

Van idee naar innovatie

Handvatten voor organisaties in de zorg aan mensen met verstandelijke beperkingen

Martin Schuurman
Suzanne Verheijden

April 2014

Dr. Martin Schuurman heeft een eigen bureau voor onderzoek en advies, Kalliope Consult te Nieuwegein (www.kalliopeconsult.nl).
E-mailadres: kalliopeconsult@ziggo.nl

Suzanne Verheijden is Manager Methodiek & Innovatie bij 's Heeren Loo Zorggroep.
E-mailadres: suzanneverheijden@gmail.com

Inleiding	2
1. Waaron innovaties?	3
2. Wat belemmert zorginnovaties?	4
3. Wat bevordert zorginnovatie?	7
4. Een model van het proces van innovatie	9
5. De fasen van het model	12
5.1. Fase 1: Specificering	12
5.2. Fase 2: Plan maken	14
5.3. Fase 3: Ontwikkeling	15
5.4. Fase 4: Test	17
5.5. Fase 5: Planning implementatie	18
5.6. Fase 6: Implementatie	19
5.7. Fase 7: Evaluatie	20
6. Afsluitende opmerkingen	21
Geraadpleegde bronnen	22
Bijlage: Werkvormen ter ondersteuning van de fasen van innovatie	24
• Idee	25
• Specificering	27
• Plan maken	30
• Ontwikkeling	35
• Test	37
• Planning implementatie	38
• Implementatie	40
• Evaluatie	43
Geraadpleegde bronnen	45

De huidige transitie in zorg en welzijn vraagt om innovaties, ook van zorgorganisaties voor mensen met verstandelijke beperkingen. Uit onderzoek blijkt echter dat innovaties in de zorg vaak traag verlopen en dat veranderen moeizaam gaat. In deze publicatie schetsen we kort de achtergronden van die traagheid en we presenteren aansluitend een aanpak om ook in de ondersteuning aan mensen met verstandelijke beperkingen de noodzakelijke innovaties sneller en duurzamer te realiseren.

We richten ons met deze publicatie in het bijzonder op managers en beleidsmakers. We willen hen inspireren en aanzetten tot innovatie en laten zien dat innovatie

een proces is dat je kunt sturen en regisseren. We doen dit door het innovatieproces te schetsen in zeven fasen (stappen). Bij elke fase geven we concrete aanwijzingen, benodigde competenties en casuïstiek. Op die manier ontstaat een helder beeld van hoe we gestructureerd kunnen innoveren in de zorgpraktijk.

Ook stellen we – in een aparte bijlage – per fase tal van praktische werkvormen voor om stap voor stap een cultuur voor innovatie te creëren, en de medewerker optimaal te betrekken bij de fasen tussen idee en evaluatie. Immers: 'Er is geen grotere beloning voor onze creativiteit dan wanneer we als medewerker mee mogen werken aan de realisatie van onze ideeën.'¹

¹ Deze uitspraak is van Gaspersz (2013).

1. Waarom zorginnovaties?

'Grote ideeën beginnen met volkomen onrealistische gedachten' (Markus Metter).

Diverse regelingen en voorzieningen waarmee mensen met langdurige zorg en ondersteuning te maken hebben, ondergaan op dit moment een grondige herschikking: een groot deel van de Awbz gaat naar de Wmo, er komt een nieuwe 'kern-Awbz' (Wet langdurige zorg), de Jeugdzorg wordt van de provincie naar gemeenten overgeheveld en er komt een Participatiewet, die de Wajong en de Wet sociale voorzieningen vervangt. Kortom, het hele systeem wordt opnieuw ingericht. Kernvraag voor zorgorganisaties is: Hoe bereiden we ons op de stelselwijzigingen voor als we voor minder geld dezelfde zorg moeten leveren? Hoe verwerven we ons een goede marktpositie op lokaal niveau? En hoe kunnen we tegelijkertijd borg staan voor een hoge kwaliteit van zorg?

Met andere woorden, de komende transities leiden tot behoefte aan nieuwe diensten aan cliënten, aan 'nieuwe' zorgprofessionals en aan nieuwe inrichting van de zorgorganisatie. Bij diensten naar cliënten kunnen we denken aan vormen van begeleiding, e-learning programma's en het gebruik van nieuwe technologieën en hulpmiddelen. Bij werkers gaat het bijvoorbeeld om vernieuwing van hun bagage, zoals methodieken, werkwijzen, competenties en opleidingen. Bij veranderingen op het niveau van de organisatie als geheel denken we aan logistieke patronen, marketing, efficiency, het leveren van meer meetbare zorg op maat en van instrumenten voor het gemeentelijke domein.

Maar eerst de vraag wat we precies onder innovatie verstaan. In de literatuur komen we diverse omschrijvingen tegen.² Innovatie is een door de mens geïnitieerde en gerichte verandering in een systeem door (bijvoorbeeld) toevoegingen van nieuwe eigenschappen en functies of door een andere realisatie van bestaande functies. Op het niveau van de organisatie is innovatie vernieuwing en het maximaal benutten van competenties, gericht op het verbeteren van de bedrijfsprestaties en ontplooiing van talent. Zij heeft betrekking op ideeën, goederen, diensten en processen. Via innovatie worden mogelijkheden voor verbetering gezocht.

In dit artikel verstaan we onder innovatie: *het realiseren van ideeën die waarde toevoegen aan product, cliënt of proces.*³

Meer in het algemeen kunnen we de volgende soorten innovaties onderscheiden⁴:

- Innovaties in de netwerken van een organisatie.
- Innovaties in producten en diensten.
- Innovaties in de cultuur van een organisatie.
- Innovaties in het leiderschap van een organisatie.
- Innovaties in de wijze waarop er met klanten wordt gecommuniceerd.
- Innovaties in organisatiestructuren en -vormen.
- Innovaties in hoe een organisatie geld verdient.
- Innovaties in de distributiekanaalen van de te leveren diensten of goederen (begeleiden op afstand).
- Mentale innovaties, c.q. de vernieuwing van hoe wij naar de dingen kijken (zoals in het fenomeen 'Omdenken').

We vinden het belangrijk dat we ons realiseren dat er bij innovatie geen nieuwe systemen ontstaan, zoals bij een uitvinding. Eerder is sprake van een bestaand systeem dat, in zijn geheel of op onderdelen, wordt vernieuwd. Anders gezegd, het is het ontwikkelen van nieuwe combinaties, een stap verder gaan dan de status-quo.

Verder is zorginnovatie geen doel op zich, maar zij draagt bij aan een betere, meer kwaliteitsvolle zorg. Deze zorg richt zich op vijf doelen⁵:

1. Levenskwaliteit: de zorg beoogt het sociaal (interpersoonlijke en sociale relaties, sociale netwerk), emotioneel (psychische gezondheid en welbevinden) en fysieke (fysieke gezondheid) welzijn van elke burger te verbeteren.
2. Zelfredzaamheid: de zorg biedt de gebruiker de mogelijkheid om zo zelfstandig mogelijk te leven, keuzes te maken en beslissingen te nemen, zowel met betrekking tot het eigen zorgtraject als met betrekking tot zijn ruimere leven. De gebruiker moet in zijn keuze- en beslissingsproces kunnen rekenen op aangepaste ondersteuning.
3. Participatie: de zorg bevordert en ondersteunt de actieve deelname van gebruikers, familieleden en gebruikersorganisaties aan de organisatie van de zorg, zowel op microniveau (het eigen zorgtraject), als op mesoniveau (de welzijnsorganisaties) en macroniveau (het welzijnsbeleid).
4. Verbondenheid: de zorg erkent het belang van de ruimere familiale, sociale en maatschappelijke context en is bovendien gericht op de (her)verbinding van de gebruiker met deze context.
5. Inclusie: de zorg bouwt mee aan een maatschappij waarin ruimte is voor diversiteit en waar zoveel mogelijk burgers normaal kunnen functioneren, zich aanvaard weten, elkaar kunnen ontmoeten en samen leven.

² Zie bijvoorbeeld: KplusV (2010), Van Kuijk (2013) en Verheijden (2013).

³ Deze definitie is ontleend aan Gaspersz (2013).

⁴ Zie ook hiervoor: Gaspersz (2013).

⁵ Deze doelen zijn ontleend aan Vranken & Hermans (2009).

2. Wat belemmert zorginnovaties?

'Wat we morgen kunnen realiseren wordt alleen beperkt door de twijfels en aarzelingen van vandaag' (Franklin Roosevelt).

Hoe staan we er voor met innovatie in de zorg? Een recent verkennend onderzoek naar het adaptieve vermogen van zorgorganisaties laat zien hoe kwetsbaar veel organisaties nog zijn in het licht van de komende, grote veranderingen in de zorgsector⁶: 'Er is meer nodig dan de veelgenoemde flexibiliteit, wendbaarheid of veerkracht van mensen en organisaties. Het draait om het diep verankerde vermogen om te anticiperen op en zich duurzaam aan te passen aan veranderende omstandigheden.' Daarnaast speelt de regelgeving een belangrijke rol. Protocolen, regels en procedures veroorzaken vaak een verlies van creativiteit, vakmanschap en aandacht.⁷

Tegelijkertijd toont ander onderzoek aan dat gerichte investeringsagenda's op onderzoek en innovatie wel degelijk succesvol kunnen zijn en aanzienlijke kostenbesparingen in de zorg kunnen realiseren. Een voorbeeld is het Nationaal Programma Ouderenzorg dat de afgelopen jaren is uitgevoerd. Dit programma, dat liep van 2008 tot 2013, verbeterde de zorg en ondersteuning voor ouderen met complexe hulpvragen. Het gaat hier om zorg en ondersteuning over de volle breedte, zoals medische zorg, langdurende zorg, welzijn, mantelzorg en preventie. In dit programma werden vijf projecten uitgevoerd. De kostenbesparing van elk van deze projecten bleek op zichzelf voldoende om de kosten van het hele programma (€ 74,7 mln.) ruimschoots terug te verdienen.⁸

Daarnaast laat de *Innovatiescan Nederlandse zorg* zien dat innovatiemanagement in de zorg zich in een pril stadium bevindt.⁹ Bij het merendeel van de zorgorganisaties wordt het innovatieproces nauwelijks professioneel vormgegeven. En waar dat wel gebeurt, zijn stevige verbeteringen mogelijk. Vaak is sprake van innovatie 'met de handrem aan', met als symptomen: een breedsprakige visie en strategie, trage processen en hazenpaadjes, doodbloedende experimenten, ontbreken van overzicht en strategische reflectie, gebrek aan openheid en een spanning tussen droom en daad van het management. Innovatie zou kunnen worden gestimuleerd door onder andere het centraal stellen van kennisontwikkeling, benutting van de kracht van focus, het creëren van vrijplaatsen voor innovatie en het bundelen van innovatiekracht.

