functioneert door én voor alle betrokkenen. Dit leidt tot een wederkerigheid in de onderlinge verhoudingen.

Vrije ruimte en bottom-up

Ideeën en initiatieven van deelnemers zelf krijgen de ruimte om ontwikkeld te worden en worden gefaciliteerd. Er is ruimte voor eigen verantwoordelijkheid en eigen initiatief.
Activiteiten komen bottom-up tot stand vanuit de wensen, ideeën en behoeften van betrokkenen.

Doelstelling

Herstelcollege biedt een vrije ruimte om te kunnen leren en ontwikkelen door middel van educatie en peer support. Centraal staan de eigen wensen, talenten en kracht van de deelnemers in het zetten van stappen in hun persoonlijke herstelproces.
ExpExteams bieden een mogelijkheid om kennis te maken met ervaringsdeskundigheid voor zowel professionals als cliënten binnen de jeugdhulpinstellingen.
ExpExlab ontwikkelt beweging rondom herstel en en inzet ervaringsdeskundigheid, doelstellingen worden zelf geformuleerd.

Wat biedt het Herstelcollege Midden-Holland

Herstelcollege is een arrangement van educatieve producten:
-Bestaande cursussen en trainingen in Midden-Holland ook van andere aanbieders
-Scholingsaanbod voor beroepsprofessionals in Midden-Holland
-Nieuw te ontwikkelen aanbod (met stakeholders)
-Vrijwilligersplekken/ werkervaringsplekken
-ExpExteams/ ExpExlab

Doelgroepen

Herstelcollege is er voor alle burgers uit Midden-Holland:
-Burgers met een psychische kwetsbaarheid die ervaringsdeskundigheid willen leren inzetten;
-Professionals die willen leren werken vanuit de herstelvisie, herstelondersteunende zorg;
-Professionals die training volgen om deskundigheid te bevorderen;
-Professionals met ervaring die deze functioneel willen leren inzetten;
-Burgers met afstand tot de arbeidsmarkt die d.m.v. het educatieve aanbod hun positie op de arbeidsmarkt willen versterken;
-Mantelzorgers die willen leren hun grenzen beter te bewaken;
-Mantelzorgers die willen leren hun ervaring functioneel in te zetten;
-Jongeren die worden opgeleid tot ExpEx;
-ExpEx die worden opgeleid tot co-trainer;
-Ervaringsdeskundigen/ ExpEx die nieuwe initiatieven willen ontwikkelen.

3.5 Stakeholders en rollen

De stakeholders in deze verandering zijn:

Cliëntenraden instellingen, cliënten en naasten	Adviserende rol over het samen te stellen activiteitenaanbod Herstelcollege en ideeën ExpExlab
Gemeenten	Gemeenten wordt commitment gevraagd op de plannen. Draagvlak is nodig in verband met hun regierol in het kader van de Wmo
Studenten	Adviserende rol over het samen te stellen activiteitenaanbod Herstelcollege
Managers jeugdhulpinstellingen	Beslissende rol, en meedenken over de ontwikkeling van de ExpExteams en ExpExlab
Professionals Jeugdhulpinstellingen / GGz instellingen en Welzijn	Adviserende rol over het nieuw te ontwikkelen aanbod Herstelcollege en deelname in ExpExlab
ZOG MH (bestuur & medewerkers)	-Ontwikkeling / realisatie Herstelcollege , ExpExteams en ExpExlab -Scholing jongeren tot ExpEx -Zoeken naar geschikte ruimte binnen scholen
Ervaringsdeskundigen/ ExpEx ZOG MH en andere aanbieders	Adviserende rol over het samen te stellen activiteitenaanbod Herstelcollege en ideeën ExpExlab
Scholen in Midden-Holland	Verhuurder van leslokalen en verwijzen jongeren (preventiespreekuur)

Mijn rol in het proces

Ik zie mijn rol in dit proces met name als aanjager en adviseur.
Binnen de ZOG MH heb ik de afgelopen tijd al gewerkt aan draagvlak voor deze ontwikkeling. De collega's die hier dicht bij betrokken zijn denken nu enthousiast mee om dit op gang te brengen. Mijn rol is met name voorwaardenscheppend en gericht het op managementniveau (extern) om hen mee laten bewegen. Ik zou graag het project zelf leiden maar dat lukt niet gezien de tijdsinvestering die hiervoor nodig is. Ik zal de projectleider die hiervoor zal worden aangesteld aansturen en adviseren. Tot die tijd zal ik het project op gang brengen en leiden. Gedurende het gehele proces zullen ExpEx betrokken zijn om het cliëntenperspectief van deze verandering als uitgangspunt te borgen.

4. De fasen van het veranderproces

Het proces ontwikkelt zich in fasen: elke fase bouwt door op de vorige en kent haar eigen interne logica.

