

# Handreiking sociale innovatie in de ouderenzorg

Samenwerken aan goede  
zorg, op reis met de cliënt  
als kompas



# Handreiking sociale innovatie in de ouderenzorg

*Samenwerken aan goede zorg,  
op reis met de cliënt als kompas*

De ouderenzorg is volop in beweging. Een fundamentele omslag is gaande met als focus: waardecreatie voor cliënten en maatschappij, met medewerkers die kansen zien en benutten om daaraan bij te dragen. Het gaat om het versterken van de mogelijkheid voor cliënten om zoveel mogelijk hun eigen leven te blijven leven, ook als ondersteuning daarbij onontkoombaar is.

Op de achtergrond speelt de druk op de zorg door de toenemende vergrijzing. De ambitie is dat cliënten en familie meer zeggenschap krijgen en de samen- en zelfredzaamheid worden vergroot, met kwaliteit van leven als kompas. Zelf- en samenredzaamheid winnen aan houdbaarheid als zij voor alle betrokkenen deel uitmaken van de kwaliteit van samenleven.

Deze grootscheepse vernieuwing is alleen mogelijk als medewerkers meer invloed en zelfstandigheid krijgen in hun werk en de organisatie daarvan. Waarbij dit vooral op de werkvloer opnieuw wordt uitgevonden en ervaren. Het zijn de medewerkers die dagelijks contact hebben met cliënten. Van daaruit ontstaat inzicht in wat er vanuit cliëntperspectief voor welbevinden écht toe doet en wat professionele zorg daaraan kan bijdragen. Medewerkers gaan de dialoog aan met cliënten, familie en sociale netwerken, om daar vervolgens naar te handelen. Voor dit alles hebben medewerkers ruimte, vertrouwen en organisatorische faciliteiten nodig. En competenties om accenten te verleggen van “wij zorgen vóór u” naar “samen zorgen voor kwaliteit van leven”. Vernieuwing van zorg en vernieuwing van arbeid en organisatie – sociale innovatie – komen hier krachtig en urgent samen.

Er zijn in de praktijk van de ouderenzorg veel initiatieven die aan deze grootscheepse omslag bijdragen. Een mooi en rijk voorbeeld daarvan is het Experiment sociale innovatie in de praktijk. Dit experiment is een gezamenlijk initiatief van ActiZ, BrabantZorg en de Hogeschool Utrecht, en werd mede mogelijk door subsidie van het Ministerie van VWS. Het project is onlangs afgerond. Er is hierin veel waardevolle ervaring en kennis opgedaan, met volop concrete ideeën, invullingen en bijdragen aan de bovengenoemde beweging.

Leerpunten uit dit Experiment sociale innovatie zijn samengebracht in deze *Handreiking sociale innovatie in de ouderenzorg*. Niet als blauwdruk, want elke organisatie heeft haar eigen historie, cultuur en omstandigheden en zal op basis daarvan eigen keuzes en afwegingen maken. Daarom bevat deze handreiking geen stappenplan of plan van aanpak, maar is hij gegoten in de vorm van een reis. Hij reikt bagage aan voor onderweg, die desgewenst benut kan worden. Het experiment vond plaats in de verpleeghuiszorg. Veel inzichten die in de handreiking naar voren komen zijn ook breed in de intra- en extramurale zorg waardevol.

De handreiking biedt steun aan zorgorganisaties die (verder) aan de slag willen met het doorbreken van knellende patronen, de dialoog tussen medewerker, cliënt en sociale omgeving centraal willen stellen, en medewerkers ruimte willen geven voor eigen initiatief en ontwikkeling. Waarbij niet het systeem, maar kwaliteit van leven leidend is.

Woorden van dank en waardering voor allen bij BrabantZorg en de Hogeschool Utrecht die er in samenwerking met ActiZ op veel manieren aan hebben bijgedragen dat deze Handreiking tot stand kwam. Vooral door de praktijk te laten spreken. Verder dank aan de circa 15 zorgorganisaties die actief deelnamen aan twee werkconferenties waarin inzichten uit het experiment werden verrijkt. En tot slot dank aan de begeleidingscommissie voor de inspirerende bijdragen voorafgaand aan en gedurende het experiment.

Ik wens u veel inspiratie en vernieuwingskracht!

Aad Koster,  
*directeur ActiZ, organisatie van zorgondernemers*

# Leeswijzer

## Inspiratie en praktische handvatten

Dit is een handreiking voor sociale innovatie in de ouderenzorg. De aanpak gaat uit van een innovatieproces dat vanaf de werkvloer wordt ontwikkeld. De medewerkers zijn in hun relatie met de cliënten en hun familie de drijvende kracht achter de verbetering van de kwaliteit van het leven van de cliënt.

In de handreiking wordt voor het proces van organisatie-ontwerp en -verandering gebruikt gemaakt van de metafoer 'samen op reis, met de cliënt als kompas'. De handreiking is de reisgids die inspireert bij het zoeken naar bestemmingen en de verschillende reismogelijkheden, maar die ook ervaringen deelt over wat je allemaal op reis kunt verwachten. Zorgorganisaties kunnen hieruit selecteren wat zij nodig hebben voor de aanpak van sociale innovatie binnen hun eigen organisatie. Het proces van sociale innovatie wordt van voorbereiding tot uitvoering en evaluatie beschreven. De metafoer van het reizen dient om de verschillende fasen van sociale innovatie toe te lichten. Wij noemen die fasen 'trajecten', zoals elke reis uit verschillende trajecten bestaat.

Het ontwerp- en veranderproces voltrekt zich op verschillende niveaus van de organisatie, waarbij – naast de medewerkers op de werkvloer – verschillende personen of afdelingen betrokken zijn. Zij hebben in meer of mindere mate een actieve rol.

Een actieve rol wordt vervuld door de procesbegeleider (bijvoorbeeld HR-functionarissen, kwaliteits- of beleidsmedewerkers, programmamanagers of een externe adviseur), de leidinggevende en de Raad van Bestuur en het management. Zij ondersteunen vanuit hun eigen positie de sociale innovatie die door medewerkers vanaf de werkvloer ontwikkeld wordt.

Daarnaast zijn er personen of afdelingen die gaandeweg bij het ontwerp- en veranderproces betrokken worden. Zo kunnen de ondersteunende diensten, bijvoorbeeld de afdeling ICT, horeca en facilitair of P&O, een belangrijke bijdrage leveren aan de sociale innovatie. Doordat het proces op de werkvloer start, zullen zij echter niet direct een actieve rol hebben. Al naar gelang de behoefte aan ondersteuning bij de medewerkers zal hen gevraagd worden om aan het gezamenlijke doel mee te werken.

Tot slot zijn er talrijke belanghebbenden binnen en buiten de organisatie die op iets meer afstand het ontwikkelproces zullen willen volgen. Hierbij kunt u denken aan de ondernemingsraad, de cliëntenraad, de inspectie of het zorgkantoor.

## Een handreiking voor procesbegeleider, leidinggevende en Raad van Bestuur

Deze handreiking is in de eerste plaats geschreven voor de procesbegeleider en de leidinggevende. Omdat deze rollen verschillen, hebben wij voor beide rollen specifieke hulpmiddelen, instrumenten en dergelijke ontwikkeld die aan het eind van de handreiking worden aangeboden. In de digitale versie is de informatie beschikbaar door op de koffers te klikken die per rol beschikbaar zijn. Zo kunnen zowel de procesbegeleider als de leidinggevende het ontwikkelproces, waarbij de relatie tussen medewerker en cliënt centraal staat, optimaal begeleiden en faciliteren.

Ook de Raad van Bestuur en het management hebben een actieve en onmisbare rol. De eerste vijf hoofdstukken zijn vooral voor deze doelgroep van belang om te lezen. Hierin staat de kern van de aanpak beschreven: door middel van een integrale benadering van ontwerp en verandering wordt er vanaf de werkvloer gewerkt aan goede zorg. Na deze vijf hoofdstukken worden de vier trajecten uit de reis van sociale innovatie meer in detail toegelicht.

## Gebruiken wat waarde toevoegt aan eigen organisatie

De ene zorgorganisatie is de andere niet, en afhankelijk van de uitgangspunt en omstandigheden zal niet elke organisatie het sociale innovatieproces op dezelfde manier en in hetzelfde tempo doormaken. Het doel is echter hetzelfde: iedere zorgorganisatie streeft er immers naar om alle medewerkers in hun kracht te zetten om aan goede zorg te werken. Maar het is aan de zorgorganisatie zelf om te besluiten waar men de handreiking wil volgen of er juist van afwijken. Desondanks zijn er algemene leerprincipes van toepassing in het avontuurlijke spanningsveld tussen aansturen en laten gebeuren om tot zelfontwikkeling van medewerkers te komen. Deze handreiking is een levend document waarbij de koffers voortdurend met nieuwe bagage gevuld kunnen worden. Zo creëer je een lerende organisatie.

# 1 Veranderbeweging vanaf de werkvloer: terug naar waar het écht om draait

## Passie en kracht van medewerkers bron van inspiratie

Hoe ver komen medewerkers als je hen de volledige ruimte geeft om de zorg te vernieuwen? Deze vraag staat aan de basis van de sociale innovatie in deze handreiking. Sociale innovatie is een instrument dat een beroep doet op de passie en de kracht van medewerkers. Zij zijn degenen die dagelijks in contact staan met de cliënten en hun familie en zij weten dus als geen ander wat er nodig is om de zorgkwaliteit te verbeteren. Door te werken aan hun dromen over de zorg, zijn medewerkers bezig met het veranderproces dat nodig is voor de vernieuwing. Zij ontwerpen, onder begeleiding, zelf een nieuwe zorgorganisatie om hun dromen te kunnen realiseren. Zij leren zelf initiatief nemen, overleggen, organiseren en onderhandelen. Zo kunnen zij zich ontwikkelen tot zelfbewuste medewerkers die de dialoog aangaan met verschillende partijen om zich heen: cliënten en familieleden, behandelaars, ondersteunende diensten en alle andere partijen die betrokken zijn bij de zorg voor de cliënt.

## De organisatie richten op waar het om draait: de relatie met de cliënt

Volgens het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie (NCSI) is sociale innovatie *een structurele vernieuwing van de arbeidsorganisatie en de arbeidsrelaties die leidt tot verbeterde prestaties van de organisatie, meer werkplezier en ontplooiing van talenten* (NCSI, 2012). Het geheim van die vernieuwing zit in de ruimte die medewerkers op de werkvloer krijgen om hun werk naar eigen professioneel inzicht uit te voeren en te verbeteren. Wat heeft mevrouw Van Rooij nu nodig? Hoe voelt meneer Van de Ven zich? Wat kunnen medewerkers doen om de levenskwaliteit van mevrouw Van der Heijden, ondanks haar afnemende fysieke en mentale gesteldheid, nog een beetje te verhogen? Niet door procedures of protocollen leidend te maken. Maar door aanvoelen, contact maken en door te begrijpen wat cliënten van medewerkers vragen. Hierover met hen spreken, maar ook met collega's overleggen, of met de mantelzorger die mevrouw Van der Heijden zo goed kent. En dit gebeurt morgen weer opnieuw, omdat deze mevrouw dan misschien plotseling mentaal weer verder achteruit gegaan is, of een opleving heeft. En ook alle dagen daarna die zij nog heeft in de laatste fase van haar leven. Als medewerker heb je de ruimte nodig om dat te kunnen doen. Van de organisatie vraagt dit de hulpmiddelen en ondersteuning om die taak zo goed mogelijk te kunnen vervullen.

Dit is het ideale plaatje waar geen enkele zorgorganisatie tegen zal zijn, maar de grote vraag is: hoe bereik je die situatie? Net als in andere sectoren staat ook de ouderenzorg voor de opgave haar weg te vinden in een externe omgeving die steeds verandert en nieuwe eisen stelt. Steeds opnieuw zullen belemmeringen in de bestaande situatie moeten worden weggenomen om de gewenste situatie te bereiken. Dat is een hele opgave, want die belemmeringen zijn fors. In de laatste twee decennia is de ouderenzorg verregaand gestandaardiseerd en gebureaucratiseerd. Door de opdeling van het werk in kleine deeltaakjes en de uitvoering daarvan vast te leggen in regels en protocollen, is het toezicht op het werk en de verantwoordelijkheid niet bij de medewerkers op de werkvloer neergelegd, maar bij het management en de ondersteunende diensten. Hierdoor heeft de bureaucratie de tijd gehad om vorm te krijgen en zich in de zorg te nestelen. Met de jaren hebben zich gewoontes, taboes, gedeelde opvattingen en terugkerende patronen gevormd die haaks staan op het zelf verantwoordelijkheid nemen voor het werk. Vaak zijn de medewerkers zich hier niet meer van bewust, zo ingesleten zijn die gewoontes.

## Veranderbeweging vanaf de werkvloer

Om échte vernieuwing te kunnen realiseren, moet je daar beginnen waar het gebeurt. Op de werkvloer. Bij de mensen die daadwerkelijk zorg verlenen. Hiervoor moeten eerst wat laagjes worden afgepeld om bij het gevoel en de passie te komen waarmee medewerkers in de zorg zijn gaan werken. Zij hebben hun vaardigheden, talenten, blinde vlekken, motieven, ambities en allergieën. Al die eigenschappen en kenmerken zijn mede ontwikkeld door hun ervaringen, eerst gedurende hun opleiding, daarna tijdens hun werk in de zorg. De oude ervaringen, steunend op regels, protocollen of achterhaalde routines, moeten 'uitgewist' worden door nieuwe ervaringen, steunend op de vele mogelijkheden die de organisatie van het werk biedt om zelf inhoud te geven aan het werk, waarbij de behoefte van de cliënt hun kompas is. Met sociale innovatie willen wij mensen terug brengen naar hun drijfveren, hen weer de kans geven om te denken vanuit hun hart voor de zorg. De wijze waarop het werk verdeeld is en wordt aangestuurd, moet hen daarin niet belemmeren, maar juist aanmoedigen. De organisatie moet hen de kans geven om in gesprek met cliënten en in dialoog met vrijwilligers, behandelaars en familieleden gezamenlijk te kunnen beslissen wat op dat moment het beste is voor meneer Van der Ven en voor alle andere bewoners die daar, of op andere locaties in Nederland, wonen.

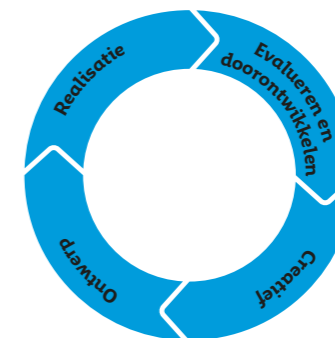
# 2 Integrale aanpak van ontwerp en verandering

## Sociale innovatie continue interactie tussen ontwerp- en veranderprocessen

Sociale innovatie in de ouderenzorg is een continue interactie tussen *veranderen* van denkwijzen, gedrag en het *ontwerpen* van nieuwe organisatie- en werkvormen. Het ene moment ligt het accent op verandering, het andere moment op ontwerp. Deze ontwerp- en veranderprocessen zijn met elkaar verweven als stromingen in de zee: je kunt niet zonder één van de twee, je bent in het innovatieproces altijd met allebei tegelijkertijd bezig. Op de werkvloer denken medewerkers na over wat zij goede zorg vinden en welke gevoelens en gedragingen daarbij horen: waar draait het nu echt om? Draagt dit bij aan goede zorg voor de cliënt? Welke keuzes moeten we dan maken en wat betekent dat voor onze onderlinge samenwerking? Vervolgens pakken de medewerkers geleidelijk de regie en de verantwoordelijkheid voor het realiseren van hun dromen. De organisatievorm is niet langer ballast, maar schept ruimte om dromen waar te kunnen maken. De medewerkers zijn bezig met innoveren, en ontdekken en ervaren hun mogelijkheden: ze zijn daadwerkelijk bezig met veranderen.

## Zichtbaar alle vrijheid, achter de schermen gefaseerde aanpak

De medewerkers vormen in deze handreiking daarom het aangrijpingspunt. Zij krijgen de vrijheid om te experimenteren. Geen negatieve vrijheid, zoals Isaiah Berlin dat noemt, maar positieve vrijheid. Hij formuleert dat verschil heel krachtig: "Bij vrijheid gaat het niet om mijn wens om door een deur te lopen, maar om de vraag of die deur open is." Vertaald naar de sociale innovatie in de ouderenzorg gaat het om de mogelijkheden die het bestuur en management aan de medewerkers geven om in vrijheid hun ideeën over goede zorg in de praktijk te brengen. Dat vraagt om een visie op de gewenste toekomst en om een concrete aanpak: de weg er naar toe, oftewel het ontwerp. De aanpak die wij hier gebruiken, bestaat uit vier trajecten: Het creatieve traject zorgt voor positieve energie door grenzeloos te dromen over goede zorg. In het ontwerptraject wordt een beroep gedaan op de medewerkers om hun dromen om te zetten in realistische plannen. Het derde traject is de realisatie van de plannen en het ondervinden van de resultaten van alle inspanningen. In het vierde traject ten slotte gaat het om het vasthouden van het vernieuwingsproces. Sociale innovatie is een beweging die nooit stil staat. In het hoofdstuk *De reis in vier trajecten* gaan wij uitgebreid op deze trajecten van de reis in. In dat hoofdstuk wordt de aanpak aan de hand van de metafoer beschreven.



Aanpak van sociale innovatie is een iteratief proces dat bestaat uit vier trajecten

## Verbeterde prestaties van de organisatie door meer werkplezier en ontplooiing van talenten

De handreiking is een middel waarmee de procesbegeleider, de leidinggevende en het bestuur medewerkers in staat stellen om cliënten goede verzorging te geven vanuit eigen initiatief en verantwoordelijkheid. Als medewerkers zich optimaal kunnen ontwikkelen, zijn zij beter in staat om de kwaliteit van leven van cliënten te verbeteren. Van de organisatie vraagt dit om ruimte en het vertrouwen dat medewerkers uiteindelijk dáár uitkomen en datgene beslissen wat de cliënt ten goede komt, omdat de waarden ten aanzien van goede zorg gedeeld worden: zo wordt er indirect gewerkt aan betere zorg op een slimme en efficiënte manier.

## Keuze voor het volgen of afwijken van de aanpak contextafhankelijk

Niet in elke situatie is het even gemakkelijk om de tijd te nemen die nodig is voor deze intensieve manier van veranderen. Slechte verhoudingen tussen medewerkers onderling, en tussen medewerkers en leidinggevendenden, of een ernstig verstoorde relatie met de (familie van) cliënten kunnen dat erg moeilijk maken. Ook de financiële situatie leent zich niet altijd voor deze aanpak. Dat kan betekenen dat het accent wat meer of minder op één van de drie kwaliteiten komt te liggen: kwaliteit van zorg, werk, of bedrijfsvoering, of dat het tijdspad onder druk komt te staan.

Afhankelijk van de context en de (financiële) situatie van de zorgorganisatie zal de aanpak daarom verschillen van de hier beschreven werkwijze. Deze handreiking is geen *one best way*. Elke zorgorganisatie kan die zaken eruit halen die naar eigen inschatting kunnen bijdragen aan het innovatieproces. Uiteindelijk kiest iedere zorgorganisatie voor een eigen aanpak van het sociale innovatietraject. Welke keuzes zorgorganisaties echter ook maken, er zijn altijd kenmerken en randvoorwaarden die van belang zijn bij ingrijpende ontwerp- en verandertrajecten: de universele leerprincipes. Deze leerprincipes worden in het volgende hoofdstuk beschreven. Zij vormen een functionele verbinding tussen het ontwerpen en het daadwerkelijk veranderen.

# 3 Universele leerprincipes in organisatieontwerp en -verandering

**Ontwikkelen en innoveren op de werkvloer kan op diverse manieren. De omgeving, achtergrond, mensen en omstandigheden zijn bepalend voor de wijze waarop een organisatie haar eigen reis maakt en welke afslagen zij neemt. Toch zijn er zaken die altijd geregeld moeten worden om succesvol sociaal te kunnen innoveren.**

## De cliënt centraal

Welke richting de organisatie ook inslaat, de cliënt is en blijft altijd het kompas: Voor wie doen we dit; wat wordt de cliënt hier beter van? De cliënt is het kompas dat de juiste richting aangeeft in organisatieontwerp en -verandering.

## Drijfveren van medewerkers zijn de bron van innovatie

Na jarenlang op dezelfde manier gewerkt te hebben en hiervoor een routine te hebben ontwikkeld, is het moeilijk om een stapje terug te doen en erbij stil te staan waarom je ook alweer in de zorg bent gaan werken. Die drijfveren en de passie voor de verzorging van cliënten zijn er echter nog wel degelijk. Zij zijn dé bron van de innovatie op de werkvloer. Laagje voor laagje de ingesleten gewoontes en patronen afpellen legt de intrinsieke motivatie bloot van medewerkers. Dit vraagt om losmaken en loslaten, van medewerkers én leidinggevendens.