De situatie in de zorg aan mensen met verstandelijke beperkingen past naar onze mening goed in het voorafgaande. Vanuit literatuur, documentatie en eigen ervaringen komen wij tot het volgende beeld.

Eenzijds is er de afgelopen decennia in deze sector veel geïnnoveerd. Zo heeft de zorg en ondersteuning aan mensen met ernstig meervoudige beperkingen – bijvoorbeeld door de introductie van dagactiviteiten en technologische innovaties - zeer aan kwaliteit gewonnen. Ook ten aanzien van wonen in de samenleving is sinds de jaren tachtig van de vorige eeuw veel ten goede veranderd. Vanuit het particuliere initiatief zijn binnen de lokale samenleving tal van nieuwe, kleinschalige wooninitiatieven, begeleidingsvormen en methodieken voor participatie en zelfredzaamheid ontstaan. Instellingen bouwden in eigen beheer zelfstandige wooneenheden of appartementen en richtten centra in voor dagbesteding of beschutte werkgelegenheid, waardoor de kwaliteit van bestaan van cliënten toenam.¹⁰

Anderzijds ontwikkelt ook deze sector zich van oudsher traag, innovatie is nooit haar sterkste punt geweest. Drie clusters van factoren spelen naar onze mening hierbij een rol.

Het eerste cluster betreft de cultuur van de sector. Lange tijd ging het, bijvoorbeeld in de opleidingen, meer om wat je vindt dan om wat je ziet, wat je weet of wat er werkt. Gaandeweg is veel aandacht gekomen voor evidence based beroepsuitoefening (wat betekent dat de uitvoering gebaseerd is op de best beschikbare informatie over doelmatigheid en doeltreffendheid). Effectstudies van beleid en interventies vinden echter nog steeds weinig plaats. Redenen hiervoor zijn volgens ons dat visie of goede ideeën vaak botsen met de praktijk van alledag (bijvoorbeeld: we willen zeggenschap van cliënten bij eten en kleden, maar om half negen 's ochtends staat wel de taxi voor de deur dus is er even geen ruimte voor die tijdverslindende zeggenschap). Daarnaast speelt mee dat veel organisaties naar binnen gericht zijn, weinig kennisuitwisseling met de buitenwereld hebben en hun werkers eerder betrokken doeners zijn dan denkers die eerst kijken wat er al is. Men gaat graag direct aan de slag. Oplossingen bedenken die er eerder niet waren vraagt nu juist een reflectieve professional in een lerende organisatie.

⁶ Onderzoek uitgevoerd door Twynstra Gudde (2013).

⁷ Zie: Smeijsters (2006).

⁸ Onderzoek van Soeters & Verhoeks (2013).

⁹ Deze scan is uitgevoerd door het Lectoraat Innovatie van de Hogeschool Arnhem Nijmegen; zie Nauta e.a. (2011).

¹⁰ Zie: Schuurman (2014).

Het tweede cluster van factoren betreft het functioneren van organisaties. We zien hierin het volgende:

- Een grote gerichtheid op stabiliteit en continuïteit. Mensen werken vaak lang op dezelfde locatie en in dezelfde functie binnen de organisatie waardoor patronen ontstaan en er weinig veranderingen plaatsvinden.
- Cliënten en verwanten stellen dat op prijs, net als begeleiders zelf hechten zij aan voorzichtigheid en houden graag vast aan het vertrouwde en bekende. Al snel worden vragen gesteld: Welk risico brengt de vernieuwing met zich mee voor de cliënt? Kan hij het wel aan? Hij is toch gelukkig zo? Er is een begrijpelijke terughoudendheid voor veranderingen. Ook de cliënt wil (zeker als het om wonen, werken en begeleiding gaat) graag geen verandering, of niet teveel en zeker niet als het opgedrongen wordt. De verandercapaciteit is dus laag.
- De gerichtheid op zorg. Veel begeleiders, in het bijzonder oudere, zijn gericht op zorg, zij schakelen moeilijk over naar zelfsupport en emancipatie. Bovendien hebben zij hun handen vol aan de dagelijkse gang van zaken. Zij besteden hun tijd liever niet aan metingen of inhoudelijke ontwikkelingen maar aan de klant zelf. Zij voelen zich schuldig als ze zich met andere tijdrovende zaken bezig houden.
- De gerichtheid naar binnen. Veel organisaties vinden het lastig zich open te stellen naar de buitenwereld. Teveel kennis delen verkleint wellicht je marktpositie, zo vindt men, zeker nu er vanwege de transitie en het verlies van zekere omzet een toenemend gevoel van concurrentie tussen organisaties is. Daarnaast wil iedereen het nét anders en worden producten niet zo maar van elkaar overgenomen. We ontwikkelen daardoor dezelfde dingen uit dezelfde Awbz-bron. Het gevolg is een intern procesmodel in een omring die roept om een vraaggericht, flexibel aanbod. Dat geeft moeilijkheden.
- Taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden en prestaties staan niet altijd in een consistente verhouding tot elkaar. Zo zie je dat managers en coördinatoren verantwoordelijk worden gesteld voor de kwaliteit van zorg, dan wel voor het meten daarvan. Veel managers willen dat teams méér verantwoordelijkheden dragen en zelfstandig functioneren maar blijven intussen zelf volop sturend bezig. Zij vinden het lastig om los te laten. Hierdoor kan een situatie ontstaan waarin niemand verantwoordelijk is om innoverende ideeën handen en voeten te geven, innovatieve projecten niet worden gevolgd, innovaties niet worden gedeeld en

er veel drempels zijn om ideeën verder te brengen (de bureaucratie houdt alles tegen).

- Managementfuncties worden vaak verder van de werkvloer georganiseerd dan voorheen, waardoor ideeën van begeleiders niet altijd de weg naar boven vinden. Er is binnen organisaties doorgaans sprake van lange besluitvormingskanalen en beperkte financiële (gereserveerde) middelen. Verder 'vraagt innoveren ook lef, het heeft twee fundamentele kenmerken die elke manager tot wanhoop kunnen drijven: een onzekere uitkomst en een onzeker proces. In het hele proces maakt de manager duizenden keuzes op onbekend terrein.'¹¹

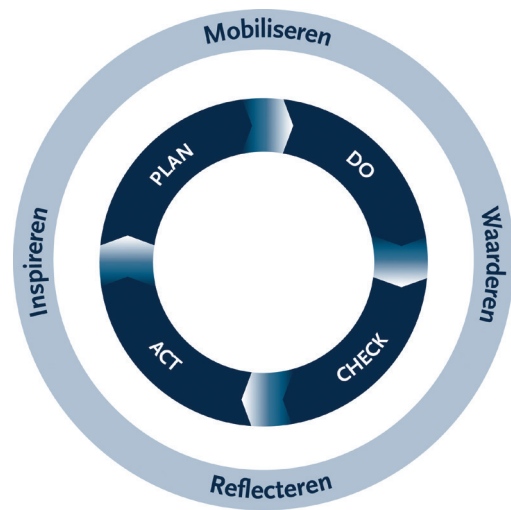
Het derde cluster betreft de wijze van planmatig denken en handelen. In de zorg aan mensen met verstandelijke beperkingen is over het algemeen een grotere gerichtheid op de korte dan op de lange termijn. Er worden genoeg plannen gemaakt, maar het blijkt lastig vast te houden aan de route die men tevoren uitstippelt. Tal van omstandigheden zorgen er voor dat het anders loopt dan dat men van plan was. In het bijzonder doet zich dit voor met betrekking tot het implementeren en evalueren van plannen. In termen van de cirkel van Deming, die door veel organisaties als referentiekader wordt gebruikt (zie figuur 1) kunnen we zeggen dat de eerste twee stappen (Plan -> Do) vaak nog wel lukken, de laatste twee (Check -> Act) verlopen doorgaans moeizaam.

Een reden hiervan is dat er binnen de organisatie maar weinig mensen zijn die de stap 'meten' in hun pakket hebben. Vrijwel alleen kwaliteitsmedewerkers en beleidsmedewerkers hebben dat. Meestal gaan zij rond 'check' alleen na wat wettelijk vereist is. Men beperkt zich tot gangbare, wettelijke standaarden en gerealiseerde activiteiten, zoals rond klanttevredenheid, veiligheid en de kwaliteit van het ondersteuningsplan. Men meet dus de *output*. Meten van de *outcome* – de effecten van de zorg en ondersteuning in termen van kwaliteit van bestaan – is vaak lastig en er is te weinig tijd en geld voor.

¹¹ Citaat is van Van Kuijk (2013).

Innovatie veronderstelt een route van planmatig denken en handelen die begint met de juiste analyse en het stellen van de juiste doelen. Is het plan er eenmaal, dan is veel veranderkundige kwaliteit nodig. Een plan is één, maar dit tot een goed einde brengen vraagt veel.

Figuur 1: De cirkel van Deming



¹² Dit figuur is overgenomen van www.bestuursacademie.nl

3. Wat bevordert zorginnovatie?

'Als een idee op het eerste gezicht niet absurd is, dan is er geen hoop voor' (Albert Einstein).

Als innovatie in de zorg aan mensen met verstandelijke beperkingen – om allerlei begrijpelijke redenen – dan zo traag en moeizaam verloopt, wat voor kennis is er beschikbaar die ons kan helpen onszelf bewuster, scherper en daadkrachtiger te maken voor de innovaties die de komende jaren nodig zijn? In deze paragraaf geven we een aantal bevindingen van onderzoek die van nut kunnen zijn. Het is een selectie van wat we in ons bronnenonderzoek tegenkwamen.