Fase 1

-Toestemming van bestuur ZOG MH voor:

- De ontwikkeling van het Herstelcollege- bestuur is akkoord - *directeur ZOG MH*
- Budget voor de te ontwikkelen zaken – bestuur- *april 2017 - directeur ZOG MH*

- Projectteam ZOG MH aanstellen - *maart 2017 - directeur/ medewerkers/ ExpEx ZOG MH*
- Toestemming vragen aan de managers jeugdhulp voor het meelopen van de ExpExteams binnen de organisaties. Te beginnen bij de jeugdhulpinstellingen die actief zijn in de proeftuin 'inzet ervaringsdeskundigheid jeugdhulp Midden-Holland: Stek jeugdhulp, Jeugdbescherming West, Kwintes en de Gemeente Gouda *-15 maart 2017- directeur ZOG MH*
- Toestemming vragen aan gemeenten Midden-Holland - *maart/april 2017- directeur ZOG MH*

Fase 2

- Een sluitende begroting voor het product Herstelcollege 2017/2018 (inclusief communicatiebudget voor PR doeleinden) – *april/mei 2017- directeur ZOG MH*
- Omschrijven van de doelen van het Herstelcollege (SMART) - *april 2017- projectteam ZOG MH*
- Samenstellen ExpExteams - *april 2017 – coördinator ExpEx*
- Samenstellen ExpExlab: Oproep doen voor professionals en managers die willen meedenken in het ExpExlab, locatie bepalen (wisselend per keer bij een jeugdhulporganisaties). - *april 2017 - projectteam ZOG MH*

Fase 3

-Start ExpExteams -*mei 2017- coördinator ExpEx*
-Start ExpExlab - *mei 2017- coördinator ExpEx/ directeur ZOG MH*
- Inventarisatie van de huidige producten en activiteiten van de ZOG MH die passen bij het product Herstelcollege. - *mei 2017 - door projectleider Herstel en Participatie en projectleider Ervaringsdeskundigheid*

Fase 4

- Aanstellen projectleider – mei/juni 2017- *projectteam ZOG MH*
- Het maken van activiteitengids Herstelcollege waarin alle producten beschreven zijn. - *juli 2017- projectleider*

- Inventarisatie van het gewenste educatieve aanbod van het Herstelcollege. Deze inventarisatie is gebaseerd op de vraag van de doelgroep (cliënten, ervaringsdeskundigen en naasten), de jeugdhulp- en GGz-instellingen en mantelzorgers *- juni/juli/augustus 2017 - projectleider*

Fase 5

- Ontwikkelen van het gewenste nieuwe aanbod *- vanaf de start van herstelcollege -*
- Ontwikkelen van een meetinstrument wat de effecten meet van het herstelcollege, *-voor de start van herstelcollege - ? -*
- Start herstelcollege *-Streven september/oktober 2017?-*

Draagvlak en taal

Mensen willen vaak wel veranderen maar willen niet veranderd worden. Daar moet de ZOG MH rekening mee houden. Het is belangrijk om de tijd te nemen voor dit proces en iedereen zoveel mogelijk te betrekken bij de verandering. Dit zorgt voor draagvlak en kan nieuwe ideeën opleveren die bijdragen aan ons einddoel: de inzet van ervaringsdeskundigheid, daarmee de klant echt centraal te stellen.
Professionals en cliënten zullen elkaars taal moeten leren spreken en begrijpen om het draagvlak te vergroten. Niet iedereen heeft dezelfde belangen, deze moeten met elkaar besproken worden om elkaars positie beter te begrijpen. Iedereen zal begrijpelijke en aansprekende taal moeten spreken. Open communicatie is noodzakelijk men mag ook nee zeggen tegen een idee, openheid over de eventuele weerstand moet bespreekbaar zijn.

Te behalen resultaten

-Cliënten van de jeugdhulpinstellingen in Midden-Holland ervaren een verbetering in de jeugdhulp: betere aansluiting en bejegening.
-Hulpverleners ervaren de meerwaarde van de ExpExteams en het ExpExlab.
-Meer instellingen (buiten de proeftuin) willen gebruikmaken van de ExpExteams.
-Hulpverleners laten zich bijscholen in het Herstelcollege om hun eigen ervaring functioneel te leren inzetten.
-Er is een instrument ontwikkeld in het Herstelcollege dat de resultaten van het Herstelcollege meet en evalueert. Dit instrument gaat in het bijzonder in op de resultaten die deelname oplevert voor de student.
-Het educatieve aanbod is bekend bij de doelgroep.
-Het Herstelcollege groeit naar het expertisecentrum voor herstel en ervaringsdeskundigheid voor de regio Midden-Holland.

Monitoring

Er moeten tussentijdse (4 x per jaar) meetpunten worden bepaald (met stakeholders), zodat we kunnen zien of de activiteiten voldoende opleveren. Door goed te monitoren kunnen kan er tijdig worden bijgestuurd.

Evaluatie

Ook zullen we een eindevaluatie moeten plannen. Is de doelstelling gehaald? Wat ging er goed? Wat ging er minder? Dit zullen we een jaar na de start plannen.

5. Communicatieplan

Voor de ontwikkeling van het Herstelcollege, ExpExteams en ExpExlab is een communicatieplan nodig. In het communicatieplan staat o.a. wie verantwoordelijk is voor de inhoudelijke voorbereidingen van de specifieke activiteiten, praktische voorbereidingen en het begeleiden van de activiteit als deze feitelijk plaatsvindt.
De communicatie zal worden moeten afgestemd op de stakeholders:
-intern (bestuur, medewerkers, ExpEx, vrijwilligers, cliënten)
-extern (cliënten, gemeenten, professionals, managers, scholen, cliëntenraden, cliënten)

Het is belangrijk dat het communicatieproces aansprekend is voor iedereen en niet eenzijdig vanuit de managers/projectleider maar in een wederzijds proces. Alle spelers mogen meedoen en praten ook met elkaar om problemen en ambities te verhelderen. Door interactie ontstaat betekenisgeving en betrokkenheid (Boonstra, 2017). “Diepgaande verandering lukt alleen als communicatie de diepere lagen van de identiteit van de organisatie raakt en betrokkenen de gelegenheid hebben om betekenissen uit te wisselen.”
Dit proces moet niet ingeklemd zijn in een vastomlijnd communicatieplan maar zal meer gaande weg ontstaan en worden bijgesteld.
Voor de realisatie van het Herstelcollege is wel een communicatieplan nodig met een planning (zie bijlage 6).