## Sociaal innoveren vraagt om duidelijke keuzes en visie

Voor elk ontwerp- en verandertraject is van te voren een heldere visie op het doel nodig. Bestuurders zullen zich moeten bezinnen op vragen als: wat willen we bereiken? Welke waarden vinden we daarbij belangrijk? Een heldere visie en strategische keuzes bieden het kader waarin de medewerkers kunnen innoveren. Het kader zet de contouren neer van de eindbestemming als een stip op de horizon. Hierbij horen ook de keuzes over het veranderproces: klein beginnen of groot starten? Organisch of schoksgewijs?

Als de omstandigheden minder ruimte toelaten voor het experimenteren in alle vrijheid, zal daar duidelijkheid over moeten zijn. Ook dat biedt een kader. Zolang de koers maar consistent wordt uitgezet en de medewerkers voldoende informatie, ondersteuning en ruimte krijgen om aan de slag te gaan.

## Actieve bestuurlijke betrokkenheid

Hoewel dat misschien niet zo lijkt, is een actieve rol van het bestuur onmisbaar bij een organisatieverandering van onderop. Om vertrouwen te hebben en los te laten, moet je als bestuurder heel goed weten wat er leeft onder cliënten en medewerkers, moet je kunnen faciliteren en ruimte scheppen, maar ook durven ingrijpen als dat nodig is. Een grote betrokkenheid van het bestuur is misschien niet zo zichtbaar, maar wel voelbaar. Ook heeft het bestuur een belangrijke rol naar de buitenwereld toe: het bestuur vormt een buffer voor wat er op de organisatie afkomt en onderhoudt de contacten met externe belanghebbenden.

## Vrijheid van en vrijheid tot

Innovatie op de werkvloer kan alleen als de medewerkers daar voldoende ruimte voor krijgen binnen de reële mogelijkheden die er zijn (bijvoorbeeld ondersteuning bij competentieontwikkeling door de afdeling P&O, beschikbare capaciteit van ondersteunende diensten, of technologische mogelijkheden) en de strategische kaders die het bestuur stelt. Uitgedaagd worden om dromen en plannen te ontwikkelen voor betere zorg om vervolgens, als die plannen er zijn, rood licht te krijgen of tegengewerkt te worden door bureaucratische regeltjes of formele hiërarchische verhoudingen, laat alle motivatie wegvloeiën. Niet alleen vrijheid van denken is nodig maar ook vrijheid tot handelen.

## Veranderen kost tijd

We kunnen het niet genoeg zeggen: neem de tijd voor het ontwerp- en veranderproces. Om gebruik te kunnen maken van de passie van medewerkers om los te komen van oude gewoontes en te zoeken naar verbeteringen in de zorg, om hen dus in de gelegenheid te stellen om zélf te veranderen, is tijd nodig. Werken aan het losmaken van creativiteit, innovatie realiseren, de teamsamenwerking verbeteren en als individu groeien, is een proces van lange adem. Niets is moeilijker dan een gedragsverandering realiseren van binnenuit.

## Oog hebben voor motivatie en vaardigheden van medewerkers én condities scheppen die kansen bieden

Het veranderproces heeft betrekking op de individuele medewerkers en op de zorgorganisatie als geheel. Verandering van houding en gedrag vraagt om mensen die de motivatie voelen om te willen veranderen en die de vaardigheden hebben om dit te doen. Dat doet iedereen op zijn eigen manier; elke medewerker heeft een unieke persoonlijke leercurve. Voor iedereen geldt echter, dat zoiets alleen kan als daarvoor de organisatorische condities aanwezig zijn. De zorgorganisatie zal hierin moeten voorzien als een schil rondom de relatie tussen de medewerker en cliënt.

## Verweven met de dingen van de dag

Zorg dat de innovatieactiviteiten niet te ver van de dagelijkse praktijk af staan. Vernieuwen door te doen, geeft meteen zichtbaar resultaat en dat motiveert de betrokkenen om door te zetten. Ontwerp en verandering zijn geen gescheiden processen; door te doen ben je al bezig met veranderen.

## Niet te lang wachten met het betrekken van ondersteunende diensten

Sociale innovatie draait om het werken aan goede zorg waarbij de relatie tussen de medewerker en de cliënt centraal staat. Bij het ontwerp- en veranderproces is een bijdrage van ondersteunende diensten echter heel belangrijk. Zij kunnen door de juiste kennis en kunde in te brengen op het goede moment het innovatieproces versnellen, of voorkomen dat het strandt. Voorkom dat zij te laat bij het innovatieproces betrokken worden. Laat de ondersteunende diensten het proces van sociale innovatie ervaren: dit draagt bij aan wederzijds begrip en samenwerking. Zorg er tegelijkertijd wel voor dat de regie bij de zorgmedewerkers blijft.

## Aandacht voor groeiproces leidinggevende

De leidinggevende heeft een uiterst belangrijke, maar lastige positie in het proces van sociale innovatie. Een team dat met groeiend vertrouwen op weg is naar zelforganisatie, heeft meer behoefte aan een coachende, dan aan een sturende leidinggevende. Van de leidinggevende vraagt dit om met het team mee te groeien, maar wel op gepaste afstand. De leidinggevende zal zich steeds bewust moeten zijn van de valkuil om te sturen en besluiten te nemen. Let op het feit dat de leidinggevende in principe in dezelfde hiërarchische positie blijft, ook al verandert de rol gedurende de reis. Het bestuur zal rekening moeten houden met verschuivende verantwoordelijkheden. De organisatie zal op een gegeven moment een keuze moeten maken welke kant zij op wil met de functie van de leidinggevende en de invulling van de rol in relatie tot het team. Dat kan per organisatie, of zelfs per team verschillen.

## Dubbelrol procesbegeleider: ondersteuning van het ontwikkelproces én van de leidinggevende

De procesbegeleiders van het ontwerp- en veranderproces moeten zich bewust zijn van hun dubbele rol. Aan de ene kant begeleiden zij het team dat aan de slag gaat met sociale innovatie. Zij ondersteunen het ontwikkelproces van medewerkers en helpen hen om in gesprek te gaan met verschillende doelgroepen, zoals cliënten en hun familieleden, andere afdelingen of behandelaars. Aan de andere kant ondersteunen zij de leidinggevendens bij het ontwikkelen van coachingsvaardigheden. Dit vraagt om deskundigheid en ervaring. Niet invullen of beslissen, maar aanmoedigen en prikkelen is het devies.

## Veranderen doe je continu

Sociale innovatie is geen eenmalig project, maar een continue beweging. Deze beweging kan zich als een olievlek over de organisatie verspreiden, maar moet daarvoor voortdurend gevoed worden met nieuwe dromen van de medewerkers. Zo nu en dan een prikkel van buitenaf om nieuwe inspiratie te brengen, doet wonderen. De horizon lonkt altijd!



# 4 Sociale innovatie: het maken van een reis als metafoor voor ontwerp en verandering

## Reisgids voor sociale innovatie

Een reis maken kan op talloze manieren, waarbij je keuzes moet maken ten aanzien van het vervoer, het type reis (strandvakantie, stedentrip, trektocht, wintersport, backpacken), de duur, de afstand, het gezelschap, georganiseerd of niet... en niet in de laatste plaats de bestemming. Tijdens een reis doe je indrukken en nieuwe ervaringen op. Je leert nieuwe mensen kennen en maakt kennis met andere culturen. Het verandert je blik op jezelf en je omgeving.

Ook in het proces van sociale innovatie zul je onderweg veel tegenkomen. Je bent continu bezig met het werk in een verwevenheid van ontwerp en verandering die als golven door en over elkaar heen lopen. Dat water zal niet altijd kabbelend zijn, want de weerselementen heb je niet in de hand. Het vergt behendigheid om op koers te blijven. Deze handreiking geeft tips en adviezen hoe zorgorganisaties hun eigen reis kunnen maken. Wij reiken vele stukken bagage aan om de reis te begeleiden. Dit zijn voorbeelden van situaties die zich tijdens de reis kunnen voor doen, maar ook instrumenten en hulpmiddelen om onder verschillende weersomstandigheden in te zetten.



## Wie gaat mee op reis?

In feite krijgt iedereen in de organisatie te maken met de organisatieverandering. Iedereen gaat mee op reis. Maar niet iedereen stapt ook direct in de boot.

### Reizigers: zorgmedewerkers

De ontwerp- en veranderbeweging start op de werkvloer met iedereen die bij het zorgteam hoort en in nauw overleg met cliënten en hun familie aan het werk wil om de zorg te verbeteren. De zorgmedewerkers zijn de reizigers, zij bepalen de eindbestemming en stappen in de boot om daarheen te varen.

### Reisleider: procesbegeleider

De reizigers worden begeleid door een reisleider (of meerdere): de deskundige procesbegeleider die ervaring heeft met veranderprocessen en groepsdynamica. De procesbegeleider begeleidt en ondersteunt het team gedurende de sociale innovatie en helpt hen om koers te zetten naar hun eindbestemming. Van procesbegeleiders wordt verwacht dat zij als reisexpert de dromen en plannen van de medewerkers kunnen vertalen naar de bijpassende organisatie- en werkvormen, dat ze faciliteiten bieden aan de reizigers en dat ze aanvoelen wanneer zij uit hun rol als procesbegeleider kunnen stappen en het initiatief aan de medewerkers kunnen overlaten. Bij voorkeur komt de procesbegeleider van buiten de afdeling, zodat hij of zij met een frisse blik naar het team kijkt. De procesbegeleider blijft in de rol van reisleider de hele reis bij het team.

### De gids: de (direct) leidinggevende

De leidinggevende van het team is aan boord als gids voor de medewerkers. Als kenner van de zorg reikt de gids het team suggesties aan om op een slimme manier daar te komen waar het heen wil, stelt gewetensvolle en prikkelende vragen, helpt het team door een andere bril te kijken en het cliëntbelang in het vizier te houden. Op de kronkelige route van de reis blijft de gids altijd de door het team gekozen eindbestemming voor ogen houden. Maar op gepaste afstand. Het zijn de medewerkers die het moeten doen. Geleidelijk aan zullen de leidinggevendenden hun rol als gids meer coachend dan sturend invullen. Dit is voor henzelf ook een ontdekkingsreis en een leerproces dat veel aandacht vraagt van de procesbegeleider.



## Het kompas: cliënt en familie

Tot slot, misschien wel de belangrijkste persoon om de reis te kunnen maken en daadwerkelijk aan te komen: de cliënt. De cliënt en de familieleden vormen het kompas om de organisatie op koers te houden. De behoeften van de cliënt, geven richting aan de reis die de organisatie wil maken. In hun dagelijkse relatie met cliënt en familie kunnen de medewerkers telkens weer toetsen of zij op de goede weg zijn.

## Welke afslag neemt u zelf?

Sociale innovatie is een veranderbeweging met de droombestemming over goede zorg als referentiepunt. Allerlei omstandigheden binnen of buiten de zorgorganisatie zullen er toe bijdragen of de zee kalm, deinend of onstuimig zal zijn. De reizigers staan zelf aan het roer van de boot, maar zeker in aanvang zullen zij een eindje op weg geholpen worden door de gids en de reisleider en alle andere betrokkenen bij de bootreis.

Wij hopen dat deze 'reisgids' u inspiratie biedt en u helpt om de juiste afslagen te nemen, of u nu bestuurder, procesbegeleider of leidinggevende bent.

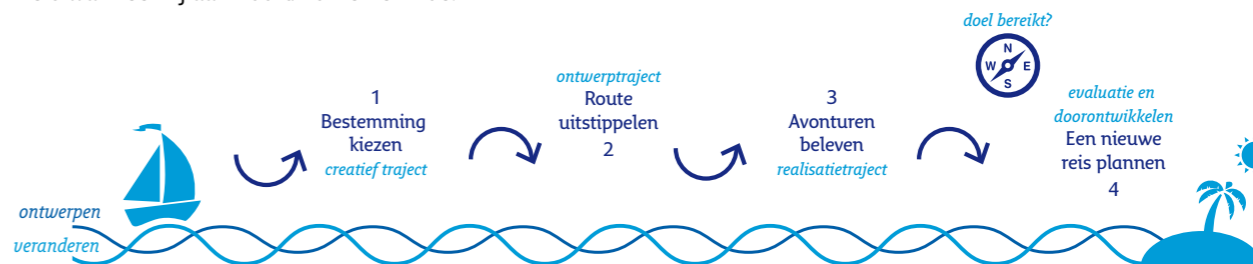
Hulp die kan worden ingevlogen:

## De Raad van Bestuur en het management (het bestuur)

Wie niet in de boot stapt, is het bestuur. Dat maakt hun rol er niet minder belangrijk op. Zij staan aan de basis van de reis. Daarom beginnen we de beschrijving van de reis ook met de rol van het bestuur. Zij formuleren de toekomstvisie en dragen die uit bij de voorbereiding van de reis. Ook bepalen zij de kaders voor het ontwerp- en verandertraject waarbinnen de reizigers de bestemming kiezen en de route er naar toe uitstippelen. Het bestuur volgt vanuit huis de reis en is bereikbaar om het team een handje te helpen of te faciliteren. Als het nodig is, wordt het ingevlogen.

## Alle andere betrokkenen bij het zorgteam

Er zijn nog meer betrokkenen die aan boord stappen als dit past bij de plannen van de reizigers. Dit zijn bijvoorbeeld de ondersteunende diensten, behandelaars, vrijwilligers of het keukenpersoneel. Zij stappen niet vanaf de start op de boot, maar wel zo snel mogelijk! Het is afhankelijk van de dromen en plannen van de medewerkers wanneer zij aan boord komen en hoe.



# 5 Strategische keuzes en bestuurlijke afwegingen voor een behouden vaart: de rol van het bestuur

## Zorgen voor een behouden vaart

Het beginnen van een proces van het integraal organisatieontwerp en de bijbehorende verandering, op kleine of grote schaal, heeft impact op de medewerkers en hun relatie met de cliënt. Voor de start vraagt dit om bestuurlijke keuzes en heldere afwegingen. Het is een leerproces dat de hele organisatie aangaat en waarbij iedereen op een gegeven moment van oud naar nieuw over zal moeten gaan. Eenmaal op open zee, zal de boot koers moeten houden om te voorkomen dat de horizon uit beeld verdwijnt en het bootje eindeloos ronddobbert. Een behouden vaart, vraagt om een grondige voorbereiding. Daarin heeft het bestuur van een zorgorganisatie een essentiële rol die misschien niet zichtbaar, maar wel voelbaar is.

## Visie op zorg en organisatie markeert de horizon

Voor het bestuur begint de reis al bij het vaststellen van de visie. Wat is onze visie op goede zorg? Welke waarden en welk gedrag horen daarbij? Deze visie markeert de horizon. En welke visie heeft de bestuurder op het veranderproces en op de rol van medewerkers met wie hij dit wil bereiken? Gedurende het hele traject zal de bestuurder die visie continu moeten uitdragen om de reizigers te inspireren en te motiveren. Het bestuur is hiermee de vlaggendrager van de reis. Hij maakt de reis niet mee, maar is altijd op de achtergrond beschikbaar voor noodgevallen.

De vragen die het bestuur voor zichzelf moet beantwoorden, zijn: waar moet de organisatie naar toe? Welke horizon willen we laten lonken? Hoe is de situatie nu? Welke zee past bij de organisatie? Welk vaartuig kies je? Wat moet de manier van varen zijn? Met welke gevaren krijgen de medewerkers mogelijk te maken en welk houvast bied je dan?

## Vlaggendrager van organisatieverandering

Het bestuur vormt de vlaggendrager met een duidelijke visie die inspireert, maar die ook de kaders aangeeft. Die kaders mogen niet klemmen, maar zijn wel de essentiële randvoorwaarden die vooraf verankerd moeten zijn. De keuzes die je als bestuurder maakt, zijn bepalend voor de koers die de medewerkers samen met cliënten en hun verwanten zullen varen. In de praktijk is dit zoeken en aftasten: wat kan wel en wat kan niet, en hoe draag ik dat uit als bestuurder?

Het vereist van bestuurders een enorme betrokkenheid, maar tegelijkertijd distantie: de reizigers inspireren, maar hen ook vertrouwen en durven los te laten. Het is een zoeken naar de juiste balans. De reis van sociale innovatie verandert overigens óók de rol van de bestuurder. In feite verander je van een kapitein geleidelijk in een facilitator, de cargadoor in scheepvaarttermen. De bestuurder stapt dus niet aan boord, maar hij zorgt er wel voor dat de reizigers de juiste boot mee krijgen, afhankelijk van de situatie (een speedboot of een cruiseschip, een roeiboot of een gondel?), hij zorgt dat de havens, waar de boot tijdens de reis binnenloopt, de reizigers met open armen ontvangen.

## Continue wisselwerking zorgt voor creëren van het juiste klimaat

In tegenstelling tot wat het misschien lijkt, is dit een heel actieve rol: een bestuurder is bezig met ruimte scheppen en met verbinden, met randvoorwaarden regelen die altijd nodig zijn, het geven van vrijheid van en vrijheid tot, zekerheden bieden in onzekerheid, en het plaatsen van vernieuwingen binnen de bredere ontwikkelingen in de ouderenzorg (wonen, zorg en welzijn). In deze rol volgen en stimuleren zij ook het creatieve proces en de zelforganisatie van onderop en vormen mede op basis daarvan hun beleid op strategisch niveau. Hierdoor ontstaat er een wisselwerking: tussen monitoren van onder naar boven en beleid van boven naar onder. Afspraken worden gemaakt over Verantwoording (V) van onderop en het geven van doelen (D) en Kaders (K) van bovenaf.

Het besturingsmodel van de Raad van Bestuur:





# 6 De reis begint: waarheen wijst het kompas?

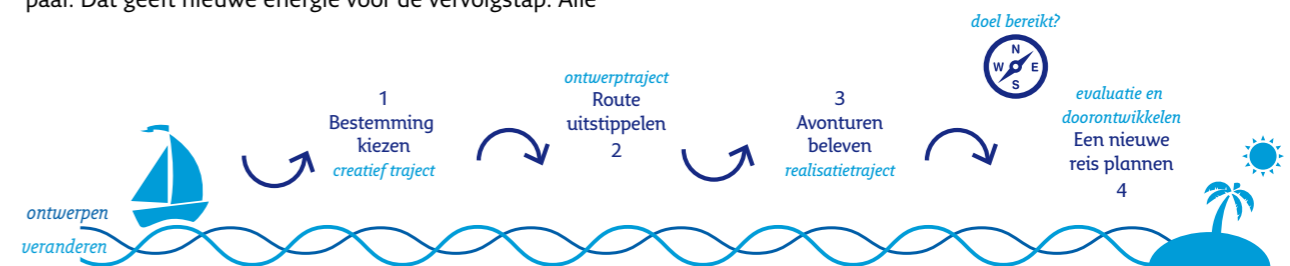


# 7 De reis in vier trajecten

In hoofdstuk twee introduceerden wij de integrale aanpak van sociale innovatie: een iteratief proces dat uit vier trajecten bestaat. We leggen nu alle vier de trajecten aan u voor aan de hand van de metafoor van het maken van een reis. Uit ervaring blijkt dat elk traject in een bepaald tijdsbestek wordt doorlopen. Ook heeft elk traject een concreet eindresultaat. In de praktijk zal blijken dat de trajecten op een natuurlijke wijze in elkaar overlopen, toch is het goed om stil te staan bij het bereiken van een mijlpaal. Dat geeft nieuwe energie voor de vervolgstap. Alle

betrokkenen zien met hun eigen ogen de vooruitgang die geboekt is. Sociale innovatie is nooit klaar: zodra traject 4 in gang is gezet kan er een nieuwe cyclus gestart worden, waarbij je weer opnieuw begint met traject 1, waarna traject 2 en 3 elkaar opvolgen et cetera.

In dit hoofdstuk geven we een algemene beschrijving van elk traject. In de hoofdstukken hierna duiken we per traject de diepte in.



## Het creatieve traject: bestemming kiezen voor de reis

De reis begint bij het bepalen van de eindbestemming: waar willen we met de zorg naar toe? Wat is onze droom? Als wij het voor het zeggen zouden hebben, hoe zien wij dan de zorg dan voor ons? Wat zouden we anders willen doen gegeven de ontwikkelingen in de zorg? Juist omdat medewerkers in hun denken en handelen zo beïnvloed worden door de organisatiestructuur en -cultuur, is het doel in dit traject hen hieruit los te maken (*unfreeze* in het veranderproces). Dan pas zijn medewerkers in staat hun dromen over de zorg met elkaar te delen en deze dromen vervolgens uit te werken in een ontwerp voor een nieuwe manier van werken. Het is echter niet gemakkelijk om los te komen van de dagelijkse praktijk en vrijuit te dromen, maar tegelijkertijd is het ó zo belangrijk voor de rest van de reis om te weten waar je met z'n allen naar toe wilt. Eenmaal op weg, zorgen de drive, de creativiteit en het denken in kansen voor positieve energie.