De resultaten van de vorige paragraaf leren ons dat we bij innovatie vooral moeten uitgaan van een aanpak die insteekt op het proces van de innovatie en dit proces van het begin tot het eind structureert. Een aanpak dus die weinig kans biedt om, zoals bij de cirkel van Deming, halverwege te stoppen.

In veel literatuur wordt inderdaad het proceskarakter van innovatie benadrukt.¹³ Alle bestaande modellen en aanpakken volgen in mindere of meerdere mate een route die begint met het expliciteren van de aanleiding voor de innovatie (doorgaans een probleem of onontgonnen terrein), waarna ideeën worden verzameld en geselecteerd die als oplossing kunnen worden gezien, een markt- en organisatieanalyse (en de matching van beide) plaatsvindt, de uitwerking van het idee richting nieuw product wordt gemaakt en het product tot stand komt, geïmplementeerd wordt en getest. Opvallend is dat het binnen veel modellen hierbij blijft en de in onze ogen noodzakelijke afsluitende fase van de evaluatie ontbreekt. Bij die evaluatie kunnen we onderscheid maken tussen de evaluatie van het proces en die van het product. De productevaluatie laat zich splitsen in het bezien van de *output* en het nagaan van de *outcome* (effecten op kwaliteit van zorg, kwaliteit van leven, omzet, marktpositie, e.d.).

Een innovatieproces verloopt zelden gladjes. Innovatie gaat vaak gepaard met tal van onzekerheden, geploeter en onevenredige focus op details en vraagt veel uithoudingsvermogen.¹⁴

Ook over de *inhoud van de fasen* is kennis beschikbaar. Veel van die kennis laat zien dat innovatieve processen nooit op zichzelf staan, ze zijn altijd ingebed in de context van de organisatie en haar doelen.¹⁵ Bij het formuleren van de doelen van de innovatie wordt vaak verwezen naar eisen die te maken hebben met het principe van SMART: een doel dient zodanig geformuleerd te zijn dat het specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden is.

In werkvorm 18 van de bijlage wordt op SMART uitgebreider ingegaan.

Bijzondere aandacht krijgen in veel publicaties de *succesfactoren en weerstanden* van innovatie. Succesfactoren voor het stimuleren van innovatie binnen de organisatie zijn:¹⁶

- Betrekken van de werkvloer bij de inhoud van de innovatie, dit als input meenemen (proces van bottom up).
- Gebruik maken van subsidies en landelijke programma's voor de sector (in de gehandicaptenzorg bijvoorbeeld: In voor Zorg, Verbeterprogramma Gehandicaptenzorg en Praktijknetwerken sociale innovatie).
- Strenge eisen stellen aan producten en processen rondom veiligheid en kwaliteit.
- Geld ter beschikking stellen voor gedegen onderzoek.
- Belonen van innovatie door bijvoorbeeld een innovatieprijs.
- Clusteren van kennis in vakgroepen of portefeuilles.
- Goed kennismanagement, bijvoorbeeld via een databank en/of een teamsite en via kennis uit andere zorginstellingen, het Kennisplein Gehandicaptensector en de verdere buitenwereld.
- Samenwerken met partners die dezelfde vraagstukken kennen.
- Samenwerken met partners met aanvullende kennis; niet alles zelf doen, leren van elkaar.
- Visualiseren van innovatie en, door middel van public relations, de resultaten tonen aan het publiek.

Belangrijke weerstanden voor innovatie zijn gelegen in het feit dat mensen niet altijd meteen meegaan met innovaties. Dat kan het gevolg zijn van een gevoel van controleverlies, het gevoel te verdrinken in de veranderingen, het feit dat mensen het idee achter de innovatie slecht vinden, te veel missers in het verleden hebben meegemaakt en/of hun zelfrespect willen beschermen.¹⁷

Op organisatieniveau kan de druk om te overleven een belemmering voor innovatie zijn. Er wordt dan te weinig ruimte voor vernieuwing gevoeld, terwijl innovatie misschien juist in een dergelijke situatie een effectief redmiddel kan zijn.

Wat voor mensen heb je bij innovatieprocessen nodig, wat is de *menselijke factor*? Onderzoeksresultaten laten zien dat diversiteit hierin het sleutelwoord is.¹⁸

¹³ Zie bijvoorbeeld het modellenboek van Smeulders & Kwakman (2013), maar ook het concept van 'dromen, durven, denken, doen' (Syntens, 2013) en de fasering van plannen in de Jeugdzorg (NJI, 2013).

¹⁴ Zie: Van Kuijk (2013).

¹⁵ Zo plaatst Huizing (2013) innovaties binnen de context van de lerende organisatie en geeft daarvoor tien operationalisaties. In de Jeugdzorg treffen we een handreiking aan voor overdraagbare interventies (Foolen e.a., 2011), aanwijzingen voor effectieve en duurzame implementaties (Stals e.a., 2008) en aanbevelingen voor de implementatie en borging van evidence-based interventies (Van Yperen & Bakker, 2008).

¹⁶ Deze succesfactoren zijn ontleend aan Verheijden (2013). Voor succes- en belemmeringfactoren voor het versnellen van opschaling van innovaties zie ook Van Oirschot e.a. (2010).

¹⁷ Kanter (2012) en Evard & Gipple (2006).

¹⁸ Zie onder meer: Nauta e.a. (2011) en Kelly (2008). Over competenties schreven Rombouts Advies (2013) en Central Michigan University (2013). Het onderscheid in vijf typen mensen is afkomstig van Rogers (2003).

Het is belangrijk om bij innovatieprojecten te zorgen voor een team waarin verschillende rollen en competenties goed bezet zijn. Zo wordt wel gesproken van ‘de tien gezichten van innovatie’, waarmee men de verschillende rollen bij innovatie bedoelt. Er zijn vijf kerncompetenties die leiders en managers moeten bezitten wanneer zij willen excelleren op het gebied van innovatie: creativiteit, ondernemerschap, integratie van perspectieven, lange termijn visie en change management.

In de manier waarop mensen met innovatie omgaan, wordt onderscheid gemaakt tussen vijf typen mensen:

- Innovators (enkele mensen die snel veranderingen overnemen).
- Early adopters (een kleine groep mensen die de innovators vlot volgen).
- De early majority, de grote groep van latere volgers.
- De late majority, die daar langzaam achteraan komt.
- De laggards, die vrijwel niet tot verandering te brengen zijn.

Hoe speel je in de praktijk hierop in? Als je een nieuw product wilt lanceren vindt men het soms te ‘gemakkelijk’ om met de enthousiastelingen te starten en wil men ervoor zorgen dat het zijn succes bewezen heeft bij de groep die het lastigst in verandering te krijgen is (de laggards); want dan heb je echt bewezen dat het een goed product is en heb je het ergste gehad. Niets is echter minder effectief. Beter is het om te starten met een succes en dat bereik je met de mensen die direct begrijpen waar je heen wilt en vol energie aan de slag willen (innovators of early adopters). Zij zorgen voor de eerste successen en nemen de mensen die wat later volgen (de early majority) en de late majority (die wat minder veranderbereidheid hebben) in hun kielzog mee. De kleine groep mensen die dan nog protesteert en niet wil veranderen (de laggards) wordt zichtbaar, is dan in de minderheid en moet wel mee.

Met betrekking tot de *evaluatie van de innovatie* kunnen een paar nuttige vuistregels worden genoemd.¹⁹ Ideaal is een evaluatieonderzoek met een goed uitgewerkte interventielogica met meetbare doelstellingen die is omgezet in een evidence based evaluatieontwerp (met nulmeting, meting op een later tijdstip en de aanwezigheid van een controlegroep).

Inhoudelijk is het van belang vooraf een overzicht te maken van de determinanten die het daadwerkelijke gebruik van de innovatie beïnvloeden. Je kunt daarin vier categorieën van determinanten onderscheiden, betrekking hebbend op respectievelijk de innovatie zelf (zoals helderheid, compleetheid, relevantie en zichtbaarheid), de gebruiker (bijvoorbeeld diens voordeel bij de innovatie), de organisatie (onder andere de formele bekrachtiging door het management en de feedback aan de gebruiker) en de sociaal politieke omgeving (wet- en regelgeving).

We sluiten deze paragraaf af met een schema waarin aardig onder woorden wordt gebracht dat innovatie een fenomeen is waarin diverse onderdelen in elkaar grijpen.²⁰ In het schema wordt onderscheid gemaakt tussen vijf noodzakelijke voorwaarden voor innovatie, namelijk: visie, urgentie, plan, middelen en competenties. Elk van deze voorwaarden heeft, als zij ontbreekt, een speciaal negatief effect. Slechts als aan alle voorwaarden is voldaan, kan de verandering succesvol zijn (zie tabel 1).

Tabel 1: Vijf noodzakelijke voorwaarden voor verandering

Visie	Urgentie	Plan	Middelen	Competenties	=	Verandering
	Urgentie	Plan	Middelen	Competenties	=	Verwarring
Visie		Plan	Middelen	Competenties	=	Weerstand
Visie	Urgentie		Middelen	Competenties	=	Chaos
Visie	Urgentie	Plan		Competenties	=	Frustratie
Visie	Urgentie	Plan	Midellen		=	Angst

¹⁹ Ontleend aan Rootmensen (2013) en Fleuren e.a. (2012).

²⁰ Dit schema is ontleend aan Knoster e.a. (2000), die op hun beurt gebruik maakten van het gedachtegoed van Ambrose (1987).

4. Een model van het proces van innovatie

'Sommigen dromen om aan de werkelijkheid te ontsnappen. Sommigen dromen om de werkelijkheid voor altijd te veranderen' (Siochiro Honda).

De resultaten van onze analyse van de belemmeringen van innovatie (par. 2) en de kennis die wij verzamelden uit bronnenonderzoek (par. 3) brengt ons tot een model voor innovaties in de zorg aan mensen met verstandelijke beperkingen met extra aandacht voor toetsing en evaluatie. Dit model is hieronder weergegeven. Het is

boven alles een weergave van het proces van innovatie. Het bestaat uit een zevental fasen die in de praktijk kunnen worden doorlopen. Dat laatste hoeft niet precies stap voor stap te gebeuren. Sommige fasen gaan, afhankelijk van het soort innovatie, sneller dan andere. Fasen kunnen ook in elkaar overlopen. En soms moet misschien worden teruggedaan naar de vorige fase omdat die bij nader inzien niet goed of niet volledig is doorlopen en/of doorleefd. Met andere woorden, de toepassing van het model is flexibel en dynamisch.