6. Persoonlijke reflectie

Na mijn eerste versie van het innovatievoorstel 'Maatschappelijke Kosten Baten Analyse (MKBA)' was er teleurstelling na mijn intervisie dat dit niet de juiste keuze voor innovatie was. Uiteindelijk ben ik blij met het innovatievoorstel wat er nu ligt. Het past ook veel meer bij mij dan een 'blauwe' MKBA. Door naar passende strategie en theorie te zoeken heb ik weer veel nieuwe inzichten gekregen o.a. 'Logisch incrementalisme' (Quinn) en 'Appreciative inquiry' (AI) (Cooperrider). Wat een rijkdom om dit aan het eind van de opleiding nog te mogen ontdekken. AI is voor mij zeer bruikbaar en toepasbaar in het proces waar we nu staan met de mogelijke uitbreiding van de inzet van ervaringsdeskundigen binnen de jeugdhulp. Wat een mooi proces om gedurende dit innovatievoorstel deels het geleerde van het afgelopen jaar een plek te geven. Het geeft energie om vanuit een nieuwe bruikbare theorie de dagelijkse praktijk mogelijk proberen in beweging te krijgen! Het was voor mij weer een kunst om het niet te groots aan te pakken. Er kwamen veel mooie nieuwe ideeën langs. Voor de ZOG MH geeft dit nieuwe impulsen en mogelijkheden. De gemeenten willen dat de ZOG MH steeds meer hun activiteiten lokaal uitvoert. Dat geeft met dit voorstel een mooie gelegenheid naast de bestaande lokale initiatieven. Ik hoop met het Herstelcollege, ExpExteams en ExpExlab echt een beweging binnen de jeugdhulp op gang te kunnen krijgen in Midden-Holland. Ik heb er zin in!
Dit innovatievoorstel is een mooie afsluiting van een boeiende periode van veel inspanning en uitdagingen met een mooi eindproduct welke ik met enthousiasme wil gaan verdedigen tijdens mijn meesterproef op 24 maart aanstaande.

Bijlage

Literatuurlijst

Ardon, A. (2015). Ontketen vernieuwing, Amsterdam: Business contact

Beleidskadernota: 'Gebundelde krachten, kadernota decentralisaties sociaal domein Midden-Holland': 2013.

Boertien, D., Bakel, M. van (2012). Handreiking voor de inzet van ervaringsdeskundigheid vanuit de geestelijke gezondheidszorg. Utrecht: Trimbos-instituut.

Boonstra, J., (2000). Lopen over water. Over dynamiek van organiseren, vernieuwen en leren, Amsterdam: Vossiuspers AUP.

Boonstra, J., de Bruin, H., Burger, Y., van Es, R., van Twist, M. van, Vermaak, H., en anderen. (2017). Veranderen van maatschappelijke organisaties. Praktische concepten en inspirerende praktijkverhalen. Amsterdam: Uitgeverij business Contact.

Delespaul, P., Milo, M., Schalken, F., Boevink, W., van Os, J. (2016). Goede GGZ! Nieuwe concepten, aangepaste taal, en betere organisatie. Leusden: Diagnosis Uitgevers.

Kwakman, F., Smeulders, R. (2013). Groot Innovatie Modellenboek, Culemborg: Van Duuren Management B.V.

Mintzberg, H., Lampel, J.L., Ahstrand, B. (2009). Strategie safari, complete gids voor de jungle voor strategie. Amsterdam: uitgeverij Pearson Education Benelux.

Plooy, A. (2007). Ervaringsdeskundigen in de hulpverlening. Bruggenbouwers of bondgenoten? *Tijdschrift voor Rehabilitatie* 2007(2).

Witte, M., Jonker, J., Vink, M. J. (2012). Essenties van verandermanagement, laveren tussen dilemma's in de praktijk. Deventer: uitgeverij Kluwer.

Rotmans, J. (2012). In het oog van de orkaan, Nederland in transitie, Uitgeverij Aeneas.

Rotmans, J. (2015). Verandering van tijdperk, Nederland kantelt, Boxtel: Aeneas Media.

Tjepkema, S., Verheijen, L., Kabalt, J., (2016). Waarderen veranderen. Appreciative inquiry in de dagelijkse praktijk van managers. Amsterdam: Boom uitgevers.

Websites:

VGZ Hersteleuro, geraadpleegd op 2 maart, 2017, van https://www.cooperatievgz.nl/zorgaanbieders/zorgsoorten/geestelijke-gezondheidszorg/de-vgz-hersteleuro

Appreciative inquiry, geraadpleegd op 1 maart, 2017, van www.lerendoorwaarderen.nl/wp-content/uploads/2007/07/leren-van-successen.pdf

Bijlage 2

Conclusies en Aanbevelingen 'Mee in beweging' (van Buren, 2017)

De probleemstelling van dit onderzoek wordt beantwoord vanuit de gevonden resultaten en het theoretische kader. Ook wordt een reflectie op het onderzoek gegeven. Tot slot worden aanbevelingen gedaan voor vervolgonderzoek.