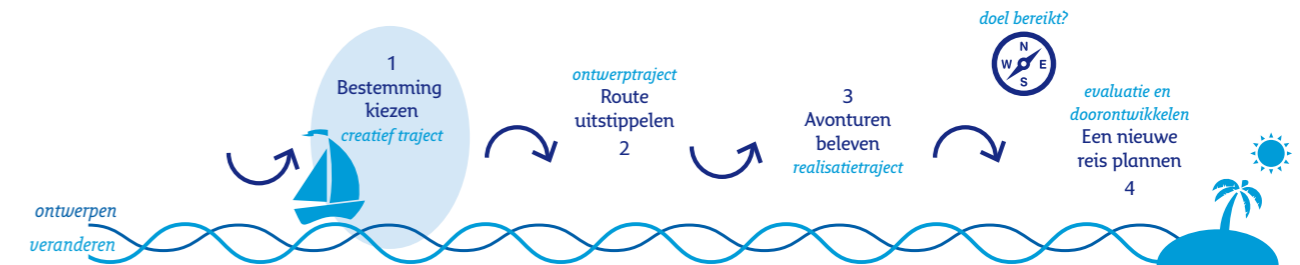
Voor dit traject wordt ruim de tijd genomen. *Met een paar keer dromen ben je er niet.* Het is een proces van loslaten, ontdekken, doen, groeien, en ervaren. Het vraagt om terug te gaan naar de kern en met elkaar in gesprek te gaan over wat er achter die dromen zit: wat betekent goede zorg? Welke waarden en gedrag passen daarbij? Wat vindt de cliënt belangrijk? Hoe realiseren we dat? Kortom, een echt zoekproces. Gedurende het creatieve traject kan er

alvast gestart worden met praktische zaken die direct verbeterd kunnen worden. Het eindresultaat van dit traject is een houtskoolschets van de 'nieuwe' zorg op de afdeling of locatie. Hiermee worden de contouren van de eindbestemming zichtbaar.

## Het ontwerptraject: een route uitstippelen voor de reis

Als eenmaal de eindbestemming is bepaald, begint het uitstippelen van de route: hoe komen we daar? Via welke weg? Welke (hulp)middelen zijn nodig? Waar kunnen we beginnen om direct resultaten te boeken? In het ontwerptraject wordt een beroep gedaan op de medewerkers om hun dromen om te zetten in concrete en realistische plannen. Hiermee wordt de basis gelegd voor het ontwerp van de nieuwe organisatie- en werkvormen. Dat gaat werkenderwijs: meteen beginnen door dingen in gang te zetten, personen of afdelingen bij het proces te betrekken en taken te verdelen. Dat vraagt om kwaliteiten die zij weliswaar niet dagelijks toepassen in de zorg, maar waarover zij wel degelijk beschikken door wat zij buiten hun werk doen: het voeren van een huishouden, door hobby's of door allerlei vrijwilligerswerk. Deze kwaliteiten hebben zij alleen nooit hoeven of mogen benutten in de zorg! Zij zullen ontdekken dat zij meer in huis hebben dan waar zij tot nu toe gebruik van hebben gemaakt. Voor de begeleiders en leidinggevenden is het van belang te weten wat en ook wie de medewerkers nodig hebben om hun dromen te

# 8 Traject 1: een bestemming kiezen het creatieve traject



kunnen realiseren. Het resultaat bestaat enerzijds uit hele concrete plannen in de praktijk, die al doende verder worden uitgewerkt, en anderzijds uit het ontwerp voor de nieuwe werkwijze. Van de procesbegeleider vraagt dit een expertrol waarin hij of zij de vertaalslag maakt van de vernieuwingen die de medewerkers aanreiken naar de implicaties en randvoorwaarden voor het nieuwe zorgorganisatiemodel.

## Het realisatietraject: avonturen beleven en ervaren

In dit traject moeten de puzzelstukjes van alle inspanningen in de eerste twee trajecten op hun plek vallen. Nieuwe werk- en organisatievormen worden uitgetoetst. De afspraken met familie en cliënten worden op hun waarde getoetst en er wordt een start gemaakt met bijvoorbeeld het in gebruik nemen van nieuwe slimme technologie. De vernieuwing kan abrupt tot stand komen of heel geleidelijk. Dat wordt in overleg met de procesbegeleider bepaald. Stap voor stap worden de effecten zichtbaar, niet alleen voor de cliënten en hun familie maar ook voor alle betrokkenen bij het zorgteam, zoals de vrijwilligers, de behandelaars, het keukenpersoneel of de verpleeghuisarts. Als dat punt bereikt wordt, komt het veranderproces in een stroomversnelling. In dit traject worden de betrokkenen eigenaar van hun innovatieproces.

## Het evaluatie- en doorontwikkelings-traject: terugkijken en een nieuwe reis plannen

In het vierde traject wordt stil gestaan bij de vraag of het doel dat het team voor ogen had, ook bereikt is. Het is belangrijk om het vernieuwingsproces vast te houden. Een vernieuwingsproces is pas echt een succes als de medewerkers de smaak te pakken gekregen hebben en al weer een nieuw reisdoel hebben voordat de droom is verwezenlijkt. Dromen doe je elke dag. Wat hebben we geleerd van de fouten die we gemaakt hebben en waar beleven we zoveel plezier aan dat we er mee verder willen? Wat worden onze nieuwe dromen? Wat willen we dit keer realiseren met elkaar? Het is niet altijd even gemakkelijk om daar je energie in te stoppen. Je moet er plezier in krijgen om opnieuw te gaan dromen, nieuwe zaken aan te pakken en af en toe geprikkeld te worden door een frisse blik van buiten. Traject vier loopt weer uit in een nieuw creatief traject en zo blijft de cyclus in gang.

## Welkom aan boord

Dit creatieve traject heeft als doel medewerkers los te maken van hun dagelijkse werk en routines, belemmeringen in hun denken en doen weg te halen en hun passie weer aan te boren. De reisleiders helpen de medewerkers om de vaste wal achter zich te laten en een sprong te maken naar de toekomst: hoe ziet die er uit als zij die samen met de cliënt en familie invulling zouden kunnen geven?

## Bestemming nog onbekend...

Vooraf is niet bekend wat het eindresultaat zal zijn. Dat wordt door de medewerkers bepaald, samen met de cliënt, en met alle mensen die bij de cliënt betrokken zijn. Niet door het bestuur. Van hen wordt het vertrouwen gevraagd het touw los te laten en de medewerkers de reis te laten aanvangen. Dan wordt waarschijnlijk snel duidelijk dat medewerkers veel dromen gemeenschappelijk hebben. Deze losse dromen vormen gaandeweg het traject patronen die iets zeggen over het zorgorganisatiemodel: de wijze waarop zorg verleend wordt. Deze patronen hebben betrekking op de relatie met de cliënt en familie, het wonen, het eten, eenvoudige administratie, het gebruik van technologie om het zorgproces te ondersteunen en de onderlinge samenwerking voor goede zorg.

## Meteen beginnen met losmaken van creativiteit

Vanaf de start van de sociale innovatiereis gebeurt er al iets met de betrokken medewerkers. Het veranderproces begint op dag één. Zij kunnen hun droom over hoe zij willen werken in de zorg zonder grenzen en beperkingen in woord en beeld op papier zetten. Belangrijke hulpmiddelen hierbij zijn voor hen: voorbeelden zoeken, de buitenwereld binnen halen en zich laten inspireren.

Hoe meer er gelachen wordt en plezier gemaakt, hoe meer de creativiteit loskomt. Meer mannen in het team, een zwembad en wellness, een grote moestuin en een kinderboerderij. Hele flip-overs worden volgeschreven. Er zijn geen onmogelijke dromen. De vrijkomende energie is de brandstof voor onderweg en nodig om oude patronen en beperkingen in het denken los te kunnen laten.

## De cliënt als kompas in denken en doen

Bij het dromen gaat het voortdurend over de vraag wat nu eigenlijk goede zorg is en waar dat uit blijkt: wat vinden onze cliënten echt belangrijk? Hoe dragen onze dromen hier aan bij? In dit traject is het zaak steeds te toetsen wat de beweegredenen van de medewerkers zijn om tot bepaalde dromen te komen: waarom vinden medewerkers dit zo belangrijk en wat betekent dit voor de cliënt? Welk gedrag hoort hier bij? In feite gaat het om het benoemen van de ideale medewerker-clieënt-relatie. Er wordt ruimte gecreëerd voor de medewerkers om de cliënten op te zoeken en hen naar hún dromen te vragen, of om te onderzoeken of de cliënt hun dromen deelt.

Zo kunnen eventueel cliënt- of familieavonden worden georganiseerd waar het team haar dromen presenteert. Misschien zijn er teams die de cliënten en/of familie meteen laten meedromen! Het ene team heeft hier misschien een zetje bij nodig, bij het andere team gaat het vanzelf.

## Wie zijn in dit traject aan boord?

De reis wordt bij voorkeur gestart met een groep medewerkers die samen de dagelijkse zorg delen voor een groep cliënten, want het is spannend en ook niet gemakkelijk om zo'n avontuur aan te gaan, zelfs voor een team dat al langer samenwerkt. De ene medewerker werkt in dagdiensten, de ander in avond- of nachtdiensten en er zijn medewerkers met kleine contracten en met grote contracten. Het komt niet vaak voor dat zij allemaal bij elkaar zijn om te praten over wat zij elke dag doen: voor hun cliënten zorgen. Tijdens de reis zullen zij elkaar met de week beter leren kennen. De gedeelde eindbestemming vormt het cement tussen hun individuele dromen. Toch kan het voorkomen dat er spanningen zijn in het team, of dat er één of meer medewerkers moeite hebben met het proces en zich hier tegen verzetten. Het kan een valkuil zijn voor de procesbegeleider om teveel aandacht te schenken aan de medewerkers die niet willen. Beter is het om de focus te richten op de mensen die wél willen.



Zie ik mijn dochter dan nog wel?

Voel ik mij dan prettiger?

Wie komen er dan allemaal bij mij langs?

De aanwezigheid van de leidinggevende als gids voor het team is in de eerste bijeenkomsten nodig om veiligheid en vertrouwen te geven. Soms zal een zetje van leidinggevenden in de goede richting nodig zijn, maar dat wil niet zeggen dat zij de richting bepalen. Dat is de taak van het team. Zodra het team op dreef is, kan de leidinggevende zich terugtrekken en bijvoorbeeld alleen maar het laatste kwartier aanschuiven zodat het team de ideeën kan voorleggen en toetsen. Zo komt de leidinggevende langzaam maar zeker in de rol van coach: vragen stellen en prikkelen.

De procesbegeleider is in dit eerste traject prominent aanwezig als reisleider: hij of zij prikkelt de medewerkers, helpt hen om los te breken van het hier en nu en om grenzeloos te denken. Daarnaast vervult de reisleider de rol van expert door telkens weer de aandacht te vestigen op het doel van de bijeenkomst, allerlei ideeën te clusteren binnen thema's en die te toetsen bij de teamleden.

De ondersteunende diensten, vrijwilligers, behandelaars of het keukenpersoneel zullen de reis meestal niet vanaf het eerste begin meemaken, maar laat hen op het moment dat zij nodig zijn, niet aan wal staan. Zij kunnen op enig moment tijdens het traject voor de reizigers van betekenis zijn! Door hen te informeren over de sociale innovatie en hen te betrekken waar dit past bij de plannen van het team, maken zij ook (een deel van) de reis mee, leren de taal spreken en kijken in dezelfde richting. Deze betrokkenen niet of te laat aanhaken kan als gevolg hebben dat zij zich niet meegenomen voelen, of zich zelfs overvallen voelen door de plannen en de voortvarendheid van de medewerkers.

### Gezamenlijke eindbestemming als zichtbaar eindresultaat

Het doel in dit eerste traject is om met elkaar tot een samenhangend geheel te komen van ideeën en wensen over de toekomstige ouderenzorg. Het eindresultaat is een houtskoolschets met dromen die de contouren aangeven van de eindbestemming. Deze houtskoolschets is de basis voor het ontwerp van nieuwe organisatie- en werkvormen, en vormt daarmee het startpunt voor traject twee.

Uit de grote verzameling dromen wordt gaandeweg een selectie gemaakt waarbij prioriteit en haalbaarheid belangrijke argumenten zijn. Geleidelijk worden de patronen zichtbaar die iets zeggen over het zorgmodel: de wijze waarop zorg verleend wordt. Deze patronen hebben bijvoorbeeld betrekking op de relatie met de cliënt en zijn familie, het wonen, het gebruik van technologie om het zorgproces te ondersteunen en de onderlinge samenwerking binnen de groep. De dromen gaan over manieren om goede zorg te geven, maar ook over de waarden die hieraan ten grondslag liggen en het bijbehorende gedrag. Het accent ligt op *gezamenlijk bezig zijn*: de medewerkers leren elkaar kennen, verkennen samen, delen gedachten en gevoelens over wat goede zorg is. Hier wordt de basis gelegd voor de toekomstige hechte samenwerking.

Aan het eind van het traject vormen zich de eerste werkgroepjes die aan een bepaald thema zullen werken. Samenwerking is dus geen voorwaarde voor het dromen en het maken van een houtskoolschets, maar het resultaat er van. Al doende groeit de cohesie binnen het team. Er wordt langzaam maar zeker begonnen met doen: welke dromen zijn nu al te realiseren met relatief weinig inspanning? Gedurende het creatieve traject moet ook het huidige proces in kaart worden gebracht: hoe ziet de zorg voor een cliënt er uit op een dag? Wat gebeurt er op een dag en hoe werken wij hierin samen? Dit geeft overzicht en inzicht in de gang van zaken en kan er na verloop van tijd, bijvoorbeeld in het realisatietraject weer bij gepakt worden om vast te stellen wat er verbeterd is, en wat er nog beter kan.

### Weersverwachting:



21°C



De weersomstandigheden zijn gunstig: de zon schijnt, de temperatuur loopt op naar een aangename 21 graden. Er is positieve energie, er wordt veel gelachen en alles is mogelijk. Er zijn geen te gekke ideeën! Het water is kabbelend, zeker in het begintraject is er nog weinig wind. De stroming brengt het bootje in beweging. Naar verwachting zal de wind in de tweede helft van het traject aantrekken en de zeilen doen bollen.

### Tips voor onderweg:

- ☞ *Neem de tijd voor het creatieve traject en faciliteer regelmatige bijeenkomsten met het voltallige team: bij voorkeur (twee-) wekelijks.*
- ☞ *Leid de bijeenkomsten in het begin strak om te wennen aan het samenkomen en -werken.*
- ☞ *Stimuleer grenzeloos dromen: er zijn geen onmogelijke ideeën voor de toekomst, alles kan! Het gebruik van de De Bono methode kan hierbij helpen (zie instrumenten en hulpmiddelen).*
- ☞ *Zorg voor inspiratie en stimuleer het zoeken naar voorbeelden binnen en buiten de organisatie.*
- ☞ *Zoek als procesbegeleider samen met het team naar de verbanden tussen de dromen, cluster de dromen en benoem de centrale thema's en geef vorm aan de houtskoolschets.*
- ☞ *Stel de houtskoolschets op door te visualiseren en de rode draad tussen de thema's te tonen.*
- ☞ *Laat de medewerkers alvast prioriteren, en kansen benoemen voor realisatie op korte termijn.*
- ☞ *Laat de medewerkers werkgroepjes vormen rondom thema's.*
- ☞ *Stimuleer hen alvast met kansen voor realisatie op korte termijn aan de slag te gaan.*
- ☞ *Breng een dag op de afdeling in beeld door het huidige zorgproces te beschrijven. Dit maakt helder hoe er nu gewerkt wordt. In het volgende traject worden vernieuwingen zichtbaar als de oude procesbeschrijving er weer bij gepakt wordt (zie instrumenten en hulpmiddelen).*



Bagage voor de reisleider  
(procesbegeleider)  
> pagina 35

# 9 Traject 2: route uitstippelen het ontwerptraject



## Onderweg om dromen te realiseren: ervaren, zien, proeven, ruiken, dóen

Nu de eindbestemming is bepaald, is het team in dit traject écht op reis. Dit betekent dat de teamleden veel zullen zien en ervaren, en tegelijkertijd koers moeten houden om in de richting van hun gedroomde eindpunt te varen. Medewerkers gaan aan het werk met veranderingen om de cliënt meer centraal te stellen, door bijvoorbeeld de inhuizing van nieuwe cliënten te verbeteren, of door te kijken hoe de administratie gemakkelijker en sneller kan worden gedaan, zodat er meer tijd over is om aandacht aan de cliënt te besteden. Waar begin je als team om de administratie te vereenvoudigen? Wie en wat heb je daarvoor nodig? Het doel is uitwerking van de houtskoolschets in concrete plannen en de vertaalslag van de vernieuwingen naar een ontwerp voor de nieuwe organisatie- en werkvormen dat past bij dat team. Het komt er nu op aan dat het team het roer geleidelijk overneemt en de wind in de zeilen krijgt. Beweging en actie, niet omdat de begeleiders dit willen, maar doordat het team dit zélf wil! Dit vraagt van de reisleader en de gids een goede balans tussen ondersteunen en loslaten.

Het programma voor de bijeenkomsten is een stuk minder strak geregisseerd dan in het creatieve traject. De medewerkers gaan vooral praktisch aan de slag. Zij bepalen grotendeels zelf waar en hoe zij hun tijd willen besteden.

## Laveren tussen begeleiden en loslaten

Dit traject verschilt wezenlijk van het creatieve traject. De taken zijn anders maar dat is niet het enige. Voor zowel de medewerkers als de begeleiders is dit het moeilijkste deel van de reis. Tijdens het dromen lijkt alles nog mogelijk, nu wordt er doorzettingsvermogen gevraagd om de dromen concreet te maken en uit te werken. Waarom kost de administratie ons nu zoveel tijd? Hoeveel tijd is dat dan? En hoe zou dat beter kunnen? Kunnen we eens kijken wat er gebeurt als we het computerhok een week dicht gooien? Lopen we dan niet te veel risico's?

Concrete acties en duidelijk zichtbare resultaten zijn in dit traject uiterst belangrijk om het proces op gang en de motivatie op peil te houden. Dus gooi het computerhok maar eens een week dicht en kijk welke informatie je echt nodig hebt om de zorg goed te kunnen overdragen aan je collega's, en om de familie en behandelaars te informeren. De taak van de procesbegeleider is het helpen van het team en de medewerkers stimuleren zelf zaken uit te zoeken en uit te werken. Zij zijn nu aan zet, dus neem bij problemen het proces niet over, maar help bij het overwinnen van barrières. Bijvoorbeeld: om plannen over de inzet van iPads uit te werken, zal het team met buitenstaanders in gesprek moeten gaan, daarna kan met de afdeling ICT bekeken worden wat haalbaar is binnen de eigen organisatie. Geef tips, help structuur in de plannen aan te brengen en geef medewerkers hulpmiddelen om zich zo goed mogelijk voor te bereiden.

Voor het bestuur en management geldt dat zij het proces op afstand blijven volgen, hun vertrouwen in de voortgang tonen en zo nodig achter de schermen deuren openen als dit nodig blijkt. Ga bijvoorbeeld alvast in gesprek met de manager ICT en leg de reis uit. Voorkom dat de reizigers voor een dichte deur komen te staan!

In dit traject is de uitdaging de energie vast te houden en de blik te richten op de eindbestemming: de gedeelde dromen uit de houtskoolschets. In het begin van het ontwerptraject zal er veel en intensieve begeleiding nodig zijn. Dit wordt geleidelijk minder.

*Wij ik dit eigenlijk wel?*

*Ik weet heel goed waardoor ik mij beter zal voelen, je moet het mij dan wel vragen!*

*Ik heb zelf ook hele goede ideeën*



## Cliënt als kompas

Eenmaal op weg is de cliënt onmisbaar om te toetsen of het team de goede weg heeft gekozen: de cliënt is immers het kompas! Een actieve rol voor cliënten en hun familieleden zal de reis versnellen; zij kunnen door feedback te geven op de plannen en nieuwe ideeën of suggesties in te brengen, het team prikkelen en vooruit helpen. Misschien hebben cliënten nog wel een handige neef in de familie die het leuk vindt om bijvoorbeeld mee te denken hoe je zonder al te veel inspanning de tuin kunt opknappen. Andere betrokkenen zoals staf, behandelaars, vrijwilligers, of de (verpleeghuis)arts kunnen adviezen geven en daarmee de boot een duwtje geven of vlot trekken als zij op een zandbank gelopen is. Zij kunnen ook tijdelijk aan boord stappen.

## Is iedereen in dit traject nog aan boord?? Alle zeilen bijzetten

De werkelijkheid blijkt in dit tweede project vaak wat weerbarstiger dan aanvankelijk verwacht. De neiging van de groep is dan groot zich te richten op concrete kleine stappen die direct resultaat opleveren en het grote geheel wat uit het oog te verliezen. Dat is op zich niet erg. Door veel door te vragen naar de beweegredenen en telkens de houtskoolschets er weer bij te pakken, blijft bij elke kleine concrete stap of activiteit in het vizier of deze bijdraagt aan het achterliggende doel. Het team kan dan steeds opnieuw geprikkeld worden om aan de echte vernieuwing te werken. De valkuil is dat de kloof tussen het droombeeld en de activiteiten in het ontwerptraject (te) groot wordt. Teleurstelling en weerstand liggen dan op de loer. Als het maar niet lukt om een rail te krijgen in de gang om er leuke schilderijtjes op te hangen, leidt dat tot frustratie. Hoe vaak is dat nu al niet aan de afdeling huisvesting gevraagd? Bewaak als procesbegeleider ook de onzichtbare muren waar het team tegenaan kan lopen.