Model voor het realiseren van innovaties in de dagelijkse praktijk



Het model laat zien dat innovatie altijd begint met een idee. Dit idee kan worden gevoed door de noodzaak die de omgeving stelt, zoals andere kwaliteitseisen, wijzigingen in de verantwoording naar het zorgkantoor, nieuwe wet- en regelgeving (de transitie van Awbz naar Wmo) of bezuinigingen. Maar evenzeer kunnen ontevredenheid over de huidige situatie, onrust, een fusie of eenvoudigweg een fantasie of droom aanleiding zijn.

'Idee' is eigenlijk geen fase, maar een moment. Er is een frustratie, er ontstaat een idee, een brainwave, een fantasie. Dat proces is moeilijk te sturen. Maar je kunt wel omstandigheden creëren die het bewustwordingsproces stimuleren en prikkelen.

Voor een goed idee is creativiteit nodig. We bedoelen hiermee de durf om buiten kaders te denken en zo nodig tegen de algemene mening in te gaan. Dat kun je organiseren. Allereerst is het essentieel dat een leidinggevende ideeën verzamelt en uitprobeert, waarbij hij of zij een situatie creëert waarin geëxperimenteerd mag worden. Je kunt als leidinggevende bijvoorbeeld aan je medewerkers vragen om met originele oplossingen te komen voor problemen die met de functie verband houden. Of om nieuwe werkwijzen te bedenken ter vervanging van bestaande. Verbeeldingskracht is daarbij een vruchtbare eigenschap. Andere nuttige eigenschappen tijdens de ideeënvorming zijn: open staan voor ideeën van anderen, ingesloten werkwijzen en tradities aan de kaak durven stellen, vroegtijdig behoeften en kansen kunnen signaleren, een brede inhoudelijke gerichtheid en in staat zijn om 'out of the box' te denken. Het is goed mogelijk dat deze eigenschappen onvoldoende binnen het eigen team of netwerk gevonden kunnen worden. In het bijzonder geldt dit voor 'out of the box' denken. In dat geval kunnen ook buitenstaanders bij de ideeënvorming worden betrokken. Dat kunnen verwanten zijn, technenuten, vakspecialisten, kunstenaars of collega's uit een ander deel van de organisatie.

Overigens komen de meest innovatieve en originele ideeën vaak niet in de massa naar boven (zoals in een geplande brainstormsessie), maar worden zij uitgedacht door een eenling. Daarom kan het zinvol zijn om eerst iedereen afzonderlijk de ruimte te geven om eigen gedachten te formuleren en dan pas collectief te brainstormen.

Het resultaat van deze 'voorfase' is een min of meer vastomlijnd idee dat enthousiasme oproept en de wil om dit idee uit te werken.

Advies: Een cultuur van creativiteit

Innovatie in een grote organisatie is niet iets dat je zomaar doet, maar vraagt een cultuur waarin creativiteit in alle lagen van de organisatie door managers wordt gestimuleerd en beloond. Je kunt om te beginnen ideeën als een vast agendapunt van elk overleg gebruiken, of jaarlijks een ideeëndag organiseren voor de hele organisatie.

Er zijn zes manieren om de creativiteit in een organisatie te bevorderen ²¹:

1. **Uitdaging.** Zorg ervoor dat mensen in hun werk uitgedaagd worden en dat die uitdaging in balans is met hun vaardigheden. Als er balans is tussen vaardigheden en uitdagingen raken mensen in flow. Saai of te moeilijk werk is bedreigend en stressvol en belemmert de creativiteit
2. **Vrijheid.** Geef mensen de vrijheid om zelf te bepalen hoe ze hun taken uitvoeren (niet welke taken).
3. **Middelen.** Tijd en geld moeten in de juiste mate beschikbaar zijn. Een hoge werkdruk is demotiverend en dodelijk voor creativiteit. Maar onder tijdsdruk werken aan een 'missie' met weinig verstoringen op een dag kan juist enorm stimulerend werken.
4. **Teamkenmerken.** In een team werken dat uit verschillende expertise en denkstijlen bestaat, elkaars perspectief waardeert, hetzelfde doel nastreeft en bereid is elkaar te helpen, creëert nieuwe en verschillende ervaringen.
5. **Stimulerende leiding.** De leiding dient creatief gedrag van medewerkers op alle niveaus te stimuleren, ook al leidt het tot mislukking. Beloon experimenteren en beschouw mislukkingen als leertraf.
6. **Organisatorische ondersteuning.** Zorg voor juiste procedures die ervoor zorgen dat iemand met een goed idee bijvoorbeeld uiterlijk binnen 10 dagen hoort wat er met het idee gedaan wordt. Stimuleer daarnaast een open communicatie over afdelingen heen.

Vanuit het idee start het feitelijke proces van innovatie. Het idee wordt gespecificeerd (fase 1), er wordt een plan gemaakt (fase 2), de feitelijke innovatie wordt ontwikkeld en getest (fasen 3 en 4), de implementatie wordt voorbereid en uitgevoerd (fasen 5 en 6) en ten slotte vindt evaluatie van het totaal plaats (fase 7).

In het proces als geheel zien we de stappen van de cirkel van Deming: Plan -> Do -> Check -> Act. Maar ook in de afzonderlijke fasen kan deze cirkel worden doorlopen. Het beeld is dan een keten van cirkels binnen één grote cirkel.

²¹ Ontleend aan Huizing (2013).

Voorbeeld van idee

Mijn Plan in Beeld is een computerprogramma, speciaal bestemd voor mensen met een beperking in hun communicatie. In dit programma worden met behulp van foto's, pictogrammen en eenvoudige tekst wensen van cliënten over wonen, werken en leven verwoord. Die wensen worden opgenomen in het persoonlijk plan.

Het idee voor Mijn Plan in Beeld ontstond voor honderd procent uit irritatie. De manager Primair Proces zat bij een persoonlijk planbespreking van een cliënt. Er werd volop over de cliënt gesproken, in plaats van met hem. Er lag een dik pak papier in de vorm van een plan terwijl hij niet kon lezen.

Zijn familie voerde het gesprek en de manager hoorde doelen van begeleiders voorbij komen waarvan zij zeker wist dat die niet door de cliënt zelf bedacht zouden zijn. Haar gedachten dwaalden af naar een manier om iets te maken waarmee cliënten zelf de regie over hun plan kregen en op hun communicatieniveau mee konden praten tijdens een gesprek.



5. De fasen van het model

In deze paragraaf bespreken we de afzonderlijke fasen uit het model. We doen dat volgens een vaste format. We beginnen steeds met een korte omschrijving en het resultaat van de betreffende fase. Daarna volgen de in de fase benodigde competenties en een advies voor een succesvolle uitvoering. Ten slotte wordt de fase toegelicht aan de hand van een beknopte casus binnen de regio Gelderland Midden van 's Heeren Loo Zorggroep.

De competenties zijn ontleend aan externe bronnen.²² Zij worden niet aan specifieke personen toebedeeld. Eerder is het zo dat zij als groep binnen de betreffende fase nodig zijn om deze fase tot een succes te maken. Afhankelijk van het type innovatie en de inhoud ervan zullen binnen een bepaalde fase de kerncompetentie en de overige competenties gelden voor de persoon die over de fase verantwoordelijkheid draagt, dan wel voor de uitvoerders van de fase. Het kan dus zowel nodig zijn dat verschillende competenties in één persoon verenigd zijn als dat zij verdeeld zijn over verschillende mensen van een projectgroep. Het is aan de organisatie om hierin te sturen.

Een grote uitdaging bij innovatie is het meenemen van de medewerkers in het doorlopen van de achtereenvolgende fasen. De zorgmedewerker kenmerkt zich doorgaans door een praktische inslag en een gerichtheid op de dagelijkse zorg en het welzijn van de klant. Het onderzoeken, doorlezen van schriftelijke informatie, brainstormen, analytisch nadenken en tijd nemen om verbeteringen te bedenken voor bestaande problemen schiet er door de drukte vaak bij in: veranderingen worden belangrijk gevonden, maar niet urgent. Daar kan mee worden omgegaan door in te spelen op de voorkeur van medewerkers voor situaties waarin ze zo snel mogelijk aan de slag kunnen. Zij leren het best wanneer er ruimte is voor oefenmomenten en zij fouten mogen maken.

Dit betekent dat er in een verandering of leerproces veel aandacht moet zijn voor passende praktische werkvormen. Daarom geven we in de bijlage 60 suggesties voor werkvormen die kunnen inspireren om de medewerkers bij de diverse fasen te betrekken. Voor alle werkvormen geldt dat ze zorgvuldig moeten worden gekozen om te passen binnen de (nieuwe) cultuur van een team en dat ze in Plan → Do → Check → Act gepland, uitgevoerd, bijgesteld en geëvalueerd moeten worden. Innovatie staat of valt met herhaling en doorzettingsvermogen en het stelselmatig naleven van je planning en afspraken. Hoewel veel werkvormen zijn beschreven in groepsverband - vanuit de gedachte

'twee weten meer dan één' – is het van belang rekening te houden met de afzonderlijke personen. Sommigen presteren beter in hun eentje.

Fase 1: Specificering

In deze fase wordt het idee voor innovatie uitgeschreven. Globaal wordt aangegeven wat men met de innovatie wil bereiken en voor wie de innovatie is bestemd. Ook wordt onderzocht of de innovatie al bestaat, wat de mogelijke succesfactoren en weerstanden zijn en hoe het programma van eisen luidt. Resultaat van de fase is een document waarin het idee, zijn uniciteit en mogelijkheden, alsook de eventuele weerstanden bij de ontwikkeling ervan, helder zijn uitgeschreven.

Kerncompetentie is: *ondernemend*. Dat wil zeggen, het signaleren van kansen in de organisatie en de externe markt, op zoek willen zijn naar verbetermogelijkheden, het begrijpen en gebruiken van innovatieve technologie om processen te verbeteren. En ook het kunnen benoemen van de juiste oorzaken van problemen en de dynamiek eronder kunnen begrijpen. Andere benodigde competenties in deze fase zijn:

- Is in staat tot brainstormen.
- Heeft visie.
- Denkt strategisch.
- Is doel- en resultaatgericht.
- Heeft kennis van de mogelijkheden binnen de organisatie.
- Heeft schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid.