Hoe kan de ZOG MH de inzet van ervaringsdeskundigheid binnen de jeugdhulp in Midden-Holland stimuleren?

Vanuit de theorie en de empirie heeft de onderzoeker veel informatie kunnen verzamelen waar verschillende conclusies uit naar voren komen.
De theorie van ervaringen met het werken met ervaringsdeskundigen uit de volwassen GGz komen sterk overeen met de resultaten uit het praktijkonderzoek in de jeugdhulp. De ZOG MH kan voorzichtig concluderen dat ervaringen uit het verleden een goede les zijn voor het heden. Veel factoren zijn van invloed en het heeft een lange adem nodig.

Om de centrale vraag te beantwoorden is niet een passend antwoord te vinden. De ZOG MH moet op verschillende manieren maatregelingen moeten nemen om de inzet van ervaringsdeskundigheid in de jeugdhulp te stimuleren. De ZOG MH moet zich richten meer bewustwording (cultuurverandering). Daar is deskundigheid en scholing voor nodig, ervaring met het werken met ervaringsdeskundigen, financiën en ruimte en tijd om dit proces te doorlopen. Daarnaast is effectmeting binnen de jeugdhulp nodig zijn om te weten wat het daadwerkelijk oplevert voor alle betrokkenen.

Inzicht geven in de meerwaarde van ervaringsdeskundigheid

De respondenten zagen allen de meerwaarde van ervaringsdeskundigheid en benoemden deze meerwaarde voor alle betrokken (cliënt, medewerker, ouders en ervaringsdeskundige). In alle gevallen is de aandacht gericht op het creëren van meerwaarde voor klanten.
Uit dit onderzoek blijkt dat stimulans vanuit de ZOG MH op een verschillende aspecten nodig is. Het gaat om het proces van bewustwording waarvoor kennis, draagvlak, leiderschap, cultuurverandering, financiën, ruimte en scholing nodig zijn. Dat lukt niet met één oplossing. Hiervoor zijn een aantal maatregelingen nodig.
Dit vraagt ook om een overkoepelend vertrekpunt: de klant echt centraal stellen (meer focus op de klant, Boonstra, 2014). Vanuit dit gedachtengoed moet de ZOG MH herstel en ervaringsdeskundigheid veel scherper moeten neerzetten. Hiervoor zou een Herstelcollege een goede suggestie zijn.

Ontwikkeling van het Herstelcollege Midden-Holland

De ZOG MH kan een nieuw project 'het Herstelcollege' ontwikkelen waarbij ze hét opleidings- en expertisecentrum op het gebied van herstel en ervaringsdeskundigheid voor de regio Midden-Holland worden. Veel bestaande trainingen en ondersteuningsaanbod kunnen hierin worden ondergebracht daarnaast kan het nieuw te ontwikkelen ondersteuningsaanbod en opleidingen hier een plek krijgen.
Aanbod op het gebied van:
-Bewustwording
-Ondersteuning in het proces naar een heldere visie
-Ontwikkeling projectplan

-Taak-functie/ rollen omschrijvingen van ervaringsdeskundigen
-Traject fondsenaanvraag
-Metingen met vragenlijsten bij de aanvang: Wat wil de klant? Is er voldoende binnen de organisatie draagvlak?
-Training voor de huidige hulpverleners om ook hun kwetsbaarheid in te zetten
Ook kan hiervoor de samenwerking worden aangegaan met organisaties zoals Kwintes die hier ook aanbod op hebben ontwikkeld.
Toekomstige hulpverleners kunnen ook geschoold worden om hun ervaringen met (psychische) kwetsbaarheid in te zetten.
De ZOG MH kan inzet van ervaringsdeskundigheid niet alleen stimuleren door jongeren hiervoor op te leiden, maar zich ook op de (toekomstige) hulpverleners met ervaring te richten. De ZOG MH kan in gesprek met MBO en HBO opleidingen om dit in het curriculum van de opleiding te krijgen. Dit kan de omslag voor de toekomst maken. De ZOG MH kan hier een aanjagende functie in vervullen. Samenwerking hierin zoeken met dr. Alie Weerman en instituten als Phrenos, Movisie en Trimbos kan dit proces steunen en versnellen.

Samenstellen van een Expertteam en een ExpExteam per instelling

Er is nog een beperkte bewustwording op gang in Midden-Holland.
Ervaringsdeskundigheid is een middel om tot het werken vanuit de herstelvisie en herstelondersteunende zorg te komen. Dit betekent een cultuuromslag in de organisatie. De ZOG MH kan een brede campagne kunnen starten. Hiervoor wordt een **Expertteam** samengesteld van cliënten, ervaringsdeskundigen (ZOG MH) en medewerkers jeugdhulp die gezamenlijk tot mooie ideeën komen en deze ook uitvoeren. Daarnaast kan de ZOG MH een **ExpExteam** per instelling aanbieden. Deze jongeren lopen iedere week een dagdeel (gratis) mee in de organisatie om hulpverleners en cliënten te laten ervaren wat hun rol kan betekenen.