Medewerkers zullen merken dat bepaalde onderdelen van de houtskoolschets (nu) niet te realiseren zijn en moeten hun ambities voorlopig bijstellen. Bijvoorbeeld omdat de iPads er nog niet zijn om de gegevens van de cliënt bij te houden. De begeleiders doen er goed aan om zich hier steeds van bewust te zijn en op de hoogte te blijven van wat er leeft binnen het team. Laat het nadenken over alternatieve keuzes waarmee het uiteindelijk wél haar doel kan bereiken, zoals eerst schriftelijk te rapporteren op de kamer van bewoners om te ervaren hoe dat gaat.

Als Meneer Van der Ven blij is dat hij kan meekijken en er hierdoor een wisselwerking ontstaat tussen medewerker en cliënt, dan is dat een overwinning. Dan worden meteen de effecten zichtbaar van de nieuwe werkvorm. Op zo'n moment kan het nuttig zijn om de beschrijving van het huidige proces er bij te pakken. Kleine successen zichtbaar maken en binnen het team vieren, geven nieuwe energie.

## De gids als baken

Meer nog dan in het vorige traject is de betrokkenheid van de leidinggevende als gids wenselijk. Bijvoorbeeld door aan het eind van elke bijeenkomst aan te schuiven om bijgepraat te worden over de plannen en vorderingen van de werkgroepjes.

Dit stelt hen in staat om in de rol van gids toetsende vragen te stellen, keuzes voor te leggen en het 'geweten voor de cliënt' te zijn: met welk doel zijn we hier ook al weer aan begonnen? Wat willen we bereiken? Hoe wordt de cliënt hier beter van?

Door deze rol op zich te nemen, verleidt de leidinggevende het team verder te kijken en er meer mensen bij te betrekken, zoals de cliënt zelf, familieleden of vrijwilligers.

## Tegenwind vraagt improvisatie

Iedereen die een verre reis maakt, weet dat hij met onvoorziene zaken te maken kan krijgen. De koffers zijn zoek op het vliegveld of de treinen rijden niet. Dan komt het op improvisatie aan. Hetzelfde geldt voor de medewerkers. Ook zij kunnen te maken krijgen met tegenwind en ze zullen vindingrijk moeten zijn om die te overwinnen.

De procesbegeleider kan zich beperken tot toezien: interventie is alleen nodig als de afstand tussen de huidige en de gewenste situatie voor het team té groot is om zelf de sprong te kunnen maken. Ondertussen heeft de procesbegeleider een rol als expert om vast te stellen wat de vernieuwingen impliceren voor het huidige zorgorganisatiemodel en wat dit vraagt van het nieuwe zorgorganisatiemodel. Afhankelijk van de dromen, zal het ontwerp van elk team anders zijn.

### Verandering van de organisatie van het werk is soms noodzakelijk om dromen te verwezenlijken

Tegenwind kan in sommige gevallen ook een katalysator vormen in het groeiproces van het team. Dit vraagt om een actieve en betrokken procesbegeleider en leidinggevende, die durven te interveniëren als het team dreigt vast te lopen. Dit kan mogelijk betekenen dat een organisatiestructuur opengemaakt en opnieuw ingericht moet worden om dromen te realiseren. Zo kan het nodig zijn om de organisatieinrichting te veranderen om de plannen te verwezenlijken. Het mooiste zou zijn als het team zelf daarvoor met voorstellen komt. Sommige teams zullen dit heel goed doen, maar dat mag je eigenlijk niet verwachten van alle medewerkers. De procesbegeleider kan

dan samen met de leidinggevende een enorme boost aan het proces geven door het werk anders te verdelen, bijvoorbeeld niet langer een opdeling van de cliëntzorg in afzonderlijke taakjes die door afzonderlijke medewerkers worden uitgevoerd, maar het vormen van kleinschalige zelforganiserende teams die als geheel verantwoordelijk zijn voor een vaste groep cliënten en alle zorgtaken voor hun rekening nemen. Maar let wel, een dergelijke ingrijpende verandering heeft alleen kans van slagen als de medewerkers er rijp voor zijn. Dat wil zeggen, als zij aan den lijve ervaren dat ze hun dromen niet kunnen verwezenlijken als de huidige organisatie van het werk onveranderd blijft. Het is wel zaak om direct na deze ingreep het roer weer terug te geven aan het team. Zij hebben de regie.

**Weersverwachting:**



11°C



De wind trekt aan en er wordt neerslag verwacht. Mogelijk slaat het weer om en wordt het stormachtig. De temperaturen dalen sterk. Op de lange termijn ligt er een weersverbetering in het verschiet en zal de zon er weer bij komen.

### Tips voor onderweg:

- ☞ Houd voor dit traject rekening met een looptijd van circa vier maanden, waarin bij voorkeur gewerkt wordt met (twee)wekelijkse teambijeenkomsten.
- ☞ Zorg voor beschikbare tijd (circa 2 uur) in het rooster van medewerkers.
- ☞ Laat medewerkers, wanneer zij dat willen, zelf bepalen hoe zij hun tijd willen benutten.
- ☞ Bewaak dat er voldoende plenaire ontmoetingen zijn, maar veel tijd hoeven die niet in beslag te nemen. Het kan ook wekelijks een half uur zijn om elkaar bij te praten.
- ☞ Zoek voor de medewerkers een balans tussen innovatie (wat hun vak niet is) en zorg verlenen (wat ze liever doen); koppel de activiteiten in dit traject zo veel mogelijk aan de praktijk.
- ☞ Pak steeds opnieuw de houtskoolschets erbij om het team te herinneren aan haar dromen.
- ☞ Er op uit gaan, andere voorbeelden bekijken of horen van collega's, geeft vaak weer nieuwe inspiratie en ideeën om door te gaan.
- ☞ Pak de procesbeschrijving van een dag op de afdeling er weer bij, dit maakt vernieuwingen zichtbaar.
- ☞ Breng het huidige organisatiemodel in beeld, en maak daarna de vertaalslag van de houtskoolschets en plannen van het team naar het nieuwe zorgorganisatiemodel. Schenk hierbij o.a. aandacht aan de zorgverlening, de samenwerking, afstemningsmomenten en coördinatie (zie ook de bagage voor de reisleader).



# 10 Traject 3: avonturen beleven het realisatietraject



## Land in zicht

Na de tocht vol hindernissen begint het team aan het één na laatste traject van de reis: het realisatietraject. Nu gaan medewerkers vooral doen. Zij passen hun plannen toe in de praktijk op de manier zoals zij die zelf bedacht hebben. Dit is een spannende tijd, want zij zullen nu werken volgens de manier die ze zelf voorbereid hebben. In de praktijk zal blijken dat traject twee op een natuurlijke en geleidelijk wijze in traject drie over gaat. Dit gebeurt door langzamerhand steeds meer aan te pakken of toe te passen, bijvoorbeeld samen met familieleden de tuin opnieuw inrichten. Als het team dit wil, kan er ook gekozen worden voor een meer abrupte overgang, door te kiezen voor een bepaald moment waarop gestart wordt met - bijvoorbeeld - het werken in kleinschalige teams.

Opnieuw hebben zij vooral speelruimte en vertrouwen nodig om te experimenteren en avonturen te beleven. Elke fout die gemaakt wordt levert weer nieuwe kennis en inzichten op, zolang die fout maar besproken wordt!

De ene reis is de andere niet en ook is het ene team het andere niet. Voor de reisleader en de gids betekent dit dat zij, al naar gelang de situatie en de behoefte van het team, ondersteuning zullen bieden. Situaties uit de praktijk lenen zich goed voor het bespreken van de nieuwe manier van zorgverlening. Bijvoorbeeld een nieuwe bewoner op een besloten afdeling die steeds onrustig is, loopdrang heeft en blijft vragen of hij of zij naar huis kan. Hoe gaan we hier mee om als team? Stellen we de veiligheid voorop om risico's te voorkomen, of prevaleert het welzijn van de bewoner en kijken we hoe hij op een veilige manier alsnog naar huis kan lopen? Wat vindt de familie er van?

## Ruimte pakken en ondernemen

Al doende leert men. Dat geldt ook voor de medewerkers. In het ontwerptraject waren zij al bezig om kleine aanpassingen door te voeren. In dit realisatietraject ontwikkelen zij steeds meer kennis en vaardigheden, zowel waar het gaat om het bieden van zorg en de relatie met de familie als waar het gaat om het organiseren van het eigen werk

binnen het team: overleggen, afstemmen, informatie verzamelen, afspraken maken. Er ontwikkelen zich ook nieuwe waarden. Wat verwachten we van elkaar? Hoe gaan we met de cliënten om, met de familie en met elkaar in onze afdeling of locatie, en niet te vergeten met de ondersteunende diensten en met andere afdelingen buiten ons eigen team?

De afdelingen die niet bij het project betrokken zijn, willen meestal wel graag weten wat er precies speelt en zijn nieuwsgierig of ook zij op den duur dit traject gaan bewandelen. Wanneer zij onwetend worden gehouden over het vernieuwingsproject, kan er jaloezie of zelfs aversie ontstaan. Leg aan het team de vraag voor hoe zij hun collega's willen betrekken!

Het keukenpersoneel, de huishoudelijke dienst, de behandelaars, de afdelingen P&O of ICT kunnen niet tijdig genoeg betrokken worden. Wanneer dat niet gebeurt, brengt dat op den duur het hele proces in gevaar. Hier ligt een taak voor het bestuur. Voor hen geldt: anticipeer op de toekomst en creëer vast openingen naar de andere afdelingen of diensten. Dan weten zij op tijd wat er nodig is om de teams verder te helpen. Zij begrijpen dan ook de vragen die vanuit de teams op hen af kunnen komen.

Teams kunnen plannen hebben die een zodanige impact hebben op de primaire zorgverlening en de wijze van werken, dat een stap voor stap aanpak niet aan te bevelen is. Het werken in kleinschalige en zelforganiserende teams bijvoorbeeld, heeft betrekking op iedereen en op alle processen, zoals taakverdeling, roostering, overleg en afstemming. Maak dan wel heel goede afspraken: vanaf welk moment wordt er anders gewerkt, waar kun je terecht als je problemen hebt, wie zorgt er voor dat familie en cliënten goed geïnformeerd zijn et cetera? Dit zijn natuurlijk allemaal zaken die het team zelf regelt. De teamleden nemen als eigenaar van het proces het initiatief, stellen werkgroepjes in die zich met de verschillende onderdelen bezighouden en coördineren de voortgang. Voor de reisleader geldt het devies: neem vooral niet de regie over, maar zorg voor een goede procesbegeleiding.

## Eigen kracht ontdekken

Tijdens dit hele traject zijn er, behalve de geplande interviews bijeenkomsten, heel weinig contactmomenten tussen de begeleiders en de teams. Dit is op zich een goed teken: hoe minder contactmomenten nodig zijn, hoe beter de medewerkers in staat zijn om manager te zijn van hun eigen sociale innovatieproces. Het is wel een uitdaging voor de begeleiders om tóch op een of andere manier in contact te blijven en de vinger aan de pols te houden zodat, als het nodig mocht zijn, zij op tijd voor een steuntje in de rug kunnen zorgen.

Vergeet niet om, als de gelegenheid zich voordoet, met het team nog een keer terug te kijken naar de beginsituatie. De kans is groot dat de medewerkers verbaasd zullen staan over de veranderingen die zij al hebben doorgevoerd. Dat maakt enthousiast!

Uit het directe contact met cliënten komt de belangrijkste feedback: een demeterende bewoner die vaker glimlacht of een stuk rustiger is, of een cliënt die zelf aangeeft dat hij blij is met de vernieuwing omdat er nu een veel betere band is met de medewerker. Een sterkere vorm van overtuiging en motivatie is bijna niet denkbaar! Markeer en vier het punt waarop het realisatietraject is afgerond. Weten dat je (dit deel van) je bestemming hebt bereikt, geeft een bevrijdend gevoel. Maar wees kien op signalen van de cliënten dat het allemaal wat te snel gaat en dat zij het mentaal niet kunnen bijbenen.

## Gids begeleidt en laat reizigers door andere bril kijken

De leidinggevende komt in dit traject als gids weer meer op de voorgrond te staan terwijl de (externe) procesbegeleider zich juist langzaam terugtrekt en alleen nog op de achtergrond aanwezig is. De leidinggevende wordt de continue factor in het realisatieproces en heeft vooral een rol als coachend leidinggevende.

De rol van coach betekent oog hebben voor de samenwerking binnen het team, de wijze waarop medewerkers hier op hun manier mee omgaan en zich binnen het team ontwikkelen. Als er maar één of twee kartrekkers zijn en de rest van het team is afgehaakt, dan wordt het tijd om in gesprek te gaan en de eindbestemming weer helder voor ogen te krijgen: hoe kan én wil iedereen bijdragen om daar te komen? Waar voelt de individuele medewerker zich prettig bij? Zelforganisatie is maatwerk en de invulling is voor iedereen anders.

## Vaste grond onder de voeten krijgen

Via het dromen naar een routekaart om daarmee richting eindbestemming te varen: uiteindelijk moeten de vernieuwingen en veranderingen een plek krijgen in het dagelijkse zorgproces, zodat de innovaties ook blijvend zijn. Wat hebben de medewerkers en hun medereizigers nodig om hun dromen vast te houden? De procesbegeleider kan die vraag geregeld voorleggen en ook zelf goed kijken op welke manier de werkwijze verandert en welke hulp vanuit de ondersteuning nog nodig is. Uiteindelijk moet die ondersteuning zich als een schil om het team heen vouwen, zodat het ook op de langere duur vorderingen blijft maken.



*Ik vind het toch wel heel fijn dat ik nu eens een kopje koffie kan drinken met de verzorgende*  
*Wordt mij nou vaker naar mijn mening gevraagd?*

# 11 Traject 4: een nieuwe reis plannen, evalueren en doorontwikkelen

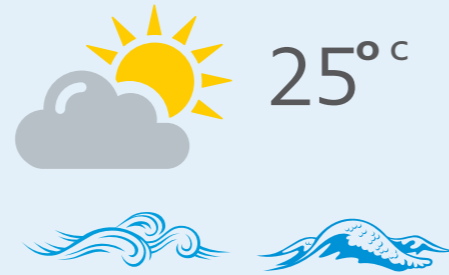


## Tips voor onderweg:

- Laat het innovatieproces zoveel mogelijk aan het team over, bijeenkomsten zijn alleen nodig als het team hierom vraagt.
- Geef de medewerkers de ruimte om avonturen te beleven en te ontdekken door te doen. Weersta de neiging om, als het even tegenzit, het roer meteen over te nemen en vertrouw er op dat zij op de juiste plek aankomen. Maar blijf wel in de buurt om hen vooruit te helpen als dit nodig is. Dit is een fijngevoelig spel van afstand nemen en hulp bieden.
- Coach als leidinggevende de medewerkers bij hun ontwikkel- en groeiproces.
- De taak van de reisleader verschuift van procesbegeleider naar expert: wat hebben de medewerkers nodig om op de nieuwe manier te werken? Wat vraagt dit van de organisatie?
- Help de medewerkers om andere afdelingen of diensten te betrekken bij hun plannen en werkzaamheden. Als ook zij begrijpen wat sociale innovatie is, leidt dat tot wederzijds begrip en zorgt het er voor dat zij elkaars taal spreken.
- Betere feedback dan rechtstreeks van de cliënt is er niet! Resultaat zien van je inspanningen is de beste beloning om verder te gaan.



## Weersverwachting:



De ruwe zee is gekalmeerd en de stormachtige wind is gaan liggen. Langzaam breekt de zon door en zorgt ervoor dat de temperatuur weer oploopt. Het kan wel rond de 25° worden, afhankelijk van uit welke hoek de wind waait.

## Gevoel van reizen vasthouden

Iedereen die vaak reist, zal het wel herkennen: de reis is achter de rug en het normale leven lijkt weer te beginnen. Eenmaal thuis gekomen, wil je het vrije gevoel vaak nog niet loslaten. Je vindt het fijn om zelf de indeling van je dag te kunnen bepalen, om zelf te beslissen wat je gaat doen, zonder je weer te moeten overgeven aan het ritme van de dag 'omdat het nou eenmaal moet'. Zolang het reizen nog in je hoofd zit, kijk je anders tegen de dagelijkse gang van zaken aan. In de reis van de sociale innovatie is het enorm belangrijk om dit gevoel en deze frisse blik vast te houden.

## Terugdenken en de foto's en films bekijken

Na thuiskomst is het goed om samen terug te kijken: hoe zijn we ook alweer begonnen, wat waren onze verwachtingen toen en hoe voelden we ons? Wat hebben we nu bereikt? Door te evalueren welke effecten de sociale innovatie heeft gehad op de kwaliteit van zorg, werk en bedrijfsvoering, wordt pas echt duidelijk hoeveel er bereikt is en welke veranderingen de medewerkers hebben ondergaan, maar ook wat er mis ging of de volgende keer beter kan. Evalueren kan tot ideeën leiden voor nieuwe innovaties. Beter is het evalueren niet door de procesbegeleider te laten doen (die is inmiddels zo betrokken bij het proces) maar door iemand van buiten de afdeling of het team. De procesbegeleider ziet er wel op toe dat het gebeurt.

## Dromen over een nieuwe bestemming

De eindbestemming van de sociale innovatie was het realiseren van de houtskoolschets met de dromen over goede zorg. Maar waar je ook komt, er verschijnt altijd een nieuwe horizon, die lonkt altijd! In dit vierde traject is het moment om te evalueren en na te denken over de volgende reis. Sociale innovatie is nooit af, het is een beweging op de altijd aanwezige golven van verandering en ontwerp.

Het initiatief, de beweegrimte, de individuele ontwikkeling en samenwerking, de nieuwe bril waardoor de medewerkers kijken zijn de reiservaringen die gekoesterd moeten worden. Die ook om onderhoud vragen! De reizigers weten zelf het beste hoe zij het reizen kunnen vasthouden. Leg de vraag neer bij het team of zij een nieuwe reis willen plannen en wat zij hiervoor nodig hebben. Cliënten geven een nieuwe richting aan en medewerkers bepalen vervolgens zelf de doelen waarnaar zij streven en die zij met regelmaat zullen evalueren.

## Laten inspireren voor nieuwe bestemmingen

Om te voorkomen dat de innovatieontwikkeling strandt, is het verstandig om geregeld te zorgen voor een externe prikkel. Dat kan bijvoorbeeld de reisleader doen door één keer in de zoveel tijd een inspiratie- of intervisiebijeenkomst te faciliteren. Maar er zijn legio andere mogelijkheden. Laat het alleen niet tot het team of de afdeling beperkt blijven. Zoek naar verbreding binnen de organisatie en betrek er snel andere betrokkenen bij, met name de ondersteunende diensten. Laat hen ook de reis ervaren, zodat zij dezelfde taal leren spreken en voor een krachtige wind in de zeilen zorgen en niet voor tegenwind.

Input van buiten is nodig, omdat het in de routine van het dagelijkse werk moeilijk is om even afstand te nemen en te kijken hoe het gaat en hoe het nog beter kan. Het zal de reizigers terugbrengen naar de toekomstdroom die ze hebben over de ontwikkeling van de zorg en hen gefocust houden op innovatie.

Inspiratie kan ook gecreëerd worden door een medewerker van elders uit te nodigen of op bezoek te gaan bij een andere 'good of best practice'. Door netwerken te faciliteren en ontmoetingsplaatsen te creëren blijven kennis en ervaring levend en worden die in de organisatie doorgegeven. Wie kan je beter vertellen over de reis dan de reizigers zelf?

*Ik vond het fijn op reis met jullie.  
Waar gaat de volgende reis naar toe?  
Ik ga graag weer mee!*



### Nieuwe kapitein op het schip?!

De verdere ontwikkeling van individuele medewerkers én van de teams zal de volgende stap zijn in het proces van sociale innovatie. Er kan niet van iedere medewerker dezelfde mate van zelforganisatie worden verwacht, maar iedereen krijgt de kans zich tot een volwaardig teamlid te ontwikkelen. Niet iedere medewerker zal deze stap naar zelfstandigheid kunnen maken. Er zullen medewerkers vertrekken, op eigen initiatief of op verzoek van de leidinggevende. Daar moet je rekening mee houden.

Het leiderschap verandert door het groeiende zelfbewustzijn van de medewerkers. De teams zelf zullen hun eigen leiderschap vergroten. Medewerkers groeien in hun zelfstandigheid, taakvolwassenheid en hun probleemoplossend- en innovatief vermogen. Sommigen zullen zich tot potentieel leider ontwikkelen. Dat hoeft geen probleem te zijn, als er maar geen nieuwe tussenlaag ontstaat – bijvoorbeeld een teamleider – die de nieuwe kapitein op het schip wordt.

De leidinggevende zal dit groeiproces coachen en faciliteren. Een sparringpartner in de buurt is fijn om op terug te vallen. Aandacht voor de rol van de leidinggevende als coach in het verander- en ontwikkelproces is onmisbaar. Naarmate teams meer zelforganiserend worden, verandert hun relatie met hun leidinggevende. Zij zullen meer behoefte aan ruimte krijgen om zelf beslissingen te nemen. De leidinggevende wordt niet onmisbaar, maar zal hen moeten ondersteunen in hun groei en ontwikkeling naar zelforganisatie. Het ene team zal dit sneller oppakken dan het andere. Uiteindelijk zal deze ontwikkeling om een keuze vragen van het bestuur over de functie van de leidinggevende: hoe ziet zij deze functie in de toekomst? De teams zullen altijd aan iemand verantwoording afleggen. Wie is dat dan?