Advies: Een goed verhaal is het halve werk

Als je een idee gaat specificeren is het belangrijk dat je idee goed gepresenteerd en uitgewerkt wordt.²³ Sommige ideeën zijn even goed als andere, maar komen verder omdat ze goed gepresenteerd zijn. Hoe doe je dat? Zorg voor eenvoud, benoem wat de kern is van je idee en laat alle andere dingen weg. Presenteer je idee op een onverwachte en verrassende manier waardoor het bij iedereen bij blijft. Wees concreet en gebruik natuurlijke taal met voorbeelden die mensen voor zich kunnen zien, tastbaar zijn.

En wees geloofwaardig. Je toehoorders moeten het idee geloven en de informatie die je biedt kunnen interpreteren. Gebruik cijfers of zet een onafhankelijk oordeel in bij je verhaal. Zorg bovendien dat de mensen een gevoel bij je idee krijgen. Voeg emotie toe, door een verbinding te maken tussen jouw idee en iets waar mensen om geven.

²² Geput is uit de overzichten van Rombouts Advies (2013) en Central Michigan University (2013). Ook is het Landelijk competentieprofiel voor beroeps krachten (niveau ABC) in het primaire proces van de gehandicaptenzorg geraadpleegd (VGN, 2009).

²³ Zie: Heath & Heath (2007).

Mensen geven om mensen, niet om abstracte zaken (een hulporganisatie krijgt meer donaties als er beelden zijn van een verwoest leven van een familie dan bij cijfermateriaal over overstromingen en dakloze mensen). Een laatste advies is om het idee in de vorm van een

beeldend verhaal te vertellen. Wat gebeurde er toen je het bedacht? Hoe reageerde iemand toen je het idee vertelde? Mensen onthouden dat soort elementen beter dan alleen de kale boodschap.

Voorbeeld van specificering

Mijn Leven Lang Leren is een e-learning programma voor mensen met een beperking. Met behulp van foto's, filmpjes en ingesproken tekst kunnen op een speelse manier vaardigheden worden aangeleerd via de computer. Met honderden opdrachten kan de cliënt meteen aan de slag. Leesvaardigheid is daarvoor niet vereist. Rondom de onderwerpen huishoudelijke, maatschappelijke, cognitieve en sociale vaardigheden, zelfzorg en gezondheid, arbeidshouding, arbeidsprestaties, motorische vaardigheden, en werk & vrije tijd worden in een grote databank tien verschillende didactische werkvormen aangeboden.

In 2009 merkte de manager Primair Proces dat de begeleiders steeds vaker aangaven geen tijd te hebben voor het ontwikkelingsgericht begeleiden van cliënten, terwijl educatie wel voorop stond in de visie. Door bezuinigingen werd de bezetting op de groepen lager. De manager zocht een tijdbesparende manier om cliënten zelf aan de slag te laten gaan met competenties voor wonen en werken. Ze bedacht een e-learning programma en werd door diverse mensen voor gek verklaard.



Toch ging ze haar idee verder beschrijven. Ze wist wat ze wilde en onderzocht of het al op de markt was. Binnen speciaal onderwijs bleek er al hier en daar gewerkt te worden met e-learning maar ze vond de lay-out niet aansprekend en miste een methodische aanpak; er zat geen lijn in en geen herkenbare visie. Ze stelde een eigen programma van eisen op en noteerde na diverse interviews de belangrijkste succesfactoren. Ze onderzocht waar ze weerstand kon verwachten en zorgde voor informatie uit wetenschappelijk onderzoek over het succes van e-learning om daarop te anticiperen. Resultaat: ze beschreef alle ideeën en vroeg subsidie aan.

In 2010 vond de lancering van Mijn Leven Lang Leren plaats.

Fase 2: Plan maken

Vervolgens wordt het plan voor de innovatie gemaakt. In dat plan wordt een precieze beschrijving gegeven van probleemstelling, doel, doelgroep, omgevingsfactoren, kosten en baten, kansen op de markt, ontwerp, werkwijze en fasering van de uitvoering. En van wat het effect van de innovatie is voor de cliënt (meer zeggenschap, zelfstandigheid, groter netwerk, kwaliteit van bestaan, etc.) en voor de medewerkers (hulmiddelen, flexibel roosteren, functiedifferentiatie, etc.). Ook het eerder vastgestelde programma van eisen maakt uiteraard deel uit van het plan. Resultaat van de fase is een uitgeschreven plan dat het groene licht kan krijgen van de verantwoordelijke manager en kan worden aangeboden aan de (potentiële) financier.

Kerncompetentie is: *analytisch*. Dat wil zeggen, het kunnen werken in een proces van achtereenvolgens divergentie (verzamelen van alle informatie die van belang lijkt) en convergentie (selecteren van wat er wezenlijk toe doet). Het gaat ook om ordening van informatie, analyse en patroonherkenning. Andere benodigde competenties in deze fase zijn:

- Is nauwkeurig.
- Heeft kritisch vermogen.
- Is nieuwsgierig.
- Benut verschillende informatiebronnen en netwerken.
- Structureert en ordent.
- Legt verbanden tussen diverse ervaringen en problemen.
- Maakt onderscheid tussen hoofd- en bijzaken.
- Heeft kennis van de mogelijkheden van processen en rollen binnen de organisatie.

Advies: Bepaal je strategie

Als je een plan gaat schrijven voor een innovatie is het goed om de volgende drie vragen eerst in samenhang te beantwoorden ²⁴:

1. Wat gaan we aanbieden? Een nieuw product, een nieuwe dienst?
2. Aan wie gaan we het aanbieden? Wie is de doelgroep?
3. Hoe gaan we het maken en aanbieden? Via welk proces komt de dienst of het product bij de doelgroep?

Vervolgens wordt je plan beïnvloed door de analysevraag of het gaat om een *procesinnovatie* (verbeteren van de wijze waarop je als organisatie producten of diensten voortbrengt en aan klanten aanbiedt), een *productinnovatie* (het aanbieden van nieuwe goederen, diensten of ideeën) of een *marktinnovatie* (je bestaande

producten aanbieden aan nieuwe klanten). Het kan ook een combinatie van deze drie zijn. De beantwoording van deze vraag is bepalend voor de richting die je in gaat en voor je communicatiestrategie. Betrek de afdeling PR en communicatie tijdig bij je plan om direct de juiste meerwaarde van je product te kiezen en te verwoorden in een slogan of pr-tekst waar je mee kan elevator-pitchen.

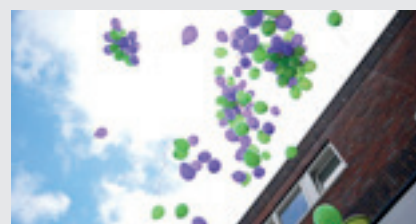
Voorbeeld van plan maken

De locatie in Arnhem was een integraal woonaanbod waar kinderen en jongeren getraind konden worden en intern een wooncarrière konden maken. Het bestond uit een woongroep voor zes kinderen, tien appartementen, drie Hat-eenheden en een gezinshuis. De ouders van het gezinshuis hebben een coachende pedagogische rol ten opzichte van de locatie en worden strategisch ingezet om samen met hun eigen gezin de participatie van de kinderen en jongeren in de wijk te bevorderen.

In 2012 moest er een plan komen voor een nieuw product in wonen. Er was al een idee, er lag een programma van eisen en de ingrediënten die het tot een succes zouden maken waren beschreven.

Er kwam een actieplan waarin het doel verder werd uitgewerkt, de doelgroep werd gespecificeerd en onderzocht werd of er potentiële klanten waren in Arnhem (een nieuw werkgebied voor 's Heeren Loo) en wat de andere instellingen in dat gebied voor aanbod hadden. De begroting werd opgesteld, de visie werd geformuleerd. Er kwam een competentieprofiel voor nieuwe medewerkers en een profiel voor nieuwe bewoners per wooneenheid/vorm. Ook werd een globale tijdsinschatting gemaakt die gebaseerd was op de fases van de bouw en rekening hield met werving en selectie van cliënten en medewerkers.

Resultaat: een plan waarmee de beoogde manager na een 'ja' van de regiodirecteur aan de slag kon met de verdere ontwikkeling van de locatie, die een nieuwe vorm van ondersteuning en interne doorstroom bood.



²⁴ Ontleend aan Huizingh (2013).

Fase 3: Ontwikkeling

In deze fase wordt de feitelijke innovatie (het product, de werkwijze, etc.) tot stand gebracht. Dit gebeurt vanuit het vastgestelde plan en het in de fase van specificering beschreven programma van eisen. De totstandkoming wordt in een operationeel actieplan gegoten waarin menskracht, activiteiten, logistiek, kosten en planning zijn opgenomen. Vervolgens vindt de uitvoering plaats. Tussentijds wordt getoetst of het proces goed verloopt. Resultaat van de fase is het tastbare resultaat van de innovatie, gereed voor de testfase.

Kerncompetentie: *scheppend*. Dit betekent door verbeeldingskracht nieuwe werkwijzen bedenken, zich met een onderzoekende en nieuwsgierige geest kunnen richten op toekomstige vernieuwing van strategie, producten, diensten en markten. Ook: het kunnen en durven benoemen van de sterktes en zwaktes van verschillende plannen en vormen, gebruik kunnen maken van de capaciteiten van medewerkers en kunnen anticiperen op mogelijkheden en bedreigingen. Andere benodigde competenties in deze fase zijn:

- Is besluitvaardig.
- Bezit lerend vermogen.
- Overtuigt anderen.
- Heeft de benodigde vakkennis.
- Heeft oog voor details.
- Lost problemen op.
- Werkt samen en stemt af met anderen.
- Houdt overzicht.
- Neemt initiatieven.

Advies: Scenario's ten behoeve van duurzaamheid

In de ontwikkelfase zet je je wens om in het product. De ontwerper start met een pakket van eisen over de doelstelling, de randvoorwaarden waar aan moet worden voldaan en de criteria waarmee de kwaliteit van het ontwerp zal worden beoordeeld.²⁵

Het is goed om vooraf te bedenken wanneer je dit proces met een glimlach afsluit en hoe je ervoor zorgt dat die glimlach niet na een jaar bevriest op je gezicht.