Weten of er urgentie/ energie is voor de verandering

Het is belangrijk om te weten of een organisatie wel wil werken met ervaringsdeskundigheid. Is er een wens-, plicht- of probleem gedreven urgentie (Mars, 2009)?
De ZOG MH moet zich richten op organisaties waar beweging, energie zit, waar enthousiasme is voor ervaringsdeskundigheid. Daarom moet de ZOG MH zich richten op de organisaties die nu betrokken zijn bij de proeftuin (Kwintes, Stek Jeugdhulp, Jeugdbescherming West en gemeente Gouda). Het is strategisch handig om het met één organisatie concreet en helder neer te zetten zodat deze organisatie als voorbeeld/ambassadeur voor de regio kan dienen. De organisatie waar de meeste energie zit!
Start daarna met: **Draagvlak bij het management creëren**
De ZOG MH moet zich in eerste tot deze bestuurslaag richten om de verandering te stimuleren. Daarna is het belangrijk dat alle lagen binnen de organisatie meegenomen worden in de verandering (cliënten, medewerkers, HRM etc.).

Starten met effectmeting en een MKBA (regionaal en landelijk)

Tot nu toe is er geen effectmeting gedaan en zijn er geen meetinstrumenten ontwikkelt naar de inzet van ervaringsdeskundigheid binnen de jeugdhulp.
Naarmate het aantal bewezen effectieve interventies en meetinstrumenten groeit kan het leiden tot een doorbraak in de zorg. Het kan financiers, overheid en organisaties overtuigen om er mee aan de slag te gaan.

Een Maatschappelijke Kosten Baten Analyse (MKBA)[3] zou helpend kunnen zijn. Hiervoor zijn financiën nodig. De ZOG MH kan dit op regionaal niveau oppakken met de gemeenten.
Landelijk een MKBA uitvoeren naar de inzet van ervaringsdeskundigheid zou ook wenselijk zijn. De ZOG MH kan in gesprek gaan met stakeholders als VNG, Zorgverzekeraars Nederland en het LPGGz.

Ontwikkelen meetinstrumenten

Bij de Erasmus universiteit loopt een promotieonderzoek naar een meetinstrument op de uitkomst en de inzet van jeugdhulp. De ZOG MH kan stimuleren dat de inzet van ervaringsdeskundigheid als structureel onderdeel van het meetinstrument wordt toegevoegd. Dit proces is reeds in gang gezet.
De ZOG MH moet ook binnen de organisatie meer aandacht besteden aan effect van de inzet van ervaringsdeskundigheid. Hiervoor moet men op zoek moeten gaan naar een passend meetinstrument.

Financiële borging

Als de gemeenten herstel en ervaringsdeskundigheid willen doorvoeren moeten ze ook kijken naar de (financiële) situatie en context van de jeugdhulp instellingen in het kader van de bezuinigingen.
De ZOG MH moet de financiers (overheid en zorgverzekeraars) meer moeten overtuigen voor financiële borging van de inzet van ervaringsdeskundigheid binnen de Zorgverzekeringswet en de Wet maatschappelijke ondersteuning. De ZOG MH moet kijken waarmee ze de gemeenten tot steun kunnen zijn.

De ZOG MH heeft rond het thema ervaringsdeskundigheid verschillende rollen: een trekker, verbinder, opleider, belangenbehartiger en uitvoerder. Wellicht zijn dit iets teveel rollen voor één organisatie. De ZOG MH moeten zich beraden welke rollen de meest belangrijke zijn en andere rollen wellicht te delegeren.

Vervolgonderzoek

Meer onderzoek naar het effect van inzet van ervaringsdeskundigheid en van specifieke interventies in het algemeen is noodzakelijk om beter zicht te ontwikkelen op noodzakelijke voorwaarden en de effecten.
Onderzoek naar de effecten van inzet van eigen ervaring binnen de jeugdhulp in Midden-Holland moet worden gestart.
Effectmeting kan mogelijk ook gerealiseerd worden als verdere samenwerking gaat plaatsvinden tussen de Erasmus universiteit en de ZOG MH. De eerste stappen zijn gezet.
Ook moet onderzoek worden gedaan naar de trends en ontwikkelingen met betrekking tot de (gewenste) inzet van ervaringsdeskundigheid.

[3] MKBA probeert de (positieve en negatieve) effecten van een project (of beleidsoptie) op de welvaart van Nederland in te schatten. Het gaat hier niet alleen om financiële kosten en baten, maar ook om maatschappelijke effecten

Bijlage 3

De voorschriften van 'Logisch incrementalisme'

(Bron: Mintzberg, Ampel en Ahlstran, 2009)