Van het bestuur vraagt dit om een visie op doorontwikkeling die richting geeft aan bijvoorbeeld de individuele ontwikkeltrajecten van reizigers, reisleiders en gidsen, maar ook richting geeft aan de werving en introductie van nieuwe medewerkers, de inhoud van de beoordelingsgesprekken, of de samenwerking met de rest van de organisatie, zoals de ondersteunende diensten.

### Wie nemen we de volgende keer mee op reis?

Klein beginnen of groot starten... de reis van sociale innovatie moet je meegemaakt hebben. Dan pas weet je wat het betekent en wat het met je doet. Dan pas begrijp je de taal die reizigers met elkaar spreken. De afwegingen en keuzes die je als organisatie maakt bepalen wie er mee op reis gaan en hoever de beweging reikt.

### Weersverwachting:



Het is nu nog zonnig en warm, maar het weer wordt wel wisselvalliger. Zon en wolkenvelden wisselen elkaar af en er is af en toe kans op een regenbui. De temperatuur blijft echter aangenaam en schommelt tussen de 20° en 25° met een zachte bries uit het zuidwesten.

### Tips voor onderweg:

- ☞ Ga steeds weer terug naar de visie en blijf vragen stellen:
  - Waar doen we het voor?
  - Wat draagt jouw gedrag bij aan het welzijn van de cliënt?
  - Hoe kunnen wij slimmer werken?
  - Wil de cliënt dit?
  - Hoe kun je cliënt hier nog meer bij betrekken?
- ☞ Stop niet na de reis, maar plan meteen een nieuwe: welke nieuwe dromen hebben de reizigers? En wie willen zij meenemen op de nieuwe reis?
- ☞ Blijf in gesprek over wat de idealen betekenen en welk gedrag hierbij hoort.
- ☞ Leg zoveel mogelijk verbinding met de dagelijkse praktijk: dichtbij en het liefst met de cliënt.
- ☞ Geef de leidinggevende de rol om dit ontwikkelproces te faciliteren als gids, maar organiseer met regelmaat een externe prikkel voor nieuwe inspiratie.
- ☞ Zorg voor voldoende aandacht voor de coachende rol van de leidinggevende en faciliteer intervisiemogelijkheden.
- ☞ Geef ontwikkelruimte aan het team en blijf de zelfstandigheid stimuleren.
- ☞ Bouw kennis en ervaring op in de organisatie (train de trainer voor nieuwe procesbegeleiders).
- ☞ Laat geen tussenlaag van leiderschap binnen het team ontstaan.
- ☞ Houd er rekening mee dat van sommige medewerkers afscheid genomen zal moeten worden.





# 12 Wat zegt de cliënt: bestemming bereikt?



“...medewerkers leven echt mee”

“...er wordt meer geïnformeerd naar hoe het met me gaat”

“...prettig dat de afdeling rustiger is geworden en dat ik steeds dezelfde verzorging heb”

“...bij elke verandering heb ik inspraak en ik word goed op de hoogte gehouden”

“...wat meer ruimte met een parkje”

“...de bewoners hebben meer bewegingsruimte gekregen, ze mogen gaan en staan waar ze willen”

“...fijn dat bewoners mogen kiezen wat ze willen en niet willen”

“...Ze doen net of het hun eigen ouders zijn”

“...ik heb het idee dat af en toe dingen langs elkaar heen lopen”

“...het eten kan beter”

“...ik voel me welkom als ik langskom”

“...een eigen keukenblokje en wc zou fijn zijn”

“...voor de verandering was er minder toeloop naar de kamers dan nu het geval is”

“...voorheen zat moeder op de somatische afdeling. Hier op de PG is ze optimistischer omdat ze meer aandacht krijgt”

“...het is vaak druk in de huiskamer als er veel familie is”

“...ze zijn allemaal lief en even goed”

“...moeder mag sneller geholpen worden door paramedici”

“...er is respect: wanneer er iets is vragen ze dit aan de bewoner en niet aan de familie”

“...wanneer moeder jarig is, komt er een groepje medewerkers een liedje zingen op haar kamer”

“...medewerkers geven de zorg die nodig is. Ik hoor ze nooit klagen”

“...95% van de medewerkers is betrokken, betrokkenheid verschilt per medewerker”

“...het wordt wel eens vergeten dingen door te geven aan elkaar”

“...ik vind het fijn dat ik thuis mee kan kijken in het medisch dossier”

“...het gebouw is ouderwets”

“...ik heb het idee dat niet alles in het medisch dossier wordt opgeschreven”

“...ik kan niets bedenken wat verbeterd kan worden”

# 13 Wat zijn de reiservaringen van medewerkers en hun leidinggevenden?

“...we willen nooit meer terug naar hoe het was” (medewerker)

“...dromen is best moeilijk, we zijn zo gauw geneigd met beperkingen te denken..” (medewerker)

“...ik vind het jammer dat er nog steeds veel administratie is” (medewerker)

“... Samen-Werken doe je niet alleen!” (medewerker)

“...we hadden dit veel eerder moeten doen” (medewerker)

“...er wordt makkelijker met elkaar overlegd” (medewerker)

“...we hoeven niet meer zo te jagen nu we in kleine teams werken” (medewerker)

“...de dingen die je als team ziet en voelt tellen nu veel meer mee” (medewerker)

“...wij leren meer doordat we onze eigen beslissingen mogen nemen” (medewerker)

“...we willen nooit meer terug naar hoe het was” (medewerker)

“... ik ben er achter gekomen dat ik meer kan dan ik dacht” (medewerker)

“...het team vraagt niet meer welke kant ze op moet gaan, maar om bevestiging of ze op de goede weg zit” (leidinggevende)

“...de iPad is handig, maar soms vergeet ik hem mee te nemen naar de kamer van de bewoner” (medewerker)

“... ik ben minder vastgeroest aan regeltjes en wetten” (medewerker)

“...we zeggen niet ‘u komt hier wonen en dit is ons programma’, maar ‘u komt hier wonen en wat is uw programma?’” (medewerker)

“... ik heb ineens veel meer tijd over en ik voel me daar ongemakkelijk bij omdat ik gewend ben om te handelen” (medewerker)

“...ik houd me nu veel meer bezig met andere zaken dan sturen, zoals competentie management” (leidinggevende)

“...we bepalen zelf welke veranderingen we doorvoeren, dit ervaar ik nog steeds als een cadeautje” (medewerker)

“...voorheen organiseerde ik het teamoverleg, nu vergeten de medewerkers mij hier zelfs voor uit te nodigen” (leidinggevende)

“...ik stimuleer medewerkers vaker buiten de lijnen te denken” (leidinggevende)

“...we zijn van de regeltjes afgestapt en kijken veel meer naar wat de bewoner wil” (medewerker)

# 14 Legenda: 'op reis met de cliënt als kompas'

**Belanghebbenden:** ondernemingsraad, cliëntenraad, inspectie, zorgkantoor.

**Boot:** infrastructurele hulpmiddelen waarmee het team aan de slag kan, zoals tijd, budget, ondersteuning.

**Eindbestemming:** de concrete dromen van het team over goede zorg in de toekomst binnen het strategisch kader.

**Gids:** de (direct) leidinggevende van medewerkers op de werkvloer.

**Horizon:** visie van de organisatie op goede zorg in de toekomst, die het strategische kader biedt voor het team om binnen te dromen over een eindbestemming.

**Houtskoolschets:** de basis voor het ontwerp van nieuwe organisatie- en werkvormen: visualisatie van dromen en thema's, waarmee verbindingen zichtbaar gemaakt worden die de contouren van de eindbestemming tonen.

**Kompas:** de behoeften van cliënten en hun familieleden.

**Ontwerpgolf:** praktische plannen om de dromen uit de houtskoolschets te realiseren en de vertaalslag van de vernieuwingen naar nieuwe organisatie- en werkvormen in een ontwerp.

**Reisgids:** handreiking met handvatten voor de toepassing van sociale innovatie waarmee er vanaf de werkvloer gewerkt kan worden aan betere kwaliteit van zorg, werk en bedrijfsvoering.

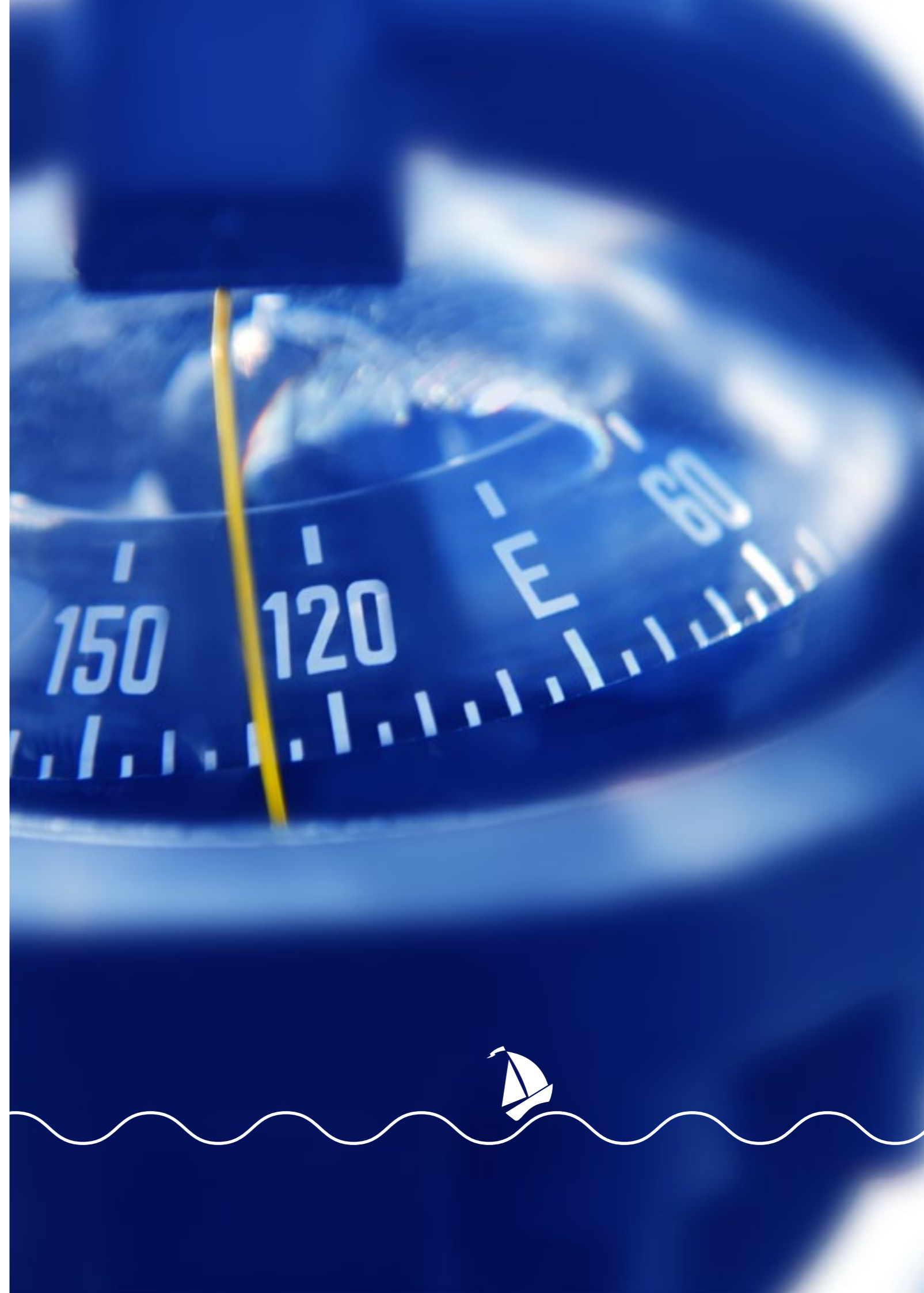
**Reisleider:** de procesbegeleider van het ontwerp- en verandertraject; dit kan bijvoorbeeld een HR- of beleidsadviseur zijn, of verandermanager.

**Reizigers:** zorgmedewerkers en alle andere betrokkenen bij het zorgteam.

**Route voor de reis:** de uitwerking van de dromen van het team in plannen en een ontwerp, waarmee zij hun eindbestemming willen bereiken.

**Tegenwind hebben:** het ontwerp- en veranderproces verloopt moeizaam, weerstand en frustratie liggen op de loer.

**Verandergolf:** de gedragsverandering van medewerkers naar meer zelforganisatie en initiatief op de werkvloer. Een golf die organisch verloopt en gefaciliteerd wordt door de procesbegeleider, de leidinggevende en het bestuur.



# 15 De koffer voor de reisleader bagage voor onderweg



## 1. Bagage voor het creatieve traject

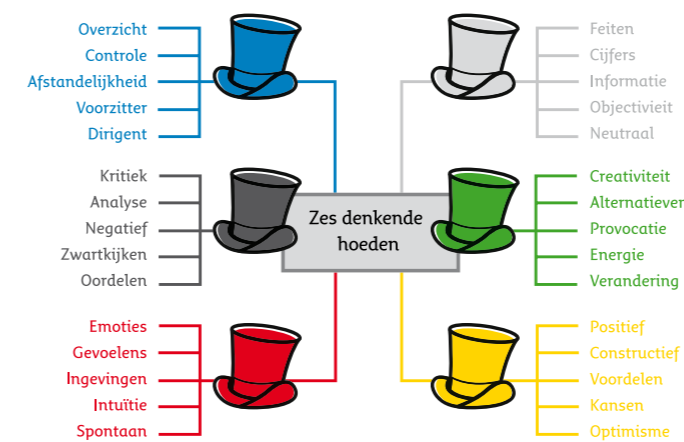
### De rol van de procesbegeleider

#### De eindbestemming bepalen: dromen over goede zorg

In het programma van het creatieve traject zijn er drie of vier bijeenkomsten nodig om de dromen van het team naar boven te halen. Daarna draait het vooral om interpretatie van de dromen: waarom zijn die dromen belangrijk? Wat zit daar achter? Welke waarden passen daarbij? Het eindresultaat van het creatieve traject is de houtskoolschets voor nieuwe organisatie- en werkvormen.

#### Prikkelen, inspireren, losmaken, verder brengen

Er plezier in krijgen, geeft energie om aan goede zorg te werken. Het stimuleren van creatief en vrij denken is in dit traject de allerbelangrijkste taak van de procesbegeleider. Gebruik werkvormen die de creativiteit losmaken. Het gebruik van de denkhoeden van De Bono is een dergelijke manier (zie instrumenten en hulpmiddelen). Er is niet één manier, er zijn meerdere vaarroutes mogelijk!



De zes denkhoeden van Edward De Bono (1986)

#### Visualiseren van de gedeelde eindbestemming

Naast het losmaken van de creativiteit, hoort ook doorvragen en de dromen analyseren, structureren en clusteren bij deze rol. Door dit op een manier te doen die herkenbaar is voor de medewerkers, komt er overzicht en krijgt de gedeelde eindbestemming steeds meer vorm. Dromen visualiseren door plaatjes en sfeerbeelden erbij te zoeken, maakt de eindbestemming (houtskoolschets) concreet. Zo krijgt het hele team hetzelfde beeld voor

ogen. Daarnaast draagt visualisatie bij aan het laten zien van de rode draad door de dromen: hoe sluiten die bij elkaar aan en wat zijn belangrijke verbindingen en thema's? Tijdens dit traject kan er al begonnen worden met het vormen van werkgroepjes die onderdelen van de houtskoolschets zullen uitwerken.

#### Het teamproces om iedereen aan boord te krijgen én te houden

De groepjes zullen elkaar aan het eind van het creatieve traject niet meer zo vaak zien. Door geregeld intervisiebijeenkomsten te organiseren, kunnen medewerkers vertellen waar zij mee bezig zijn en aangeven waar zij tegen aan lopen. Tijdens de intervisiemomenten kunnen prettige, maar ook moeilijke punten in de samenwerking onderling besproken worden. Geef zoveel mogelijk ruimte aan de behoefte van de medewerkers om bepaalde onderwerpen op de agenda te zetten. Deze bijeenkomsten zijn belangrijk om iedereen aan boord te krijgen én te houden.

Een prettige samenwerking is voor iedereen op de werkvloer belangrijk. Het is echter niet raadzaam om teamsamenwerking prominent naar voren te halen als één van de thema's waar werkgroepjes mee aan de slag willen. Vooral niet als er binnen het team al spanningen zijn. Beter is het om dit als één van de verbeterdoelen tijdens de reis op te nemen. Door te werken aan een gedeelde droom, werken medewerkers ook indirect aan het teamproces. Maak aan het eind van elke bijeenkomst een kort rondje om te peilen hoe iedereen 'in het bootje zit'.

Gebruik de intervisiebijeenkomsten om de samenwerking regelmatig te evalueren. Samen lachen en plezier maken creëert een teamgevoel en haalt eventuele aanwezige spanningen weg. Dit legt de eerste fundamenten voor teamontwikkeling en versterkt het 'unfreeze' proces om medewerkers los te maken van het denken vanuit hun huidige situatie.

#### Reisleader en gids als boei bij stormachtig weer

In het eerste traject gebeurt er veel en dat kan onzekerheden met zich meebrengen voor de medewerkers. Het is belangrijk om in dat traject intensief contact te houden. Door



aan te geven dat zij jou als procesbegeleider mogen mailen of bellen als zij vragen hebben of als zaken in het proces hen dwars zitten, hebben zij een uitlaatklep, mocht dit nodig zijn. Ook voor de leidinggevende is dit traject spannend. Het is een leerproces om los te laten en toch gevoel te houden bij wat er leeft onder de medewerkers. Door geregeld het proces samen te evalueren, blijft de leidinggevende op de hoogte van het verloop van de reis en kun jij als de reis-leider de rol van de leidinggevende met hem of haar spiegelen.

### Opzet creatief traject en suggesties voor een draaiboek

#### Handvatten voor het creatieve traject:

- De duur van dit traject is circa drie maanden, de bijeenkomsten duren bij voorkeur wekelijks twee uur (minus vakantie totaal circa zes a zeven bijeenkomsten).
- Doel is het losmaken van medewerkers van patronen en dagelijkse rituelen en vrijuit dromen over de toekomst.
- De cliënt is het kompas bij het dromen over goede zorg.
- De ambities van de organisatie vormen de stip op de horizon.
- De gezamenlijke waarden in de organisatie zijn het kader waaraan de dromen getoetst kunnen worden.
- Het beoogde resultaat is een houtskoolschets als basis voor het ontwerp van nieuwe organisatie- en werkvormen: een visualisatie van dromen en thema's, waarin verbindingen zichtbaar zijn.
- Er wordt intensieve begeleiding geboden door de procesbegeleider (vraaggericht en stimuleren).
- Er zijn diverse instrumenten inzetbaar, onder andere De Bono methode, geeltjes, brownpaper, filmpjes van good en best practices, of hulpmiddelen voor teamproces.

#### Welke stappen kun je zetten?

- inventariseren: wat zijn de dromen?
  - oefenen met dromen (met een leuk voorbeeld buiten de zorg)
  - dromen over goede zorg
- definiëren: wat is goede zorg;
- inspiratie zoeken;
- clusteren;
- thema's benoemen;
- vaststellen: hoe gaat de verzorging nu?
- visualiseren: een dag op de afdeling met geeltjes ( huidig zorgproces);
- de houtskoolschets samenstellen: visualiseren van de thema's en verbindingen leggen;
- werkgroepjes laten samenstellen rondom thema's;
- starten met uitwerken.

#### Suggesties voor een draaiboek:

- opening, verwachtingen van iedereen;
- wat gaan we doen? Sociale innovatie: de verandering als 'reis' toelichten;
- zekerheid geven over beschikbare tijd;

- inspirerende methoden toepassen om creativiteit los te maken (onder andere denkhoeden van De Bono);
- bijeenkomst 1: oefenen met een bruikbaar en leuk voorbeeld (géén zorg);
- bijeenkomst 2 en 3: dromen over de zorg, clusteren en thema's benoemen, extra info laten zoeken, inspiratie, buitenwereld binnen halen;
- verbeteringen en vernieuwingen onderscheiden;
- wat zijn kansen voor realisatie op korte termijn?
- meteen beginnen met toepassen door verbeteringen te realiseren;
- aandacht vragen voor vernieuwingen;
- bijeenkomst 4, 5 en 6: houtskoolschets maken, werkgroepjes laten vormen, start met uitwerken thema's;
- regelmatig terugkijken en vooruitkijken.