Om te weten of het product of de dienst die je gaat ontwikkelen ook een duurzame innovatie wordt is het handig om te werken met scenario denken. Dit is een vorm waarmee je de toekomst van een organisatie, project of onderwerp verkent. In een scenarioproject ontwikkel je samen met interne en externe partijen verschillende toekomstscenario's. De scenario's laten je zien welke mogelijke ontwikkelingen relevant zijn voor je organisatie of project en met welke onzekerheden je in de toekomst te maken kunt krijgen.

Als je die werkvorm inzet in de ontwikkelfase, kun je anticiperen op ontwikkelingen in bijvoorbeeld gebruik van materiaal (moet steeds groener en duurzamer zijn en voldoen aan milieueisen) en ontwikkelingen in de doelgroep (er worden steeds minder mensen met een ernstig meervoudige beperking geboren, dus we moeten ons meer op ouderen dan op jongeren richten). Maar ook op ontwikkelingen in techniek en ICT (er komt een nieuwe versie van Windows aan, of de iPhone 6 biedt mogelijkheden voor deze applicatie, alles moet ook draaien op de tablet) en demografische ontwikkelingen (vergrijzing binnen onze organisatie heeft als gevolg dat we nu investeren in kennis van medewerkers die al snel met pensioen gaan). Informatiestromen gaan steeds sneller, waardoor mensen zoveel op zich af krijgen dat ze minder tijd nemen om te lezen, waardoor de handleiding misschien nog korter en bondiger moet, of via e-learning beschikbaar moet zijn op de smartphone. Ontwikkelingen in het sociaal domein maken dat lvg-ers of extramurale cliënten misschien niet meer tot je doelgroep gaan behoren, waardoor je product beter gericht kan worden op de intramurale cliënt met een matige of ernstig verstandelijke beperking waardoor je je taalgebruik bij het product aan moet passen. Tijdens het ontwikkelen rekening houden met dit soort scenario's helpt je om je product duurzamer te maken.

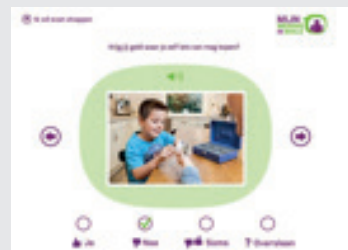
²⁵ *Het nu volgende is ontleend aan Huizingh (2013).*

Voorbeeld van ontwikkeling

Mijn Mening in Beeld is een digitaal tevredenheidsonderzoek, specifiek voor kinderen en jongeren, dat geen leesvaardigheid vereist maar op een speelse manier in de vorm van een omgeving van game en e-learning vragen laat beantwoorden die aansluiten bij het dagelijks leven. Daarnaast is er naast een meetgedeelte ook de mogelijkheid om te oefenen met het geven van je mening in een oefengedeelte.

De inhoud werd ontwikkeld door een multidisciplinair team van 's Heeren Loo, via een bottom up proces waarin onderwerpen, operationalisaties en mogelijke wijzen van bevraging vanuit de concrete ervaringswereld van kinderen en de methodiek van Kind & Jeugd werden verzameld (divergentie). Deze verzameling werd via een geleidelijk selectieproces gebracht naar het eindproduct (convergentie). De uiteindelijke basislijst bevatte 62 vragen. Vanuit de organisatie werd het programma van eisen vastgesteld. Dit programma betrof onder meer de ondersteuning door beeld en stemgeluid, de kindvriendelijke en veilige inlog en de techniek en logistiek. Schermen werden ontworpen en gebouwd, het ontwerp werd technisch gerealiseerd. Twee nieuwe medewerkers werden aangesteld om de databank van Mijn Mening in Beeld te vullen. Naast het uploaden van het beeldmateriaal en het invoegen van gesproken tekst, werden ook oefenspelletjes gemaakt.

Er werd over elk detail nagedacht. Met betrekking tot de foto's was er bijvoorbeeld de vraag: hoe kan het beeld een zo goed mogelijke weergave zijn van de inhoud van de vraag zonder subjectief te zijn? Ook werden specifieke eisen aan de stem gesteld: de stem van een vrouw, vriendelijk, rustig pratend, geen accent, volwassen toon, niet betuttelend. Voor de concrete invulling van het oefengedeelte zijn de twee medewerkers mee gaan draaien op drie locaties met kinderen van verschillende leeftijden en cognitieve niveaus. Zij vroegen kinderen waar hun interesses lagen voor het oefengedeelte: wat en wie vinden jullie leuk? Resultaat was een mooi programma wat klaar was om getest te worden door de 540 kinderen uit de regio.



Fase 4: Test

De in de vorige fase ontwikkelde innovatie wordt nu getest. Werkt het resultaat inhoudelijk, qua werkwijze, logistiek, in zijn vormgeving, technisch? Is het begrijpelijk en toepasbaar? Resultaat van de fase is kennis over de kwaliteit en toepasbaarheid (mogelijkheden voor implementatie) van de innovatie.

Kerncompetentie: *kritisch*. Dit houdt het vermogen in om de gegevens en handelwijzen die in de test verzameld worden, in het licht van relevante criteria tegen elkaar af te wegen en tot onderbouwde en realistische beoordelingen te komen. Andere benodigde competenties in deze fase zijn:

- Is objectief en onafhankelijk.
- Neemt waar en trekt daar conclusies uit.
- Heeft kennis van onderzoeksdesigns.
- Is in staat om te reflecteren.
- Bezit lerend vermogen.
- Is gericht op verbetering van kwaliteit.

Advies: Kritische zelfreflectie en knopen doorhakken

Als je voorafgaand aan de ontwikkelfase een goed programma van eisen hebt opgesteld (zie ook werkvorm 17 in de bijlage) kun je die prima gebruiken om het resultaat te toetsen van het proces en het product van de innovatie. Je hebt je doel bepaald, je strategie gekozen en bent aan de slag gegaan met ontwikkelen. Dan is het tijd om te meten wat je hebt geleerd. Dat doe je met het team waar het gaat om het toetsen van het proces en met de doelgroep en vakspecialisten waar het gaat om toetsen van de innovatie. Wat ging er goed? Wat kon er beter? Wat moeten we aanpassen? Als je dat halverwege het proces, doet verkrijg je kennis over de kwaliteit en de toepasbaarheid. Het is spannend, want het kan ook tot een teleurstelling leiden. Maar wie kritisch durft te reflecteren, krijgt een beter product. En kan bovendien tijdig ingrijpen als de innovatie meer energie kost dan op gaat leveren. Schattingen van slagingskansen van innovaties variëren van 1 tot 50% wat impliceert dat tenminste 50% mislukt.²⁶ Wees krachtig als het trekken wordt aan een dood paard. Wees dapper als je een onderdeel moet laten vallen dat veel energie heeft gekost maar niet werkt of onvoldoende toevoegt. Red wat er te redden valt of sluit af, leer van je fouten en begin opnieuw.

²⁶ Genoemd door Van Kuijk (2013).

Voorbeeld van test

Met de fotokaarten 'Kiezen wat je eet!' kan er samen met de cliënt gekeken worden wat hij of zij wil eten. De producten zijn in een aantal categorieën gerubriceerd, namelijk drinken, fruit, groente, snoep en ijs, koek en taart, vis, vlees, toetjes, snacks, soepen, sauzen, pasta/rijst/aardappels, ontbijt, lunch, feestdagen en bijzondere maaltijden. Op de voorkant staat een professionele, heldere foto van het product met de naam er bij. Op de achterkant wordt met pictogrammen de rubriek waartoe het product behoort aangeduid. Alle rubrieken hebben een kleur waardoor de herkenbaarheid door gebruik groter wordt voor mensen die niet kunnen lezen.

In 2008 had een managementteam van 's Heeren Loo zich ten doel gesteld om de maaltijden van cliënten sfeervoller te laten verlopen en gezonder samen te stellen. Men wilde hierbij de cliënten zelf zoveel mogelijk regie geven. Met subsidie ontwikkelden ze in een projectteam 552 verschillende fotokaarten van voedingsproducten. In de testfase van dit product keken ze eerst waar de foto's aan moesten voldoen. Ze testten diverse foto's bij cliënten. Uit welke hoek moest er gefotografeerd worden? In welk formaat?

En met welke kleur?

Op wat voor een bord?

Bereid of onbereid?

Ze onderzochten of de producten herkenbaar in beeld gebracht waren en keken of de rubricering duidelijk werd door de vormgeving. Was het materiaal waar de foto's op geprint werden wel stevig genoeg? Ze ontdekten dat de kaarten snel vies konden worden in de keuken en besloten ze te verpakken in plastic insteekmappen.



Resultaat? Een mooie set ansichtkaarten met prachtige foto's bijeengehouden door een map met insteekhoezen of een kaartenbak, klaar om geïmplementeerd te worden op alle locaties uit de regio.

Fase 5: Planning implementatie

In deze fase wordt de implementatie van het resultaat van de innovatie voorbereid, qua tijd en planning, menskracht en middelen. Resultaat van de fase is dat de implementatie kan starten.

Kerncompetentie: *samenwerkend*. Dit betekent het tot stand brengen van een optimale en nauwkeurige afstemming tussen de activiteiten, kwaliteiten en belangen van de diverse betrokkenen, zowel individueel als collectief. Het houdt ook in: het opstellen van procedures om tijdens de implementatiefase de voortgang van processen, taken of activiteiten van medewerkers, alsook de voortgang van eigen functieactiviteiten en verantwoordelijkheden, te bewaken en te controleren. Andere benodigde competenties in deze fase zijn:

- Heeft inzicht in veranderprocessen.
- Is stressbestendig.
- Heeft vermogen tot plannen.
- Anticipeert op zaken.
- Is goed geïnformeerd.
- Deelt kennis, informatie en ervaringen met anderen.
- Maakt doelmatig gebruik van mensen, kennis, middelen en processen.
- Structureert en ordent.
- Is vasthoudend.
- Heeft kennis van de mogelijkheden binnen de organisatie.