1. **Wees het formele informatiesysteem voor.** Het gebeurt zelden dat de eerst signalen voor strategische verandering door de analyse- en rapportagesystemen van het bedrijf worden gegeven. De eerste tekenen voor strategische verachtering worden vaak beschreven als 'iets waarover je je ongemakkelijk voelt,' 'inconsistenties' of 'ongewone gebeurtenissen' (Normann, 1977). Effectieve managers gebruiken netwerken om alle zorgvuldig opgebouwde schermen in de organisatie weg te nemen…
2. **Bouw het bewustzijn in de organisatie op.** In de vroege stadia [van strategievorming] zijn managementprocessen zelden directief. Ze omvatten onderzoek, vragen, luisteren, keuzemogelijkheden verzamelen en praten met creatieve organisatieleden buiten de gevestigde besluitvormingskanalen. Onomkeerbare toezeggingen worden bewust vermeden.
3. **Zorg voor geloofwaardige symbolen.** Omdat ze niet direct kunnen communiceren met de duizenden organisatieleden die de strategie ten uitvoer moeten brengen, verrichten veel leidinggevenden enkele symbolische handelingen om complexe boodschappen over te brengen- boodschappen die ze verbaal niet (geloofwaardig) kunnen vergelijken.
4. **Sta andere meningen toe.** Topmanagers kunnen discussiefora oprichten of extra tijd vrijmaken, zodat organisatieleden over bedreigende ontwikkelingen kunnen praten, oplossingen kunnen aandragen of de mogelijkheden op objectieve basis kunne vergelijken.
5. **Richt je op tactische verschuivingen en gedeeltelijke oplossingen.** Leidinggevenden kunnen vaak tot overeenstemming komen over een reeks van kleine programma's al een grote verandering en doelstellingen een brug die ver is. Naarmate het proces zicht afwikkelt, komen de oplossingen voor verschillende aanvankelijk niet- gerelateerde problemen samen en creëren ze een nieuwe synthese.
6. **Zorg voor meer politiek ondersteuning.** Extra politieke ondersteuning van nieuwe initiatieven in een essentiële en proactieve stap in grote strategische heroriëntaties. Comités, taskforces of tijdelijke afzondering in een rustieke omgeving zijn hiervoor de aangewezen middelen.
7. **Neem de oppositie weg.** Zorgvuldige managers winnen waar mogelijk mensen voor een nieuw idee, gaan samenwerken of neutraliseren indien nodig de oppositie… selectie en coalitiebeheer zijn de belangrijkste methoden die leidinggevenden kunnen gebruiken voor het sturen en coördineren van de bedrijfsstrategieën.

Bijlage 4

Vragenlijst intervisie 'Appreciative inquiry'

Leren van successen

Wanneer te gebruiken?

Deze methode is bij uitstek geschikt om en andere toon te zetten voor een intervisiesessie. Vaak worden problemen of lastige situaties genomen als basis voor de intervisie. Bij het leren van successen staat juist hetgeen gelukt is centraal. Door uit te gaan van energie, kracht en kansen bereiken groep en inbrenger sneller een perspectief op mogelijkheden, in plaats van onmogelijkheden. Deze aanpak komt vanuit de 'appreciative inquiry".

Hoe werkt de methode?

Stap 1 Introductie succeservaringen (10 minuten)
De inbrenger vertelt, liefs uitgebreid, over een succeservaring: een moment waarop het werk echt goed ging, de ervaring dat je in korte tijd een groet stap hebt gemaakt of merkte dat je erg bent geroeid.
De andere groepsleden luisteren en schrijven op wat naar hun idee factoren zijn die het succes mogelijk hebben gemaakt.

Stap 2 Inventarisatie succesfactoren en contextkenmerken (20 minuten)
Op een flap worden succesfactoren in twee kolommen geïnventariseerd

- Links: initiatieven, kwaliteiten, sterktes en acties van de inbrenger
- Rechts: contextkenmerken, en ondersteuning van andere personen

De inbrenger denkt mee, corrigeert en vult aan.

Stap 3 Verdieping (15 minuten)
Een ronde van vragen stellen en goed luisteren. Probeer uit aanvullende informatie van de inbrenger en uit combinatie van de succesfactoren 'vondsteen te destilleren: tot dan toe onzichtbare succesfactoren. De nieuwe (dieperliggende) succesfactoren worden op een tweede flsp genoteerd.

Stap 4 Evaluatie (10 minuten)
De groepsleden beantwoorden met elkaar de vraag: 'wat leren wij hier nu van?'.

Bronnen:
E. de Haan (2001) Leren met collega's. Praktijkboek intercollegiale consultie. Assen: Van Gorcum
L. Dewulf (2004) Interviewleidraad 'appreciative inquiry'. Gent: Kessels & Smit.

Bijlage 5

Het zandlopermodel

Ruimte creëren om kennis te transformeren in kansrijke ideeën

Voor organisaties die hun innovatiekracht willen versterken, zijn de volgende vragen belangrijk:

- Wat gaan we concreet anders doen?
- Op welke gebieden kunnen we ons verbeteren?
- Wat heeft prioriteit?

Het zandlopermodel biedt een totaalkijk op het innovatieproces en faciliteert daardoor de dialoog over innovatie en creativiteit. Voorts biedt het de mogelijkheid tot diagnostiek en het daarmee maken van gerichte keuzes.

Een zandloper geeft met het zand het stromen van de tijd weer, terwijl het zandlopermodel het stromen van ideeën in een organisatie weergeeft. De kennis (weergegeven door bolletjes) transformeert zich tot nieuwe kansrijke ideeën, waarvan enkele na een selectieproces worden gerealiseerd. In het model zijn daarbij drie opgaven onderscheiden:

1 Bovendeel: het scheppen van een klimaat waar innovatief gedrag kan gedijen

Het bovendeel geeft de ruimte weer waar de kennis van medewerkers in een organisatie (de bolletjes in de zandloper) kan stromen en zich kan verbinden in een proces van kruisbestuiving. Deze kennis is een noodzakelijke, maar geen voldoende, voorwaarde voor het ontstaan van ideeën. Ook cruciaal is immers een klimaat dat de transformatie van die kennis naar kansrijke ideeën stimuleert. Het gaat om een atmosfeer waarin innovatief gedrag stimulering, herkenning en erkenning krijgt.
Kenmerken van zo'n innovatieklimaat zijn:

- Diversiteit van achtergronden, meningen en denkstijlen in de organisatie. Hiermee kan verkokerd, patroonmatig groepsdenken worden voorkomen.
- Tolerantie voor mislukking en daardoor het kunnen leren van fouten.
- Mogelijkheden om tot kennisdeling en kruisbestuiving met collega's (en/of met klanten) te
- komen.
- De aanwezigheid van uitdaging en creatieve spanning.
- Tijd om (gezamenlijk) nieuwe ideeën te bedenken.
- Intern ondernemerschap, waardoor de ruimte voor eigen initiatief ook wordt benut.
- Innovatiegericht leiderschap, dat ruimte biedt voor het ontstaan van nieuw denken, nieuwe perspectien en nieuwe oplossingen. Dit leiderschap creëert geen volgers, maar juist meer leiders.