### Tips en methodische handreikingen

#### Rol procesbegeleider creatief traject:

- Stimulerend: ieder idee is goed; denk 'grenzeloos'; fantasieer bijvoorbeeld over de ultieme regie bij cliënt of familie.
- Vraaggericht structurerend: de procesbegeleider denkt voorafgaand aan de bijeenkomst na over het doel en de inhoud en stelt een 'concept agenda' op. Bij iedere bijeenkomst wordt eerst gevraagd wat het team voor invulling wil geven. In de meeste gevallen komt er dan hetzelfde idee als dat van de procesbegeleider naar voren, maar soms komt er geen idee. De procesbegeleider brengt zijn of haar idee dan als voorstel in en vraagt aan het team of dit een zinvolle invulling is.
- Meebewegend: samenvatten van wat het team belangrijk vindt zorgt er voor dat de uiteindelijke inhoud ook overeenkomt met gevoelens en ideeën van het team en vormt een belangrijke stap tussen inventariseren en conclusies trekken of vervolgstappen zetten.
- Zichtbaar maken: in de eerste fase wordt er volop gebruik gemaakt van post-it papiertjes met suggesties onder thema's, citaten uit het team, en metaforen om doelen zichtbaar te maken.

#### Aanbevelingen en methodische handreikingen:

- Zorg voor een fasering van de aanpak met een 'kop en staart' en duidelijke eindproducten.
- Maak van tevoren een duidelijke rolverdeling tussen de procesbegeleider en de leidinggevende.
- Start meteen met het creatieve proces, zodat deelnemers er onbevangen in stappen.
- Zorg ervoor dat de deelnemers plezier hebben en zich amuseren bij het dromen met behulp van de hoeden.
- Timmer het programma niet dicht, maar laat ruimte voor een natuurlijk verloop van het proces, zodat hier optimaal op ingespeeld kan worden.
- Laat de leidinggevende de eerste bijeenkomsten bijwonen voor het geven van vertrouwen aan het team, maar laat hem of haar zelf aanvoelen wanneer hij of zij zich terug moet trekken. Maak hier heldere afspraken over.
- Laat het team nadenken over achterliggende waarden van de dromen: hoe wordt de cliënt hier beter van en wat vraagt dit van mij als medewerker?

- Laat het team (familie van) cliënten vroeg bij het proces betrekken om hen zo deelgenoot te maken van de veranderingen.
- Voorzie in voldoende inspiratiemomenten.
- Laat medewerkers alvast beginnen met doen als zij dit willen (bijvoorbeeld alvast praktisch beginnen met verbeteringen).
- Laat medewerkers externe voorbeelden ervaren en zien.
- Laat medewerkers inspireren door collega's binnen of buiten de organisatie.
- Zorg voor continue aandacht voor verbinding van thema's en dromen.



#### Wel doen:

- plezier hebben en genoeg beleven aan het proces; prikkelen en ervaren;
- ruimte geven voor initiatief;
- visualiseren: werken met beelden en beleving;
- verdiepen: wat zit er achter de dromen?
- zo snel mogelijk praktisch maken;
- betrekken van cliënten en familie;
- waarden verkennen en bespreken;
- intensieve begeleiding van het proces.



#### Niet doen:

- statisch inbrengen van externe voorbeelden;
- te veel gebruik van teksten;
- te lang doorgaan met dromen.

### Instrumenten en hulpmiddelen

#### Creatief denken: zet eens een andere hoed op!

Om de medewerkers echt los te laten komen van hun dagelijkse routine en patronen, is de De Bono-methode (Edward de Bono, 1986) een effectief hulpmiddel, waarmee medewerkers verschillende 'denkhoeden' moeten opzetten om tot creativiteit te en inspiratie te komen. De Bono gebruikt zes verschillende denkhoeden om mensen op verschillende manieren naar zaken te laten kijken of over na te laten denken. Vooral de gele (denken in kansen) en groene (creatief) hoed zijn in dit traject belangrijk.

Dit kan door eerst te oefenen met grappige fictieve voorbeelden om de techniek van de verschillende denkhoeden onder de knie te krijgen. De begeleiders kunnen dit op een speelse manier aanpakken. Als de werkwijze met de hoeden onder de knie is, dan kan begonnen worden met het dromen over de zorg voor de cliënten.

De denkhoeden zijn omarmd op het moment dat medewerkers elkaar gaan corrigeren op het type hoed dat zij op hebben "jij hebt nu de zwarte hoed op!" Soms kan de hoed letterlijk worden afgezet of zelfs weggezet als dit nodig is.

#### Inspiratie: buitenwereld naar binnen halen

In het creatieve traject kan de buitenwereld voor inspiratie en prikkels zorgen om de dromen te stimuleren. Dit kan

op vele manieren, bijvoorbeeld door filmpjes over goede innovaties te bekijken via youtube, het netwerk te gebruiken of door een gast spreker uit te nodigen.

#### Inspiratie: buurman's gras is soms wél groener

Goede voorbeelden binnen de organisatie, van collega-organisaties of uit het bedrijfsleven leiden tot nieuwe inspiratie, ideeën en energie. Laat de medewerkers zelf achter tips en adressen aangaan en de bezoeken regelen en afleggen. Zelf zien overtuigt vele malen beter dan van horen zeggen.

#### Nog meer manieren om creativiteit los te maken

- Laat deelnemers hun ideale situatie voor ouderen tekenen en toelichten in de groep.
- Laat deelnemers met postkaarten werken/kaarten uitzoeken die mensen iets doen, en laat hen vertellen wat dit betekent voor het leven van ouderen.
- Vraag de medewerkers plaatjes te zoeken uit tijdschriften of kranten en die te knippen en plakken voor het visualiseren van de droom.
- Zoek als procesbegeleider een manier om concepten te ordenen in (deel)thema's (bijvoorbeeld een mindmap maken met behulp van Freemind).
- Toon filmpjes ter inspiratie en bespreek die in de groep.
- Als er bij de droom of deeldroom bezwaren blijven komen, steeds doorgaan met onderzoeken hoe je die bezwaren of nadelen kunt tackelen, net zo lang er geen bezwaren meer zijn.
- Pak opnieuw de denkhoeden erbij om te kijken naar realisatiekansen.
- Zodra alle dromen verzameld zijn, is de volgende stap alvast kijken welke dromen gemakkelijk gerealiseerd kunnen worden. Een nuttige oefening:
  - noteer concrete kansen die je bij de dromen hebt gezien op een geeltje (graag met naam i.v.m. toelichting);
  - geeltjes met (concrete) mogelijkheden plakken op de dromen;
  - als meerdere mensen dezelfde mogelijkheid hebben bedacht: naast elkaar plakken.

Na de eerste inventarisatie van kansen om dromen te realiseren, is de volgende stap: onderzoeken wat er nodig is om deze kansen te benutten. Een oefening hiervoor is:

- kansen kritisch, feitelijk en met gevoel bekijken;
- vergelijk gewenste situatie met huidige aanpak;
- totaalbeeld: kennis toevoegen, beschrijven en keuzes maken (dat wordt in feite de houtskoolschets);
- visualiseren: een gedeeld beeld van de eindbestemming krijgen.



Groen	Zeer innovatief
Groen	Zeer kansrijk
Wit (voor deze keer blauw)	Feiten verzamelen belangrijk
Zwart	Aandacht voor kritische punten
Rood	Roept sterke emotie op

Voorbeeld van een oefening

De houtskoolschets is het gedeelde beeld van de eindbestemming. Visualisatie helpt om dit beeld scherper te krijgen. Dat kan op verschillende manieren:

- een collage maken: vraag de reizigers om plaatjes mee te nemen die samen een collage vormen van sfeerbeelden, impressies of doorkijkjes;
- een foto tekenen en inkleuren van de afdeling/locatie van de toekomst;
- een 'nu-boom' maken en daarna een 'droomboom' met alle dromen over de zorg in de toekomst;
- dromen in dichtvorm die samen één gedicht maken;
- filmen of foto's maken van de eindbestemming;
- tussendoor steeds even toetsen of het beeld gedeeld wordt.

Een voorbeeld van houtskoolschetsen

Na elke bijeenkomst is het belangrijk om met elkaar te evalueren hoe het gaat en hoe iedereen het proces ervaart. De volgende vragen zijn handig:

- ▶ Hoe hebben jullie het werken aan kansen ervaren?
- ▶ Gezamenlijke afdelingsdromen nu afsluiten en verder naar de uitwerking?

**Huidig proces: een dag uit het leven van een cliënt in kaart brengen**

Hoe ziet een dag uit het leven van een cliënt er uit? Door een doorsnee dag in beeld te brengen, wordt duidelijk wat er op een dag gebeurt en hoe er wordt samengewerkt. Dit kan het besef brengen voor medewerkers dat sommige dingen eigenlijk helemaal niet logisch zijn. Een brown paper met post-its geeft aan iedereen een goed overzicht en kan er in een later stadium altijd weer bij gepakt worden. Het is verhelderend om activiteiten en overlegmomenten te onderscheiden: waarover en op welk moment hebben we overleg of afstemming en met wie is dat dan? Gebruik hiervoor post-it's in twee kleuren.

In het realisatietraject kan het beeld van het huidige zorgproces nuttig zijn om te zien wat er al veranderd is, dat geeft een gevoel van trots! Ook wordt zichtbaar wat er nog moet gebeuren, en dat kan weer tot nieuwe dromen leiden.

**Teamproces: onderweg elkaar beter leren kennen**  
Om inzicht te krijgen in de samenwerking, kan het 'Kwaliteitspel' een handig instrument zijn. Het Kwaliteitspel is een kleurrijk persoonlijkheidsspel dat helpt om meer zicht te krijgen op de vraag: wie ben ik? Door het spelen van het Kwaliteitspel kunnen de reizigers een antwoord vinden op vragen als: wat zijn mijn sterke en minder sterke kanten? Hoe zien anderen mij? Welke kwaliteiten wil ik ontwikkelen? Aandachtspunten zijn: 'niet inkleuren voor een ander' (potje NIVEA) of 'Laat OMA thuis' (oordeel, mening, advies).

Een dag op de afdeling in beeld gebracht (procesbeschrijving)



## De houtskoolschets D'n Boogerd



Een thuis met ruimte om te ervaren



A

Stip op de horizon

A. Een thuis met ruimte om te ervaren

B. Familie en bewoner hebben de regie en participeren

C. Een goed samenwerkend en lerend team

C



Een goed samenwerkend en lerend team

B



Familie en bewoner hebben de regie en participeren

1. Nieuw ontwerp van de afdeling (zie ontwerp)
2. Veel licht en glas
3. Glazen gang rondom bestaande binnentuin aan de achterzijde laat bewoners in vrijheid rondlopen, binnen én buiten
4. Moestuintje waar eigen groente en fruit wordt verbouwd en voor eten gebruikt of verkocht, samenwerking met lokale ondernemers
5. Experimenteren met ander gebruik huidige ruimtes (scheiden eetgedeelte/ontspannen)
6. De gangen zijn ervaringen: prikkelen, voelen, beelden, ruimtes om te ontdekken
7. Boerenleven ervaringen (planten, foto's, dieren)
8. Elke bewoner heeft een eigen douche en kan spulletjes van thuis meenemen



1. Team stelt eigen regels op voor samenwerking en communicatie ('Zo willen wij werken')
2. Zorgafspraken worden geconcretiseerd (geen interpretatieverschillen medewerkers onderling en met familie)
3. Collegiale consultatie (eigen functioneren en loopbaan)
4. Klinische lessen door en voor medewerkers o.b.v. specifieke expertise
5. Gestructureerd teamoverleg: Agenda, vastleggen afspraken, hanteren 'afspraak afspraak'
6. Externe oriëntatie door uitwisseling met andere afdelingen of huizen
7. Grotere dienstverbanden
8. Mix van leeftijden
9. Externe coaching



## Het dorpsplein 'Thuis bij St. J&A'



C = Client



## 2. Bagage voor het ontwerptraject

### De rol van de procesbegeleider

#### Zelf laten uitzoeken en ervaren

Een belangrijke doelstelling is het vasthouden van de energie en de blik gericht houden op de gedeelde eindbestemming. In het begin zal er veel en intensieve begeleiding nodig zijn. Dit wordt geleidelijk minder.

Het accent ligt vooral op het team helpen en stimuleren om zaken uit te zoeken of uit te werken. Laat de teamleden zelf de haalbaarheid onderzoeken van hun dromen. Ook moeten zij nadenken over wat zij als eerste willen aanpakken en wat later kan. Wat van het team gevraagd wordt (uitzoeken, plannen maken, organiseren), staat ver af van wat de leden het liefste doen (zorgen voor cliënten en vooral doen). Het bieden van structuur en houvast helpt de medewerkers stappen te zetten. Dit kunnen praktische handvatten zijn zoals stappenplannetjes (zie instrumenten en hulpmiddelen).

Focus in deze fase niet expliciet op het ontwerp, maar voeg elke keer weer een stukje uitwerking toe aan het geheel, zodat er uiteindelijk een beeld ontstaat. Zoveel mogelijk visualiseren maakt het concreet en levendig!

#### Zachtjes duwen, zetjes geven, loslaten of energie leveren

Geef medewerkers zoveel mogelijk ruimte en vrijheid. Bijvoorbeeld door een vooraf opgestelde agenda achterwege te laten. Zo kunnen zij zelf beslissen hoe ze een werkbijeenkomst willen invullen. Het is de bedoeling dat het team zelf steeds meer verantwoordelijkheid neemt om de eigen dromen te realiseren.

Durf als begeleider de regie los te laten, maar geef wel aan dat je er bent als mensen vragen hebben. In het begin zal er rond aankomsttijd nog verwachtingsvol naar de reisleader worden gekeken “en wat gaan we vandaag doen?”, totdat zij zelf het initiatief nemen om een agenda te maken en taken te verdelen.

#### Alle zeilen bijzetten

Kleine stapjes zijn beter dan te grote stappen die het team zelf niet heeft omarmd. Zorg dat het team op gang blijft en help hen bij stilstand op gang, waarna zij zelf weer verder kunnen gaan. Reik praktische handvatten aan of geef suggesties om sneller vooruitgang te kunnen boeken. Veel doorvragen naar de beweegredenen en motivatie en de houtskoolschets er weer bij pakken, draagt bij aan het in het vizier houden van het ‘waarom’ van een stap of activiteit.

Neem bij moeilijkheden het proces niet over, maar help hen bij het overwinnen van barrières. Dit vraagt om inventiviteit om te prikkelen en te motiveren.

Samenwerking met personen of afdelingen buiten het team zelf, kan een extra prikkel en nieuwe energie geven. Dit kunnen cliënten of families zijn, ondersteunende diensten, behandelaars of vrijwilligers. In het begin kan het lastig zijn om te overleggen met andere partijen en de dialoog aan te gaan met cliënten en/of hun familieleden. Het is immers veiliger om het binnen het werkgroepje te houden. Dat is een proces van aftasten en lef hebben. De eerste keer zal er misschien nog gevraagd worden “mag ik die dan wel mailen?”, de tweede keer doen zij dit zelf. Uiteindelijk zullen medewerkers ervaren dat de denkkracht van derden voor nieuwe inzichten en een frisse blik kan zorgen.

#### Omgaan met weerstand

Als de afstand tussen de droomsituatie en de dagelijkse praktijk te groot is, ligt weerstand op de loer. Wees hiervan bewust en houd gevoel bij wat er leeft binnen het team. Benoem spanningen of ‘zwart denken’, en laat andere leden van het team oplossingen aandragen om het proces te bespoedigen. Concrete acties, duidelijk zichtbare vooruitgang en succesjes vieren, houden de moed erin.

#### Wel of niet interveniëren? En hoe doe je dat?

Er kan tijdens de reis een moment komen dat je als reisleader voor de vraag komt te staan of je moet ingrijpen als de reis vast dreigt te lopen. Interviëren kan nodig zijn als het team er zelf niet uit komt en frustraties de overhand nemen. Als het onderlinge samenwerking betreft, kan het nuttig zijn om het probleem open op tafel te leggen, en te vragen of het team er behoefte aan heeft om dit te analyseren en te bespreken met elkaar. Wellicht kan een personeelsadviseur of externe coach een handje helpen bij het definiëren van het probleem. Houd altijd ruggespraak met de leidinggevende, zeker als het een knelpunt in de werkverdeling betreft. Vaak heeft een leidinggevende goede inzichten waar het probleem zit en wat er nodig is om vooruit te komen. Betrek steeds het team bij de stappen. Leg bijvoorbeeld een alternatief voor, toets hoe men daar tegenover staat en vraag of zij dit willen invullen op een manier die hen goed lijkt. Leg het roer en de verantwoordelijkheid voor de uitvoering altijd zo snel mogelijk terug bij het team.

#### Van procesbegeleider naar expert en weer terug

Van de reisleader wordt in deze fase veel gevraagd. Je hebt niet alleen een rol van procesbegeleider, maar ook van expert. Net als bij de houtskoolschets, is het belangrijk om te kijken wat de vernieuwingen betekenen voor de organisatie van de zorg en voor de werkwijze. Dit vraagt om een expertrol, zodat de uitwerkingen in de ontwerp-fase vertaald worden naar een werkbaar model dat als basis dient voor het nieuwe zorgen en werken. Visualiseer het nieuwe model zoveel mogelijk.

### Opzet ontwerptraject en suggesties voor een draaiboek

#### Handvatten voor het ontwerptraject:

- De duur is circa vier maanden waarin (twee)wekelijks circa twee uur tijd beschikbaar is voor sociale innovatie (vrije invulling door werkgroepjes).
- Het doel is dromen uit houtskoolschets uitwerken: wat is haalbaar, wat eerst, wie en wat heb ik nodig, kan ik al stappen zetten.
- Maak het zo concreet en praktisch mogelijk.
- Maak alles klaar om aan de slag te gaan.
- Houd vast aan de cliënt als het kompas die de richting aangeeft.
- Van houtskoolschets en droom naar plannen en organiseren: help het team om de dromen te concretiseren.
- Het concrete resultaat van dit traject zijn het ontwerp en de uitgewerkte plannen voor het nieuwe zorgorganisatiemodel – alles is klaar om het te gaan doen.

#### Welke stappen kun je zetten?

- wat zijn de prioriteiten die het team stelt en waar willen de medewerkers beginnen?
- wat zijn verbeteringen en wat zijn echte vernieuwingen?
- welke resultaten moet dit opleveren (concrete voorbeelden)?
- wat is nodig (tijd, geld, middelen, mensen)?
- welke mensen willen zij betrekken en hoe willen zij dat doen? welke werkafspraken wil het team maken? hoe willen zij hun tijd besteden? welke vertaalslag is nodig van de houtskoolschets en plannen naar een helder model voor de nieuwe organisatie- en werkvormen?

#### Suggesties voor een draaiboekje:

- werken aan de dromen en laatste half uur plenair informatie en ervaringen uitwisselen;
- leidinggevende laten aanhaken (schuift bijvoorbeeld laatste half uur tot kwartier aan);
- regelmatig resultaten tonen en successen vieren;
- één keer per vier à zes weken een intervisiebijeenkomst organiseren, gericht op samenwerking en proces (geen inhoud), leidinggevende faciliteert;
- regelmatig reflectie op het groeiproces van medewerkers door de leidinggevende, dit kan één op één, tussen de bijeenkomsten door.

### Tips en methodische handreikingen

#### Rol procesbegeleider ontwerptraject:

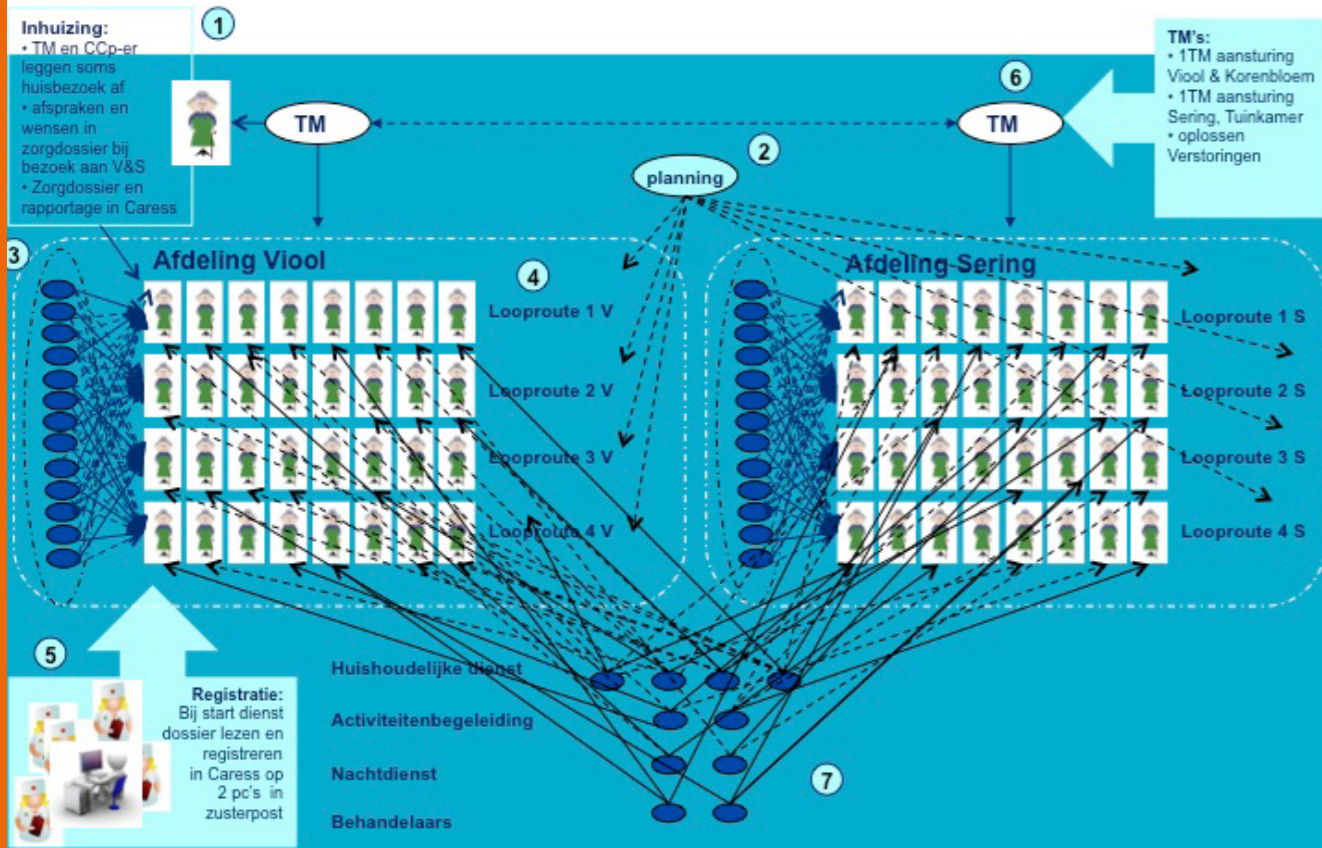
- Eerst vragen, dan helpen: het team stelt in deze fase veel vragen. Veel vragen zijn terug te leggen: “Zet eens wat stappen die genomen moeten worden op papier.” of “Aan wie kun je vragen hoe het zit met verbouwen?”. Een werkgroepje dat vastloopt kan wel geholpen worden met bijvoorbeeld een eenvoudig stappenplan of externe voorbeelden.