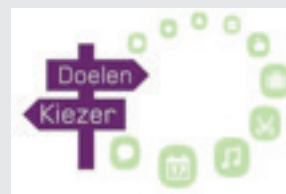
Advies: Gehoord, gevoed en geprikkeld

Als je de innovatie gaat plannen is het handig om te kijken waar je 'early adaptors' (zie par. 3) binnen de teams zitten. Benoem binnen elk team een portefeuillehouder of sleutelpersoon die een extra verantwoordelijkheid krijgt voor de directe implementatie op de werkvloer en nieuwe inzichten of ervaringen deelt, zowel bottom up als top down. Deze personen zijn gekozen op basis van eigenschappen als enthousiasme, veranderbereidheid, voorbeeldgedrag, invloed binnen het team, kartrekker kunnen zijn, inzicht, doorzettingsvermogen, grootte contract, motivatie, werkervaring, zelfstandigheid, initiatief nemen, vermogen om feedback te geven, etc. Informeer hen voordat je met de implementatie start en onderhoudt in de fase van implementatie intensief contact. Zorg voor de drie g's: portefeuillehouders moeten gehoord, gevoed en geprikkeld worden. Als zij enthousiast blijven krijg je immers de rest van het team

Voorbeeld van planning implementatie

De doelenkiezer is een programma dat zich richt op het werken vanuit de 'één kind één plan' gedachte. Het programma matcht de items van de INVRA (een zelfredzaamheidsinstrument) met de leerlijnen van het speciaal onderwijs. Er kan uit meer dan 1.200 doelen gekozen worden zodat op alle plekken waar het kind verblijft aan dezelfde doelen kan worden gewerkt. De doelenkiezer bevat ook doelen uit de methode Kleine stapjes, eigen geformuleerde doelen en doelen van de leerlijnen voor kinderen met een IQ onder de 35. Zo wordt een leven lang leren voor iedereen mogelijk.

Voor de lancering van de doelenkiezer werden scholen en zorgondersteuners uitgenodigd en werd er op speelse wijze geoefend met de doelstelling van het programma. Om de implementatie soepel te laten verlopen werden pilotlocaties gekozen. Er werd bedacht welke medewerker geschikt was en tijd had om aanspreekpunt te zijn gedurende het hele proces. Het budget werd vastgesteld. De scholing van de medewerkers werd gepland samen met het plan-flexbureau van de organisatie. Er werden portefeuillehouders vastgesteld per pilotteam die contactpersoon werden en de implementatie van dichtbij vorm gaven. Het implementatieplan van ZonMw werd gebruikt om aan alle facetten te denken die de borging bevorderden en te verwerken in een planning. Resultaat? Alle partijen in de organisatie staan klaar om van de Doelenkiezer een succes te maken.



Fase 6: Implementatie

In deze fase vindt de implementatie van de innovatie plaats. Het gaat enerzijds om het uitzetten, toepassen en borgen van het resultaat (dat wil zeggen om de implementatie *procesmatig*), anderzijds om de opname van de verandering in de dagelijkse routine en de hoofden en houding van medewerkers (de implementatie *mentaal*). Resultaat van de fase is dat de innovatie is geïmplementeerd.

Kerncompetentie: *coachend*. Dat wil zeggen het stimuleren van persoonlijke doelen en het ontwikkelen van kennis, competenties en talenten bij medewerkers. Dit alles tegen de achtergrond van het bewaken en continueren van de processen, taken, verantwoordelijkheden en activiteiten van iedereen – inclusief die van zichzelf – in het kader van de implementatie. Andere benodigde competenties in deze fase zijn:

- Heeft doorzettingsvermogen.
- Heeft gevoel voor verhoudingen.
- Enthousiasmeert en motiveert.
- Geeft leiding op een inspirerende wijze.
- Is verbindend met collega's, leidinggevend en andere disciplines.
- Voelt zich verantwoordelijk.
- Complimenteert anderen.
- Is energiek.
- Is betrouwbaar.
- Maakt doelmatig gebruik van middelen.
- Kanaliseert onzekerheden die zich voordoen als mensen oude routines los moeten laten.

Advies: Nut en noodzaak

Innovatie steunt op drie belangrijke pijlers: creativiteit, kennis en commitment²⁷.

In de implementatiefase is naast de andere genoemde pijlers commitment misschien wel de meest belangrijke. Zonder de bereidheid te veranderen, de motivatie om het tot een goed eind te brengen en inzicht in het nut van de innovatie zal de implementatie niet slagen. Dat vraagt om inspirerend leiderschap.

De belangrijkste eigenschappen van innovatiegericht leiderschap zijn de volgende²⁸.

Leg uit dat veranderen nu eenmaal 'je werk' is in de gehandicaptenzorg en dat innovatie nodig is om te kunnen blijven concurreren. Leg uit wat het nut is, waarom het nodig is, wat je er mee wilt bereiken en wat de positieve gevolgen van groei zijn voor de medewerker of de klant. Zorg ervoor dat de innovatie steeds op de agenda blijft staan. Zorg er verder voor dat alle verantwoordelijkheden goed zijn toegewezen

en dat de voortgang van de implementatie ook weer tussentijds getoetst wordt in Plan -> Do -> Check -> Act (wacht niet tot de evaluatiefase). Zie innovatie als een organisatiebrede inspanning. Zet alle disciplines in bij de verandering en biedt permanente aanmoediging vanuit alle hoeken op alle mogelijke momenten. Zorg dat de innovator of leider persoonlijk betrokken is en echt opereert als het vertrouwde gezicht achter de innovatie. Laat hem optreden als visionair, spreker of coach.

Voorbeeld van implementatie

Begin 2014 besloot een regio van 's Heeren Loo (na het lezen van diverse onderzoeken uit de jeugdzorg over het minimale rendement van scholing van medewerkers) om het scholingsbudget anders te verdelen. De manager Methodiek & Innovatie kreeg 35 % van het totale scholingsbudget om ervoor te zorgen dat de vak- en methodiekscholingen in de routine van de medewerkers terecht kwamen. Een nieuwe manier van budgetverdeling en vergroting van kennis en vaardigheden.

Er werd in de implementatiefase van dit idee uitvoerig met alle adviesorganen overlegd. Er werd aan alle coaches en managers gevraagd welke werkvormen zij wilden om de scholingen te borgen. De werkvormen werden in een lijst verwerkt. Alle managers kregen een advies en maakten keuzes voor hun teams. Na elke scholing heeft de medewerker bijvoorbeeld een terugkomgesprek, intervisie, individuele coaching, Video Interactie Begeleiding, een geheime opdracht. Of hij of zij geeft een presentatie.

Resultaat? Eind 2014 zijn de methodieken binnen de regio beter geborgd en hebben medewerkers de verkregen kennis en vaardigheden verbonden aan hun eigen praktijksituatie.

²⁷ Zie: Gaspersz (2013).

²⁸ Door Deschamps (2009) omschreven eigenschappen van innovatiegericht leiderschap die we hier hebben vertaald naar benodigde boodschappen en activiteiten in de implementatiefase.

Fase 7: Evaluatie

In deze laatste fase staat de vraag centraal in hoeverre de implementatie geslaagd is. Hoe is het proces verlopen, wat waren de sterke en zwakke punten? Zijn de doelen en doelgroep bereikt? Zijn er aanpassingen nodig, moeten zaken worden bijgesteld?

Resultaat van de fase is kennis over het succes van de innovatie, zowel procesmatig als wat betreft de werking van het resultaat.

Kerncompetentie: *objectief*. Dit houdt in zelfstandig en objectief een mening of oordeel vormen of actie ondernemen, zonder zich te laten beïnvloeden door anderen. Met andere woorden, een eigen koers varen.

Andere benodigde competenties in deze fase zijn:

- Is objectief en onafhankelijk.
- Heeft kennis van onderzoeksdesigns.
- Is in staat om te reflecteren.
- Is gericht op verbetering van kwaliteit.
- Bezit lerend vermogen.
- Zet uitkomsten van evaluatie om naar de praktijk.

Advies: Meten is weten

Probeer in deze fase kwalitatieve informatie te krijgen, zoals over motieven, denkbeelden, gedrag en emoties. Maar zoek ook naar kwantitatieve gegevens. Hoeveel mensen hebben er van de innovatie gebruik gemaakt en met welke resultaten?

Een innovatie evalueren kan door vragen te stellen over het behalen of afwijken van het projectdoel, de scope (reikwijdte), de aanpak en de resultaten. Je kunt kijken naar successen of afwijkingen in de beheersaspecten, zoals tijd, geld, kwaliteit, informatie en organisatie. Je kunt ook vragen naar presentaties van en ervaringen met mensen, zoals de opdrachtgever, projectleden, gebruikers, de leverancier en eventuele andere relevante betrokkenen.

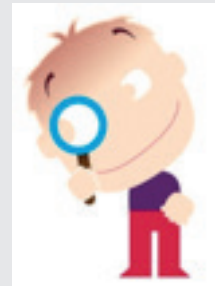
Wees eerlijk over het succes, maak het niet mooier dan het is en laat zien wat er met de resultaten van de evaluatie (feedback van binnenuit, bevindingen van externe evaluatie, e.d.) wordt gedaan. Schenk veel aandacht aan de terugkoppeling van de resultaten van de evaluatie naar betrokkenen.

Houdt het onderwerp warm en zorg dat de innovatie ook na de implementatie onder de aandacht van medewerkers blijft. Een innovatie is immers pas een innovatie als hij structureel geïmplementeerd is.

Voorbeeld van evaluatie

De analyse methodisch werken is een aanpak voor inhoudelijke audits binnen 's Heeren Loo Gelderland Midden waarmee de status van het methodisch werken volgens de benadering Op Eigen Benen en de teamsamenwerking per locatie objectief in beeld worden gebracht. De analyse bestaat uit tien onderdelen, waaronder interviews, toetsen van de methodische competenties van de medewerkers, een onderzoek naar het ondersteuningsplan en een onderzoek naar de status van het gebruik van alle bedachte innovaties. De analyse is dus een soort evaluatiemethode - gebaseerd op de Plan -> Do -> Check -> Act cirkel van Deming - om de voortgang van het werken met methodieken en eerdere innovaties te meten.