2 Middendeel: versterking van het creatief denken

Creatief denken is te beschouwen als de bottleneck: het midden van de zandloper. Het innovatieklimaat kan nog zo gunstig zijn, als medewerkers vastgeroest zijn in hun denken, verloopt het innovatieproces traag. Dan zien ze de kans niet die wellicht vlak voor hun neus ligt. Wil je het proces versnellen, dan moet je investeren in de ontwikkeling van creatieve denkvaardig- heden. In essentie: het anders kunnen denken om tot nieuwe kansen te komen.

3 Onderste deel: het creëren van processen om ideeën te vangen, waarderen, selecteren en realiseren
Het is de keuze van de organisatie hoe gestructureerd men dit proces van ideeën management wil inrichten en waar men het wil lokaliseren. Sommige organisaties kiezen ervoor om het vangen van ideeën op afdelingsniveau te laten plaatsvinden; andere ontwikkelen een systeem om bijvoorbeeld via het intranet ideeën te kunnen indienen. Ideeën die geen aandacht krijgen op de eigen afdeling, of die een bredere reikwijdte hebben, kan men altijd langs een andere weg naar voren brengen. Bij de selectie, waardering en verrijking van ideeën is er de keuze van meer of minder structurering. Zo zullen ideeën die veel investering vragen veelal door een gefaseerd selectieproces gaan om te voorkomen dat men investeert in slechte ideeën. Anderzijds zijn sommige ideeën voor kleine verbeteringen in een proces direct realiseerbaar.

Bijlage 6

Communicatieplan

Wie wil je bereiken:

Welke doelgroep(en) wordt onderscheiden?
Wat zijn de kenmerken van de doelgroepen?
Wat is de belangrijkste doelgroep?

Belangrijkste doelgroep:

Burgers met een psychische kwetsbaarheid.
Professionals met een (psychische) kwetsbaarheid.
Stakeholders:
-intern (bestuur, medewerkers, ExpEx, vrijwilligers, cliënten)
-extern (cliënten, gemeenten, professionals, managers, scholen, cliëntenraden, cliënten)

Doelstellingen bepalen

Bepaal per doelgroep de doelstelling die je wilt bereiken.

Maak deze doelstellingen SMART:

Specifiek: eenduidig uit te leggen
Meetbaar: achteraf kunnen meten of het gehaald is
Actiegericht: er moeten activiteiten aan vast zitten
Realistisch: de doelstelling moet haalbaar zijn
Tijdsgebonden: er moet een begin en een eindpunt zijn

Bijvoorbeeld:
Bij het Herstelcollege worden minimaal 50% van de producten 2 x per jaar afgenomen.
Op jaarbasis maken er minimaal 250 mensen met een psychische kwetsbaarheid gebruik van het Herstelcollege.
Gebruikers van het Herstelcollege ontwikkelen mimimaal 2 nieuwe producten op jaarbasis.

Boodschap: wat wil je communiceren

Wat wil je de doelgroep vertellen? Eén boodschap per doelgroep (de achtergronden van de doelgroepen zijn anders (voorkennis, houding etc.). Hier moet je de boodschap die je wilt uitdragen aan aanpassen. Een voorbeeld van een boodschap is: “De doelgroep informeren over de activiteiten van Herstelcollege op het gebied hestelondersteundende zorg”

Middelen/media

Welke middelen/media ga je inschakelen om de boodschap aan de doelgroep te kunnen communiceren:
Per doelgroep (als ze veel verschillen) de beste middelen selecteren.