- Niet overnemen, wel suggesties doen. Veel activiteiten in deze fase (plannen en organiseren) zijn nieuw voor het team. Er moeten bijvoorbeeld projectplannen opgesteld worden en familie-avonden worden georganiseerd. Laat de teamleden zelf al doende ervaringen opdoen, om zo de valkuil van de regie overnemen (inclusief teleurstellingen omdat aanpak niet altijd werkte) te vermijden. Laat hen oefenen met presentaties of gesprekken als zij dit willen. Medewerkers kunnen zo ervaren welke aspecten wel/niet uitpakken zoals ze willen.
- De ambitie continu centraal stellen: ambities kunnen zowel groots als bescheiden worden ingevuld. Daarnaast kan een proces in een werkgroepje een eigen leven gaan leiden. Er bestaat snel de neiging om steeds meer aandacht te besteden aan een mini-ambitie die gemakkelijk te realiseren is. Ambities dreigen te worden opgegeven omdat het onduidelijk is of er wel draagvlak voor is binnen de organisatie. De begeleiders kunnen dan de houtskoolschets ‘er weer bij pakken’ of vragen om weer stil te staan bij de oorspronkelijke droom.
- Zet de ambitie centraal: bijvoorbeeld bij het thema ‘betrekken van cliënten of familieleden’ kan een werkgroepje dat graag snel resultaten ziet gemakkelijk ‘vergeten’ dat ze het voornemen hadden om cliënten of familieleden te betrekken bij de concretisering van de houtskoolschets. De procesbegeleider kan in zo’n geval vragen naar hoe het werkgroepje het betrekken van cliënt of familie voor zich ziet.
- Monitoren voortgang: de procesbegeleider kan structuur aanbrengen, door het team naar concrete doelen en subdoelen te vragen en een bijeenkomst te organiseren, waarin teamleden zichtbaar maken wat er wel/niet uitgevoerd en bereikt is.

#### Aanbevelingen en methodische handreikingen:

- Zet kleine stapjes, zo praktisch mogelijk.
- Verbind de leidinggevende aan het proces om de houtskoolschets scherp te houden.
- Ontwikkel werkenderwijs, waarbij activiteiten steeds een relatie hebben met het dagelijkse werk.
- Blijf continu bijstellen en laveren naar gelang het proces hier om vraagt.
- Creëer bewust ruimte of laat stiltes vallen om het team de kans te geven die in te vullen.
- Durf los te laten wanneer het team hier behoefte aan heeft.
- Vier regelmatig gezamenlijk successen, groot en klein.
- Laat de leidinggevende op de achtergrond (zichtbaar) de vinger aan de pols houden voor het samenwerkingsproces.
- Laat het bestuur op de achtergrond en op afstand





Voorbeeld van een huidig zorgorganisatiemodel

- (onzichtbaar) als 'hitteschild' of 'breekijzer' fungeren wanneer dit nodig is.
- Maak als expert een vertaalslag van de houtskool-schets en plannen naar het ontwerp voor het nieuwe organisatiemodel.
  - Toets dit ontwerp bij de medewerkers of zij het beeld herkennen. Stel bij als dit nodig is.

**Wel doen:**

- vaak prikkelen, soms duwen;
- zo dicht mogelijk bij het dagelijkse zorgproces;
- veel vragen stellen en zelf oplossingen laten bedenken;
- durven interveniëren wanneer dit nodig blijkt;
- kleine stapjes zetten en die zichtbaar maken.

**Niet doen:**

- te methodisch benaderen (blauwdrukken, plannings, sturen);
- ontwerp voor het nieuwe zorgorganisatiemodel op de voorgrond stellen;
- werken in en met projectplannen of formats;
- voorzittersrol pakken;
- Teams belasten met de taak een nieuw zorgorganisatiemodel te ontwerpen: niet het team maar de procesbegeleider heeft de expertrol om de dromen en plannen te vertalen naar een ontwerp voor het nieuwe zorgorganisatiemodel waarin de nieuwe organisatie- en werkvormen tot uitdrukking komen.

**Instrumenten en hulpmiddelen voor het ontwerptraject**

**Verhelderende vragen geven houvast**

Medewerkers kunnen hulpmiddelen gebruiken om de haalbaarheid van hun plannen te onderzoeken. Korte lijstjes met vragen of punten om uit te zoeken geven houvast.

*Een voorbeeldoefening:*

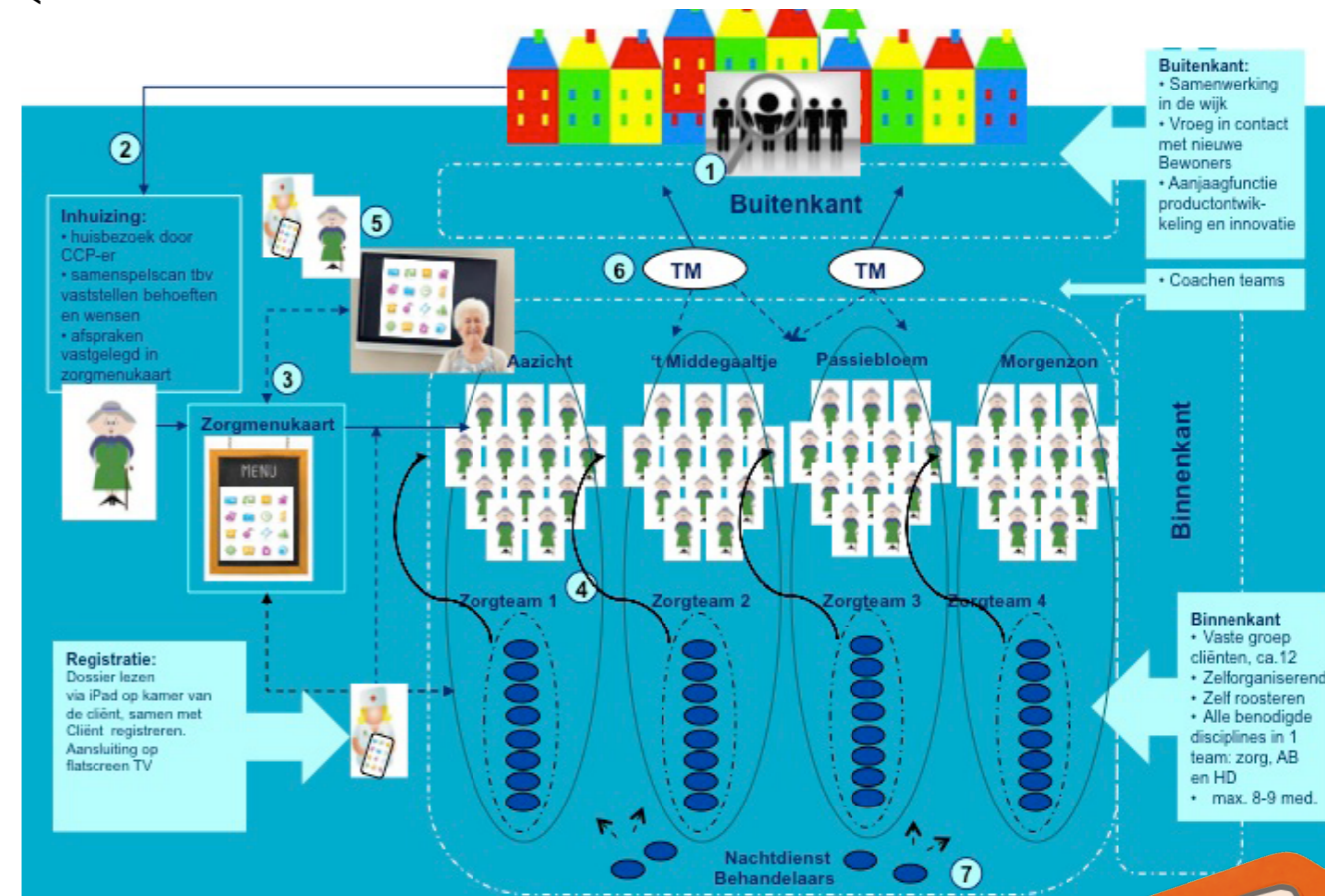
Doel: realisatieplan.

Beantwoord de volgende vragen:

- > wat zijn belemmeringen?
- > waar moet rekening mee gehouden worden?
- > wat moet voorkomen worden?
- > hoe kunnen we hierop inspelen?
- > wat zegt je onderbuikgevoel? Welke emotie ervaar je bij de kansrijke droom?
- > welke stappen moeten in ieder geval gezet worden, gezien de huidige aanpak/situatie?

Wees voorzichtig met stappenplannen. Medewerkers willen gewoon aan de slag, en hen 'zachtjes' sturen door prikkelende vragen te stellen en hen over stappen na te laten denken, is vele malen effectiever dan het aanreiken van formats of stappenplannen.

Voorbeelden van innovaties zijn waardevol om de praktische invulling te zien van vernieuwingen. Ervaringsverhalen van collega's maken de vernieuwingen concreet.



Voorbeeld van een nieuw zorgorganisatiemodel

Het spreken van 'gewone taal' houdt de werkzaamheden herkenbaar en dicht bij de dagelijkse realiteit.

**Het huidige en nieuwe zorgorganisatiemodel in beeld brengen**

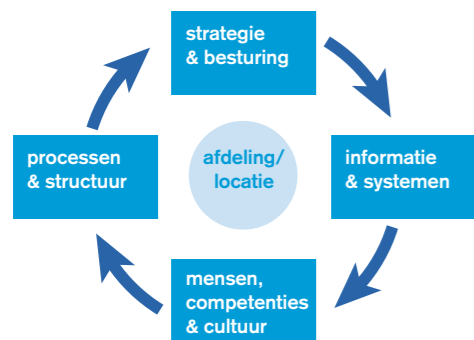
Het vraagt van de procesbegeleider een expertrol om een vertaalslag te maken van de dromen in de houtskool-schets en de uitwerking in plannen, naar een ontwerp voor de nieuwe organisatie- en werkvormen. Vernieuwingen worden echter pas echt zichtbaar als eerst het huidige zorgorganisatiemodel in kaart is gebracht. Het beeld van het nieuwe model maakt daardoor de verschillen zichtbaar.

Net als bij de houtskool-schets, is het belangrijk om het model zoveel mogelijk te visualiseren. Geef de team- of afdelingsstructuur aan met de afstemmings- en coördinatielijnen, zodat helder wordt hoe de huidige taakverdeling is opgebouwd en hoe de coördinatie en besturing hiervan op dit moment is georganiseerd. Onderstaand volgt een voorbeeld van een huidig zorgorganisatiemodel van een afdeling waar somatische zorg wordt geleverd in looproutes met een hoge mate van complexiteit wat betreft planning en afstemming.

Voeg bij het ontwerp van het nieuwe zorgorganisatiemodel elke keer weer een stukje aan het model toe, zodat er uiteindelijk een duidelijk herkenbaar geheel ontstaat voor het team. Door veel plaatjes te gebruiken, blijft het model langer hangen. Voorkom in deze fase dat de medewerkers de opdracht krijgen om een ontwerp te maken, maar laat hen werken aan de vernieuwingen in de dagelijkse praktijk en vertaal die zelf naar de ontwerpkenmerken voor het model. Zoals gezegd, zal elk ontwerp er anders uitzien naar gelang de dromen tussen teams verschillen. Hieronder volgt een voorbeeld van het ontwerp van een nieuw zorgorganisatiemodel van dezelfde afdeling, die nu is over gegaan tot het werken in kleinschalige en zelforganiserende multidisciplinaire teams voor vaste groepen bewoners.



Het analysemodel van Nolon & Norton kan een handzaam model zijn om te doordenken en uit te werken wat de nieuwe organisatie- en werkvormen betekenen voor de organisatie-inrichting, het besturingsmodel, informatiestromen en systemen, de vaardigheden en competenties van medewerkers en de cultuur:



Het analysemodel van het ontwerpproces (bron: Nolon & Norton)

- ▶ **Processen en structuur:** hoe efficiënt verlopen de processen?  
*Met aandacht voor de opzet van primaire, ondersteunende en administratieve processen. Draagt de gekozen structuur bij aan het realiseren van de team- en organisatie-doelen?*
- ▶ **Strategie en besturing:** hoe is de aansturing en beheersing?  
*Met aandacht voor een heldere visie en strategie, taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden, rollen en functies, maar ook voor historisch gegroeide patronen en verandkundig vermogen van de organisatie, de externe gerichtheid en samenwerkingsrelaties met externe partijen.*
- ▶ **Informatie en systemen:** hoe is de geautomatiseerde ondersteuning?  
*Met aandacht voor ICT en de ondersteuning van systemen, met name het planningssysteem, en informatiestromen. Inzet van technologie bij de innovatie.*
- ▶ **Mensen, competenties en cultuur:** hoe is de kwaliteit en kwantiteit van de bemensing?  
*Met aandacht voor inzet van medewerkers, reikwijdte van coördinatie, sturing en coaching door leidinggevendenden, competenties van leidinggevendenden en medewerkers, cultuur, stijl van opereren, ondersteuning en samenwerken.*

### 3. Bagage voor het realisatietraject

#### De rol van de procesbegeleider

##### Laat regie zoveel mogelijk bij het team

Om te kunnen aanpakken, hebben medewerkers ruimte en verantwoordelijkheid nodig zodat ze zelf de activiteiten oppakken en uitvoeren. Ze voelen dit als extra stimulans om hard te werken aan het realiseren van hun ambities. Laat de regie zoveel mogelijk bij het team en faciliteer alleen nog vraaggericht.

##### Bijeenkomsten alleen als er behoefte aan is

In deze fase zullen er slechts enkele bijeenkomsten plaatsvinden die vooral in het teken staan van elkaar informeren over de voortgang. De werkgroepjes zijn zelf (zonder begeleiding) aan de slag om de ambities te realiseren of te experimenteren. Zij zullen hun tijd graag gebruiken om te werken aan toepassing van de vernieuwingen. Laat het initiatief zoveel mogelijk bij het team: zij geven aan waar zij behoefte aan hebben. Voorkom frustratie door bijeenkomsten te organiseren waarbij de medewerkers op hete kolen zitten, omdat zij liever aan de slag willen.

##### Aandacht voor de rol van de leidinggevende

Ook voor de leidinggevende is sociale innovatie een reis. Het betekent zoeken naar de beste invulling van zijn of haar rol. Het is een zoektocht naar een balans van loslaten en op bepaalde momenten het team de steun bieden en de prikkels geven om weer verder te kunnen. Voor de leidinggevende is dit een groeiproces. Regelmatig spiegelen en reflecteren geeft de leidinggevende een steuntje in de rug.

De rol van de procesbegeleider is voor de leidinggevende nieuw. Bied daarom de nodige steun, bijvoorbeeld door intervisie met andere leidinggevendenden of coaching (of een combinatie van beide). Dit kan helpen bij het ondersteunen van het groeiproces van het team.

##### Volg het team op afstand, ondersteun waar nodig, maar laat los!

Het vraagt om lef en vertrouwen van de procesbegeleider om het team los te laten wanneer het hierom vraagt. Loslaten betekent niet uit het oog verliezen. Wees als reis-leider beschikbaar voor vragen en informeer regelmatig naar hoe gaat.

##### Nieuwe vaardigheden ontwikkelen

Het team is toe aan het ontwikkelen en professionaliseren van de samenwerking: het vergaderen, het toewijzen van een voorzitter, het opstellen van een agenda en het maken van notulen zijn voorbeelden van vaardigheden die de medewerkers nodig zullen hebben om met elkaar aan de slag te gaan en hierin vorderingen te maken. De verdeling van taken over teamleden, waarbij rekening wordt gehouden met individuele talenten en opgestelde ontwikkelplannen hoort hier bij.

#### Dromen en werken aan dromen stopt niet

De ambities uit de houtskoolschets zijn allemaal nog verder door te voeren. De compilatie van dromen kan het team voldoende inspiratie geven om aan verbeteringen te werken en huidige vernieuwingen verder door te ontwikkelen door de bewoner als uitgangspunt te nemen. Ook nieuwe dromen kunnen daaraan toegevoegd worden. Gesprekken met bewoners en familieleden brengen thema's die nieuwe ambities kunnen opleveren. Het kan vruchtbaar zijn om geregeld de houtskoolschets erbij te pakken, even pas op de plaats te maken, met elkaar vast te stellen of men met de goede dingen bezig is en waar men uiteindelijk wil uitkomen. Vanzelfsprekend kunnen hier ook nieuwe dromen aan toegevoegd worden. Als de bewoner opnieuw centraal wordt gesteld, komen de dromen vanzelf.

#### Tips en methodische handreikingen

##### Rol procesbegeleider realisatietraject:

- Laten informeren: de procesbegeleider en de leidinggevende informeren naar de voortgang en wat de ervaringen zijn (vaak ook via de leidinggevende).
- Monitoren van wijzigingen: er wordt geïnventariseerd wat nu eigenlijk de wijzigingen zijn ten opzichte van de startsituatie. Aandacht voor continuering en rol van de leidinggevende: omdat de gekozen aanpak bij het project (het team ruimte geven voor realisatie van ambities) voortgezet wordt, kan de leidinggevende de begeleidende rol oppakken. De procesbegeleider en de leidinggevende kunnen samen een analyse maken van wat het team nodig heeft aan begeleiding, en wat de aanpak voor het komende jaar kan zijn.
- Aandacht voor het beïnvloeden van de omgeving: het team loopt in deze fase misschien wel tegen organisatorische grenzen aan. Door deze ervaringen te bundelen – om bijvoorbeeld op ICT gebied innovaties door te kunnen voeren – wordt de implementatiekracht vergroot. Managers kunnen onderhandelen met andere disciplines om plannen te kunnen uitvoeren of werkwijzen te kunnen handhaven.

##### Aanbevelingen en methodische handreikingen:

- Maak zichtbaar wat de veranderingen zijn die het team al heeft gerealiseerd. Pak bijvoorbeeld de procesbeschrijving van het huidige proces erbij en constateer waar al vernieuwingen of veranderingen zijn ingevoerd.
- Gebruik zoveel mogelijk dagelijkse praktijkvoorbeelden om te evalueren of de nieuwe manier van werken inderdaad in het gedrag terugkomt. Doe dit op een open manier, waarbij de medewerkers zich veilig genoeg voelen om zich open uit te spreken. Het maken van fouten hoort bij het leerproces in deze fase.
- Betrek de cliënten of hun familieleden bij de realisatie van de vernieuwingen. Probeer hen een actieve rol te geven. Zo kunnen zij een belangrijke prikkel zijn voor het team om stappen te zetten. Door samen te werken, wordt de stap naar de dialoog voeren gemakkelijker.
- Laat het team de ondersteunende diensten en andere

betrokkenen, zoals behandelaars, zo snel mogelijk bij het innovatieproces betrekken. Draag op de achtergrond bij aan een coöperatieve houding door partijen te informeren over de sociale innovatie.

- Faciliteer het team bij implementatie van instrumenten of nieuwe technologische toepassingen. Liever op kleine schaal met beperkte investeringen, dan 'nee' verkopen voor een grootschalige investering.
- Onderhoud het nieuwe model door hier continu aandacht voor te vragen. Evalueer geregeld en laat het team vaststellen waar verbetering of aanvulling nodig is.
- Leg het initiatief voor het proces bij het team. Geef ruimte voor initiatief en leiderschap, maar voorkom dat er een informele nieuwe 'leider' opstaat.
- Houd contact met het team. Dit kan op afstand (via de mail) en via de leidinggevende (regelmatige intervisie of reflectiegesprekken).