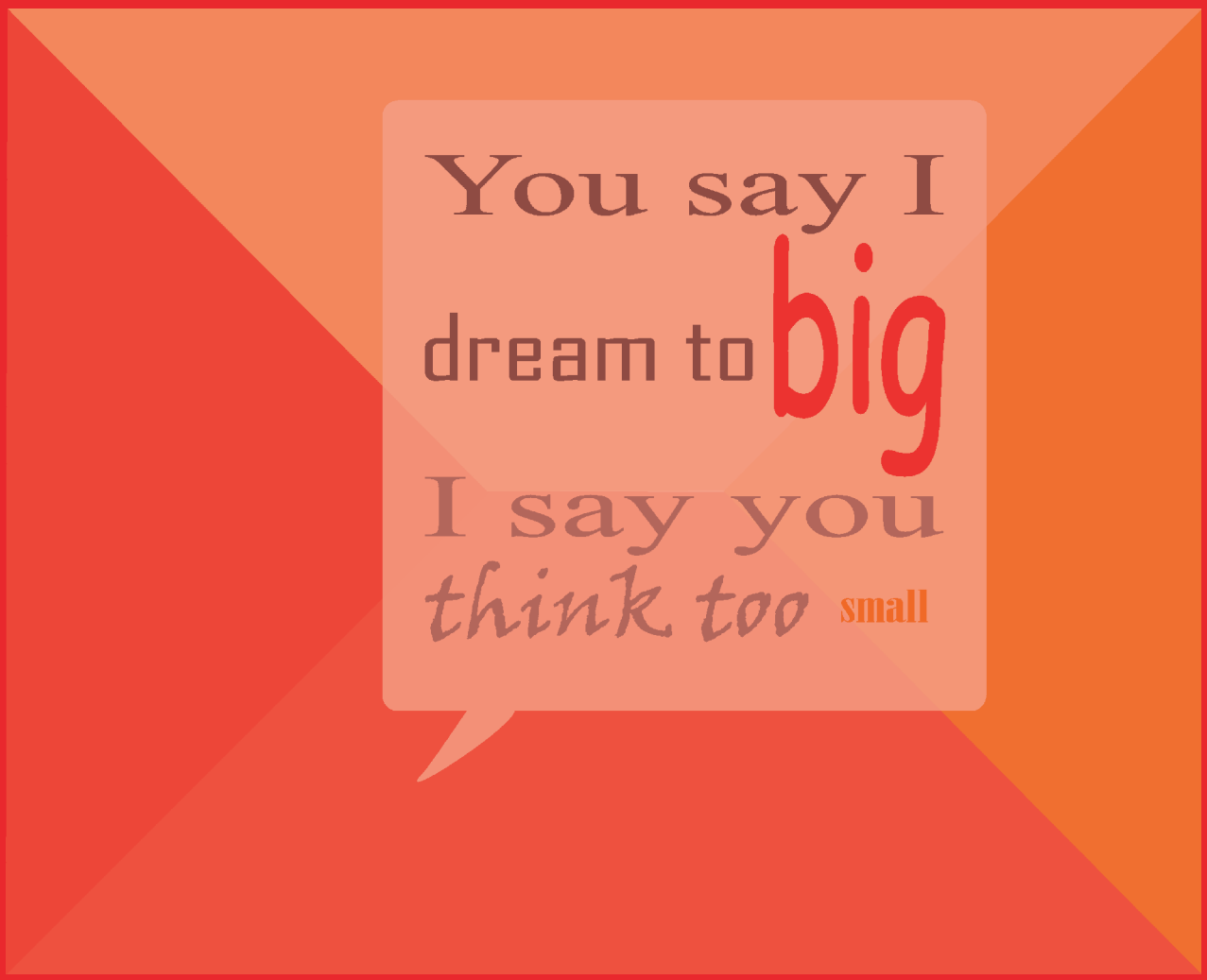
Bijvoorbeeld:
-Voorlichting door de opgeleide ambassadeurs van de ZOG MH
-Nieuws in de nieuwsbrief en op de website van de ZOG MH
-Ontwikkelen van een logo
-Folders ontwikkelen
-Productcatalogus Herstelcollege
-Social media: Facebook, Twitter, Youtube
Ontwikkelen Filmpje: inzetten op Youtube en andere social media (twitter, Facebook)
-Media: persbericht in de regionale kranten
Onze 'warme' contacten uitnodigen voor een interview zowel radio: Gouda FM, Radio Gouwestad. TV Gouwestad, Gouda FM, de Lekkerkerker als TV etc.
Advertentie plaatsen in alle regionale kranten bij de start van het Herstelcollege (bij voldoende budget).
-Ontwikkelen van een ludieke kaart, die bij de opening wordt verzonden aan onze netwerkpartners, vrijwilligers, verspreid binnen de instellingen (GGz Zorg en Welzijn instellingen, Maatschappelijk werk, sociale teams in de regio, GGz Wijkteams)

Planning
Goede planning is essentieel in een communicatieplan. Onder planning wordt verstaan de volgorde waarin middelen worden ingezet of de boodschap wordt opgebouwd. Er zijn verschillende mogelijkheden daarvoor, bijvoorbeeld: eenzelfde boodschap via verschillende media aan de doelgroep aanbieden. Eerst intern communiceren en daarna externe communicatie toepassen.

Organisatie
Wie doet wat binnen de organisatie. Vooraf moet duidelijk worden vastgelegd in het communicatieplan, wie welke taken heeft. Niet alleen intern, maar ook bij het inschakelen van derden, zoals reclamebureaus.
-Financiën

Monitoring
Door tussentijdse meetpunten in te stellen, kun je kijken of de activiteiten voldoende opleveren en zo niet kun je zaken bijstellen. Door goed te monitoren hun je tijdig bijspringen als het niet goed gaat.
-Bereiken we voldoende burgers, cliënten, professionals?
-Wat vinden organisaties van de ExpExteams en ExpExlab heeft het een meerwaarde?
-Hoe is de samenwerking met de scholen?
-Hoe is de samenwerking met de stakeholders?
-Sluit het aanbod aan bij de doelgroepen?

Evaluatie
Heb je de doelstelling van het communicatieplan gehaald? Waarom wel/niet? Wat kon beter?
Door dit goed inzichtelijk te maken, zorg je ervoor dat je in de toekomst een (nog) beter communicatieplan kunt maken.



Master Management en Innovatie in Maatschappelijke organisaties
Innovatievoorstel MMI-R5
Petra van Buren (0925907)
Hogeschool Rotterdam/ HAN
Beoordelaars: Cees van der Sprong & Hans Waegemaekers
Maart 2017