##### Wel doen:

- vernieuwingen zichtbaar maken door terug te kijken; regelmatig met het hele team samenkomen om elkaar bij te praten;
- communiceer binnen, maar vooral ook buiten de afdeling met betrokkenen;
- maak teams zelf verantwoordelijk voor de communicatie;
- vertrouw op het proces;
- durf los te laten;
- besluit van te voren wat financieel wel/niet haalbaar is.



##### Niet doen:

- laat halverwege het traject de reis niet stokken als gevolg van een gebrek aan investeringsmogelijkheden of faciliteiten (zie ook 'wel doen');
- sociale innovatie beperken tot het team (betrek hier ook andere collega's bij);
- neiging tot het overnemen van de regie;
- contact verliezen.



#### Opzet realisatietraject en suggesties voor een draaiboek

Handvatten voor het realisatietraject:

- De duur van dit traject is circa zes maanden. Zorg bij voorkeur voor (twee)wekelijks twee uur 'sociale innovatie tijd', die medewerkers vrij kunnen invullen. Er zijn geen wekelijkse plenaire bijeenkomsten meer.
- Het doel is toepassen van nieuwe werk- en organisatievormen; niet meer naast, maar in de praktijk.
- Het gaat om doen en resultaat zien.
- Medewerkers hebben nu zelf de regie.
- Zij zijn in dit traject bezig met uitvoeren en ontwikkelen.
- Het gaat om resultaten bereiken, effecten ervaren en (leer)processen evalueren.
- Andere partijen, zoals huishoudelijke dienst, keuken-



personeel, ondersteunende diensten, worden zoveel mogelijk betrokken.

- Ook hier geldt: houd de cliënt als het kompas in het zicht en pak regelmatig de houtskoolschets er weer bij om op te frissen waarvoor zij het ook alweer doen.

#### Welke stappen kun je zetten?

- Laat werkgroepjes zo praktisch mogelijk aan de slag gaan.
- Integreer de activiteiten zoveel mogelijk in het dagelijkse werk (bijvoorbeeld toepassen in het werkoverleg of in de dagelijkse zorg).
- Laat medewerkers nadenken over hoe zij hun collega's op de hoogte willen houden.
- Organiseer één keer per vier à zes weken een intervisiebijeenkomst gericht op het bespreken en evalueren van de samenwerking en het innovatieproces, waarbij de leidinggevende de bijeenkomst bij voorkeur faciliteert.
- Toon geregeld de (tussentijdse) resultaten en vier de successen.
- Bied geen actieve begeleiding, maar zorg ervoor dat je als procesbegeleider beschikbaar bent voor vragen.
- Maak er een gewoonte van om na elke bijeenkomst te evalueren met de leidinggevende.

#### Suggesties voor een draaiboekje:

- koppel activiteiten aan werkgroepjes aan de praktijk;
- opzet huidig proces erbij pakken: wat is er al veranderd en wat kan er nog beter;
- evalueren: hoe vinden jullie dat het gaat tot nu toe;
- indien nodig, bijstellen;
- informeren van betrokkenen.

## 4. Bagage voor het evaluatie- en doorontwikkeltraject

### Opzet evaluatietraject en suggesties om beweging vast te houden

#### Handvatten voor het evaluatie- en doorontwikkeltraject:

- De duur van dit traject is continu, waarbij naar behoefte tijd wordt genomen voor doorontwikkelen en evalueren. Maak hierover afspraken.
- Het doel is opnieuw dromen, waarbij er steeds weer nieuwe ambities worden gemarkeerd als stip op de horizon.
- Zorg voor nieuwe energie voor het vervolg.
- Peil de behoefte en wensen: wat wil het team? Wat wil de cliënt?
- Doorontwikkelen hoort bij de zorgverlening, maak het onderdeel van de normale gang van zaken.
- Laat medewerkers de nieuwe dromen benoemen waar naar wordt gestreefd.
- Bij voorkeur doorlopen de leidinggevende en het team het proces (fase 1 t/m 3) zelfstandig bij nieuwe dromen.
- De begeleiding vindt vooral plaats op afstand en op afroep.
- De externe prikkel voor inspiratie blijft nodig. Dit kan door iemand van buiten het team, maar binnen de eigen organisatie ingebracht worden.
- Faciliteer geregeld intervisiemogelijkheden voor leidinggevendenden. Maar ook teams kunnen van elkaar leren en door elkaar geïnspireerd raken!

#### Welke stappen kun je zetten?

- Terugkijken op proces en evalueren (borg dat het evalueren gebeurt, maar laat dit door iemand anders doen omdat je als procesbegeleider zelf eigenlijk al onderdeel bent geworden van proces).
- Nieuwe stip op de horizon zetten: welke nieuwe dromen heeft het team?
- Zorgen voor externe prikkels voor creativiteit en inspiratie.
- Het team zelf (werk)afspraken en plannen laten maken.
- Hoe blijft dit levend? Onze ervaringen: steeds weer terug naar de vraag: waar doen we het voor? Wat draagt jouw gedrag bij aan het welzijn van de cliënt? Of aan efficiënter werken?
- Geef leerervaringen door: organiseer bijeenkomsten of kennismarkten.
- Pas op voor 'wildgroei' en frustratie.
- Zorg voor bottom-up met participatie van iedereen in het team.
- Bewaak balans voor de medewerkers tussen innovatie (wat hun vak niet is) en zorg verlenen (wat ze liever doen).
- Zorg waar mogelijk voor goede faciliteiten (geld en ondersteuning).
- Betrek de ondersteunende diensten er bij en laat hen ook ervaren wat sociale innovatie is.
- Last but not least: zorg voor goede ondersteuning van de leidinggevendenden bij de verandering van hun rol.

# 16 De koffer voor de gids bagage voor onderweg



## 1. Bagage voor het creatieve traject

### Vertrouwen en loslaten

Meteen vanaf de start van het creatieve traject heeft de leidinggevende bij voorkeur een rol op de achtergrond. Om in het creatieve traject echt los te komen van patronen en routines, is het verstandig dat de leidinggevende zich bescheiden opstelt. Tijdens de eerste bijeenkomsten ben je als leidinggevende aanwezig, om zo een signaal van betrokkenheid en vertrouwen te geven. Als gids help je het bootje op weg door het droomproces op gang te brengen. De leidinggevende is echter niet de reiziger die de eindbestemming bepaalt. Houd daarom aandacht voor de rol als de gids die helpt en faciliteert, maar die niet regelt of stuurt. Het gaat er eerder om wat de leidinggevende niet doet, dan wel. Het is leren door doen en te laten.

Ook al lijkt het misschien niet zo, deze rol is in dit traject wel degelijk belangrijk. De grootste valkuil is om in 'oude patronen en rollen' te stappen en voor de troepen uit te lopen. Medewerkers zullen maar al te snel geneigd zijn om naar hun leidinggevende te kijken voor een mening of besluit, al is de leidinggevende alleen al aanwezig. Door letterlijk na de eerste twee bijeenkomsten een stapje terug te doen, wordt dit patroon doorbroken en geef je het signaal van vertrouwen aan het team: het is jullie reis!

### Op de achtergrond de reis mee beleven

Niet actief deelnemen aan de bijeenkomsten betekent niet dat de leidinggevende afhaakt, integendeel: het maakt het juist mogelijk om het team op de achtergrond te ondersteunen. Als je bijvoorbeeld in het laatste kwartier van elke bijeenkomst aanschuift, kunnen de teamleden je bijpraten over hun ontwikkelingen en eventuele vragen voorleggen. Zo verschuift de functie van leidinggevende langzamerhand naar die van gids die het team verder wil helpen.

### Gids is 'geweten' van het team: denken vanuit de cliënt

Het is goed om van te voren met de procesbegeleider af te spreken wat de onderlinge rolverdeling is. Een rol die goed bij de gids past, is die van het denken vanuit de cliënt. Door steeds de aandacht terug te brengen naar de cliënt, blijft het team gefocust op de reden waarom het aan de reis begonnen is, namelijk werken aan goede zorg.

### Vragen, vragen, vragen....

In de kern betekent de invulling van de rol als gids vragen stellen aan de reizigers naar het 'hoe, wat en waarom'. Héél veel vragen stellen. Hoe draagt dit bij aan het belang van de cliënt? Waarom vinden jullie dit belangrijk? Wat heeft de cliënt hier aan? Hoe gaan jullie dit uitwerken? Wat gaan jullie als eerste oppakken?' Door vragen te stellen laat de gids het initiatief aan het team, maar wordt het wel 'op de juiste koers' gezet.

### Verkenning van waarden is het fundament voor het gedrag

Bij deze fase hoort een verkenning van de waarden die aan de basis van de dromen liggen: Waarom is die droom belangrijk, hoe wordt de cliënt hier beter van en wat moet je als medewerker anders doen om dit te kunnen realiseren? Ook hierin kan de gids het team helpen door de juiste prikkelende vragen te stellen.

### Vinger aan de pols houden

Het is verstandig om als leidinggevende aanwezig te zijn tijdens intervisiebijeenkomsten, wanneer er gesproken wordt over het proces en de samenwerking. Je kunt, als dit nodig is, achter de schermen medewerkers helpen bij hun groeiproces. Bijvoorbeeld door één op één gesprekken, waarin de medewerker zich op een veilige manier kan uiten en kwetsbaar durft op te stellen.

### Een gids vraagt soms zelf ook om extra versterking

Als leidinggevende wordt er in dit traject veel van je verwacht. Vergeet zelf niet aan de bel te trekken als je hulp nodig hebt, twijfelt of raad wilt krijgen. Bespreek met je eigen leidinggevende wat jij nodig hebt om je tot een goede gids te ontwikkelen.



## 2. Bagage voor het ontwerptraject

### Groeien in rol als coach

Een zichtbare en vooral voelbare rol als gids wordt in het ontwerptraject steeds belangrijker. Het komt er nu op aan voor het team: er moet hard gewerkt worden om plannen uit te werken en dromen te concretiseren.

Je bent nu een echte gids: het team legt plannen voor of stelt vragen hoe dingen georganiseerd of voor elkaar gekregen kunnen worden. Als gids geef je advies, reikt suggesties aan of leg je oplossingen voor. Ook dit zal weer zoveel mogelijk in vraagvorm gebeuren: wat zijn je plannen? Wat heb je nodig? Heb je daar en daar al aan gedacht?

Het team geeft zelf aan wanneer het een bijeenkomst wil plannen om vragen aan de leidinggevende te kunnen stellen. Het initiatief ligt helemaal bij hen!

### Achter de schermen deuren openen

De rol van gids betekent soms ook achter de schermen deuren openen en voorkomen dat medewerkers tegen barrières aanlopen. In de samenwerking met andere afdelingen kan het team bijvoorbeeld wel een steuntje in de rug gebruiken. Als leidinggevende kun je uitleg geven over sociale innovatie en alvast bepaalde verzoeken in de week leggen. Let op, los het probleem niet op, neem het niet over, maar zorg er voor dat ook hier weer het initiatief bij het team blijft.

### Vinger aan de pols houden door klankborden met procesbegeleider

Ook al ben je niet bij alle bijeenkomsten en sta je op afstand, het is wel belangrijk om gevoel te houden bij wat er leeft binnen het team. Geregeld klankborden en beelden uitwisselen met de procesbegeleider helpt om het proces te blijven volgen. De procesbegeleider kan signaleren wanneer het team vast dreigt te lopen of wanneer een medewerker niet lekker in zijn vel zit. Als leidinggevende kun je hier op inspelen door eens met die medewerker te praten of voorstellen te doen voor oplossingen.

## 3. Bagage voor het realisatietraject

### Faciliteren: van visie op zorg naar doen!

Als gids heb je de eerste trajecten van de reis van dichtbij meegemaakt en weet je waar het team uit wil komen. Dit houd je steeds in gedachten. Het realisatietraject gaat nu vooral om het doen. De gids helpt de reizigers om vanuit de gedeelde visie op zorg een vertaalslag te maken naar concrete doelstellingen en acties. Ook helpt hij of zij hen bij het formuleren van het gedrag dat hier bij hoort. Dat is aan de ene kant het stimuleren van individuele ontwikkeling en aan de andere kant oog blijven houden voor het groepsproces.

### Ondersteuning en coaching naar behoefte

De ontwikkeling van de medewerkers in hun team is nadrukkelijk een onderwerp waar veel overleg over nodig zal zijn. Waar ligt hun behoefte? Wat hebben zij nodig om verder te kunnen? Wat verwachten zij van hun leidinggevende? Hoe kan die hen helpen om vernieuwingen toe te passen? Het is goed om hier veel over in gesprek te gaan met elkaar.

In het begin zullen zij vooral bevestiging willen hebben. Gaandeweg zullen zij steeds meer hun eigen kwaliteiten ontdekken en zaken steeds vaker in het eigen team oplossen. Individuele coaching blijft belangrijk voor hun ontwikkeling en hun zelfvertrouwen. Het is de weg waarlangs zelforganisatie in een volgende fase van ontwikkeling kan komen.

### Naar buiten blijven kijken en de buitenwereld naar binnen halen

Ontwikkelingen in de zorg blijven volgen en daaraan deelnemen, zorgt voor veel inspiratie om te kunnen blijven vernieuwen. Dat betekent dat er ook voldoende tijd en mogelijkheid moeten zijn om deel te nemen aan experimenten en projecten, congressen te bezoeken, deel te nemen aan bijvoorbeeld netwerken. Voor de vernieuwingsimpuls van organisatie en medewerkers is dit onmisbaar. Laat het initiatief bij het team zelf, maar voed hun enthousiasme!

### Wat is de droom van de leidinggevende zelf?

In de reis van sociale innovatie verandert ook de rol van de leidinggevende. Hoe zie je die zelf eigenlijk? Waar zou jij willen staan over vijf jaar als je mocht dromen over de toekomst?

Het definiëren van jouw rol als leidinggevende in de toekomst brengt overzicht over je eigen groeipad. Het laat zien waar de aansluiting zit (of misschien wel zou moeten zitten) tussen de dromen van de medewerkers, en die van jou zelf als leidinggevende. Ga hierover in gesprek met je eigen leidinggevende!

## 4. Bagage voor het evaluatie- en doorontwikkeltraject

### Het leiderschap verandert

Het leiderschap van de gids verandert naarmate de reis van sociale innovatie vordert. Er zal uiteindelijk een verschuiving komen van leiderschap door de leidinggevende naar het leiderschap door het team. Het accent zal voor de leidinggevende steeds meer op het coachen en faciliteren komen te liggen, in plaats van op sturing. Hiërarchie speelt een steeds kleinere rol, samenwerking wordt belangrijker. Dit is een geleidelijke ontwikkeling en een groeiproces: van leidinggeven naar coachend leidinggeven.

### Wat betekent coachen?

Zoals de reis voor het team een spannende ervaring is, is dit het ook voor de leidinggevende. In de rol van gids help je het team om naar de eindbestemming te varen. Een gids kent de weg, en helpt de reizigers het nieuwe terrein te ontdekken. De vaardigheden die hierbij komen kijken, zijn gericht op het versterken van het individu en de zelforganisatie van het team.

Een coach helpt en stimuleert anderen bij het bereiken van resultaten door de ontwikkeling van kennis, competenties en talenten. Maar wat is dan het verschil tussen coachen en coachend leidinggeven?

- ▶ coachend leiderschap betekent dat de hiërarchische verhouding intact blijft, waarbij de leidinggevende sturend is.
- ▶ coachen is altijd vanuit een gelijkwaardige verhouding, waarbij de gecoachte de richting bepaalt.

Hoewel de rolinvulling verandert, blijf je als gids tijdens de reis van sociale innovatie hiërarchisch gezien in de positie van leidinggevende. Op een zeker moment zal het bestuur de effecten van sociale innovatie op deze functie moeten doordenken en een besluit moeten nemen over deze positie.

### Zelforganisatie prikkelen

Zoals een gids de reizigers wil laten ontdekken, wil ook de coach anderen in beweging krijgen. Het coachen is gericht op de groei van medewerkers in hun zelfstandigheid, taakvolwassenheid en probleemoplossend vermogen. Sociale innovatie wordt hún reis. Hoe begeleid je dit als coach? Door medewerkers te helpen hun problemen op te lossen, in plaats van dit voor hen te doen. En door steeds opnieuw de cliënt centraal te stellen.

Het belangrijkste instrument is het stellen van scherpe vragen die de medewerkers helpt nadenken over de opties die ze hebben en welke keuze ze willen maken. Coachen draait om vragen stellen die beginnen met: wat, hoe, welke, wanneer en waar. Vermijd de 'waarom' vraag: die kan bedreigend of zelfs beschuldigend overkomen.

Een coaching gesprek kan er dan als volgt uitzien:

- Wat is jullie vraag? Wat voor resultaat hebben jullie voor ogen?
- Hoe kunnen jullie dit als team oplossen?
- Welke alternatieven zijn er en welke keuze maken jullie hier uit?
- Wat of wie heb je daarvoor nodig?
- Welke acties willen jullie ondernemen?
- Hoe gaan jullie aan de slag?
- Welke rolverdeling maken jullie?
- Welke afwegingen vinden jullie hierbij belangrijk?
- Evalueren: welk resultaat heeft het opgeleverd en zijn jullie tevreden?



# 17 Koffer voor de organisatie: handreikingen voor in het evaluatie- en doorontwikkeltraject



## Bagage voor het traject evalueren en doorontwikkelen

### Rol begeleiders evaluatie- en doorontwikkeltraject:

- Breng de rol van procesbegeleider aanmerkelijk terug. In dit stadium moet het team zelfstandig de vernieuwingen voort kunnen zetten.
- Geef medewerkers het gevoel dat ze er niet alleen voor staan, maar dat ze altijd kunnen terugvallen op de leidinggevende of een externe begeleider (van binnen de organisatie).
- Zorg voor een externe begeleider die prikkels in kan brengen en voor inspiratie kan zorgen.
- Houd de leidinggevende in de rol van coach die het proces volgt, vragen stelt en teruggrijpt op de houtskoolschets, ontwerp en dromen.
- Ondersteun de medewerkers in hun persoonlijke ontwikkeling en geef hen coaching die past bij de rol die zij in het proces hebben.
- Heb aandacht voor de ontwikkeling van de leidinggevende en de keuzes die hierover gemaakt moeten worden.

### Aanbevelingen en methodische handreikingen:

- Stop niet bij de afronding van het project, maar begin aan een nieuw traject waarin opnieuw wordt gedroomd.
- Pak ook in deze fase regelmatig de houtskoolschets erbij om in het vizier te houden wat de activiteiten bijdragen aan de verbetering van de zorg, het werk of de bedrijfsvoering.
- Communiceer als bestuur duidelijk over de verwachtingen en wees helder over toezeggingen: blijft er tijd beschikbaar om aan sociale innovatie te werken en hoe wordt er om gegaan bij eventuele benodigde investeringen (bijvoorbeeld voor ICT toepassingen of voor het verven van de huiskamer)?
- Blijf betrokkenheid hebben en uitstralen bij de inzet van de teams (vooral ook op bestuurlijk niveau).
- Laat de teamleden nadenken over de onderlinge verdeling van taken en houd daarbij rekening met (verschillen in) individuele talenten en opgestelde POP's.
- Train-de-trainer: laat de procesbegeleider nieuwe collega's opleiden, zodat zij goed voorbereid aan hun reis beginnen.

- Richt bijvoorbeeld een promotieteam sociale innovatie op dat bestaat uit medewerkers van teams die hebben meegedaan: succesverhalen van collega's horen, is vele malen krachtiger dan wanneer zij dit van een trainer of een manager horen.

### Wel doen:

- het eigenaarschap en de verantwoordelijkheid voor de sociale innovatie ligt bij het team;
- teams vertellen hun collega's zelf over wat zij gedaan hebben, met welke reden en wat het hun heeft gebracht;
- volgen van hun ontwikkeling wat betreft het ontwerp- én veranderproces;
- de vooruitgang vastleggen in foto- en filmmateriaal; zetje geven voor vervolg en vertrouwen schenken.



### Niet doen:

- belemmeringen opwerpen die buiten de macht van het team liggen: stopzetten van financiering of tijdsinvestering beperken zonder aankondiging of duidelijke opgave van redenen;
- geen zicht geven op vervolg van het proces.



## Colofon

Deze Handreiking Sociale Innovatie in de Ouderenzorg is in opdracht van ActiZ geschreven door Anneke Offereins en Ben Fruytier van het Kenniscentrum Sociale Innovatie/Hogeschool Utrecht. Dit document mag zonder toestemming voor niet-commercieel gebruik integraal worden gedownload en verveelvoudigd. Bij gebruik van de Handreiking of delen daarvan is bronvermelding verplicht. Voorts alle rechten voorbehouden.

Publicatiedatum: juni 2013  
Publicatienummer: 13.009

Deze uitgave is met grote zorgvuldigheid tot stand gekomen. Het is evenwel niet geheel uitgesloten dat de informatie onjuistheden en/of onvolkomenheden bevat. Hogeschool Utrecht en ActiZ aanvaarden geen aansprakelijkheid voor directe of indirecte schade ontstaan door eventuele onjuistheden en/of onvolkomenheden.

*ontwerp* Het Lab ontwerp + advies, Arnhem  
*druk* Libertas, Bunnik