De analyse methodisch werken werd in opdracht van de manager Methodiek en Innovatie ontwikkeld door twee medewerkers uit de regio die hiermee afstudeerden aan de SPH. Zij hielden diverse interviews, deden een groot onderzoek en ontwikkelden het product. Ze draaiden een pilot bij twee teams (testfase). Via een train-de-trainer model werd de analyse overgedragen aan zes medewerkers (implementatie) die elkaars locaties gingen analyseren. Resultaat: een rapport per locatie waarin medewerkers elkaars methodische zorgaanbod evalueerden en aanbevelingen deden voor de toekomst.



6. Afsluitende opmerkingen

In het voorafgaande hebben we een model gepresenteerd dat voor organisaties in de zorg aan mensen met verstandelijke beperkingen behulpzaam kan zijn bij innovaties. Het model verdeelt het proces van innovatie in zeven fasen. Elke fase heeft zijn eigen kenmerken, resultaat, benodigde competenties en werkvormen.

In de huidige transitie in zorg en welzijn zijn innovaties hard nodig. We hopen met dit artikel dan ook meer mensen bewust te hebben gemaakt van de mogelijkheden van innovaties binnen de zorg aan mensen met verstandelijke beperkingen. In ieder geval is duidelijk dat innovatie geen kwestie van toeval is. Vaak wordt gedacht dat innovaties alleen maar spontaan kunnen ontstaan. Ons model en de achterliggende studie laten zien dat dit niet het geval is. Innovaties kunnen worden gecreëerd, gestimuleerd en gestuurd. Je kunt

innovaties organiseren en langs een vooraf bepaalde ontwikkelingslijn realiseren. Daarbij is het van belang dat gevestigde organisatiepatronen worden doorbroken. Dit kan door de creativiteit van de medewerkers te stimuleren en te waarderen, door medewerkers andere taken en rollen te laten vervullen, te werken in wisselende teams en te stimuleren dat medewerkers een frisse blik op zaken ontwikkelen, alert zijn, verantwoordelijkheid nemen en zich eigenaar van een vernieuwing voelen.

Van groot belang bij het tot stand brengen van innovaties is ook dat dit gebeurt met behulp van 'evidence based' instrumenten, zoals het SMART- criterium voor doelen en de Plan -> Do -> Check -> Act cyclus van Deming. Mede door het gebruik van deze klassieke instrumenten kan een innovatieroute ontstaan waarin het creatieve en het systematische worden gecombineerd.

Geraadpleegde bronnen

- Ambrose, D. (1987). *Managing complex change*. Pittsburgh, PA: The Enterprise Group, Ltd. Burke, W. W. Belbin, M. R. (1998). *Teamrollen op het werk*. Den Haag, Academic Services.
- Bijkerk, L. & Heide, W. van der (2006). *Het gaat steeds beter. Activerende werkvormen voor de opleidingspraktijk*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Boers, A. (2013). *Coachingskalender 2014*. Amsterdam: Uitgeverij Boom Nelissen.
- Central Michigan University (2013). Leadership Competency Model. www.chsbs.cmich.edu.
- De Goede Praktijk (2012). *Hulpmiddel voor implementatie Arbocatalogus VVT*. Bussum: De Goede Praktijk.
- Deschamps, J.P. (2009). *Innovation Leaders. How Senior Executives Stimulate, Steer and Sustain Innovation*. John Wiley & Sons,
- Dirkse-Hulscher, Sasja & Talen, Angela (2007). *Het Groot Werkvormenboek*. Den Haag: Academic Service.
- Fleuren, M.A.H., Paulussen, T.W.G.M., Dommelen, P. van & Buuren, S. van (2012). *Meetinstrumenten voor determinanten van innovaties (MIDI)*. TNO.
- Flokstra, J.H. (2006). *Activerende werkvormen voortgezet onderwijs*. Enschede: Stichting Leerplanontwikkeling.
- Foolen, N., Steege, M. van der & Lange, M. de (2011). *Beschrijven van methodisch handelen. Handreiking om te komen tot een overdraagbare interventie*. Utrecht: Nederlands Jeugdinstituut.
- Gaspersz, J. (2013). *Dagelijks Innoveren. Versterken van innovatiekracht in 5 stappen*. Breukelen: Idea Seeding Books.
- Heath, Chip & Heath, Dan (2007). *Made to stick. (Why Some Ideas Survive and Others Die)*. New York: Random House.
- Hoogeveen, Piet & Winkels, Jos (2011). *Het didactisch werkvormenboek, variatie en differentiatie in de praktijk*. Assen: Van Gorcum.
- Huizing, H. (2013). De lerende organisatie: 10 veranderingen die daartoe leiden. www.hhfinance.nl.
- Huizing, E. (2013). *Innovatiemanagement*. Amsterdam: Pearson.
- IBpedia (2014). Risicoanalyse. <http://www.ibpedia.nl/index.php?title=Risicoanalyse>
- Kanter, Elisabeth (2012). Ten reasons people resist change. Blog Harvard Business Review, 25 September 2013. www.blogs.hbr.org.
- Kelly, T. (2008). *De tien gezichten van innovatie*. Presentatie Creative World Forum, 19-20 november 2008 te Antwerpen.
- Knoster T, Villa R, & Thousand J. (2000). A Framework for Thinking about Systems Change. In R. Villa & J. Thousand (Eds.), *Restructuring for Caring and Effective Education: Piecing the Puzzle Together* (pp. 93-128). Baltimore: Paul H. Brookes Publishing Co.
- KplusV (2010). *Innovatie in de Care. Over de kloof tussen het Rijk en de Zorg*. Arnhem/Amsterdam: KplusV organisatieadvies.
- Kuijk, Jasper van (2013). Innovatie is een modewoord voor iets dat vaak mislukt. *NRC*, 29 juni 2013.
- Nauta, F., Groot, H. de, Gielen, M., Ngo, T., Messchendorp, H.J. & Crombach, M. (2011). *Innovatiescan Nederlandse zorg. Een inventarisatie van innovatiemanagement in de Nederlandse zorgsector*. Arnhem/Nijmegen: Lectoraat Innovatie, Hogeschool Arnhem Nijmegen.
- NJi, Nederlands Jeugdinstituut (2013). *Fasering bij plannen*. Utrecht: NJi.
- Oirschot, R. van, Soonieus, E., Bake, J. & Kroon, R. (2010). *Eindrapportage Kennis(in)kaart. Succes- en belemmeringfactoren voor het versnellen van opschaling van innovaties*. Den Haag: Alares.
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). New York: Free Press.
- Rombouts Advies (2013). Competentie definities. www.romboutsadvies.nl. Haaksbergen: Rombouts Advies.
- Rootmensen, Eva (2013). Toolkit evalueren. www.ncdo.nl. Amsterdam: NCDO.

Schuurman, M.I.M. (2014). Naar de samenleving. De transformatie van de inrichtingszorg voor mensen met verstandelijke beperkingen in Nederland, tussen 1989 en 2014. *Nederlands Tijdschrift voor de Zorg aan mensen met een verstandelijke beperking*, 40 (1), maart 2013, pag. 10-34.

Smeulders, Ruud & Kwakman, Frank (2013). *Groot Innovatie Modellenboek*. Culemborg: Van Duren Media.

Smeijsters, H. (2006). Vakmanschap is meesterschap. De professional als middelpunt van management en onderzoek. *Maandblad Geestelijke Volksgezondheid*, 2006, 61 (11), 930-941.

Soeters, M. & Verhoeks, G. (2013). *Kostenbesparingen door onderzoek en innovatie in de zorg*. Wassenaar: ZorgmarktAdvies.

Stals, K., Yperen, T. van, Reith, W. & Stams, G.J. (2008). *Effectieve en duurzame implementatie in de jeugdzorg. Een literatuurrapportage over belemmerende en bevorderende factoren op implementatie van interventies in de jeugdzorg*. Utrecht: Stichting jeugdformaat/ Universiteit Utrecht.

Stichting Werken met Goldstein (2009). *Reader SOVA training 2009*. Eindhoven: Stichting Werken met Goldstein.

Syntens (2013). Succesvol innovatieproces in vier stappen. www.syntens.nl.

Twynstra Gudde (2013). *11 aanbevelingen voor een adaptieve zorgsector*. Amersfoort/Den Haag: Twynstra Gudde.

Verheijden, S. (2013). *Innovatie Zorg van de toekomst?* PowerPoint presentatie. 's Heeren Loo, Kind & Jeugd en Zuid Veluwe.

Verheijden, Suzanne (2012). *Handboek Methodisch werken Kind & Jeugd, versie 4, 2013*. Tiel: 's Heeren Loo Kind & Jeugd.

VGN (2009). *Landelijk competentieprofiel voor beroepskrachten (niveau ABC) in het primaire proces van de gehandicaptenzorg*. Utrecht: VGN.

Vilans (2014). Smart doelen formuleren. <http://www.vilans.nl/docs/producten/>

Vranken, R. & Hermans, K. (2009). *Project Zorginnovatie in Welzijn*. Leuven.

Yperen, T. van & Bakker, K. (2008). *Ontwikkeling en borging jeugdinterventies*. Utrecht: Nederlands Jeugdinstituut.

ZonMw (2011). *Implementatieplan 2011*. Den Haag: ZonMw.

WERKVORMEN TER ONDERSTEUNING VAN DE FASEN VAN IMPLEMENTATIE

Idee

1 “Frustraties spuien”

Doel van deze werkvorm: In gesprek gaan met de werkvloer over frustraties in de uitvoerende zorg om input te krijgen voor onderwerpen van kwaliteitsverbetering.

Plaats in proces: Begin van de fase van het idee.

Werkwijze:

Ga eens per jaar teams van medewerkers langs. Leg hen uit wat je doelstelling is, geef aan dat alle antwoorden goed zijn en vraag hen goed na te denken over:

Vraag 1:

- Wat frustrereert jou je het meeste aan in de zorg aan je cliënten? Maak een top 5.

Vraag 2:

- Waar denk je dat je cliënten zich het meeste aan ergeren elke dag? Maak een top 5 (als de cliënten mondig genoeg zijn, kun je hen dit natuurlijk ook zelf vragen, bijvoorbeeld in een cliëntenraad).

Kies vooraf of je open wilt laten spuien (zodat zaken als roosters en organisatorische zaken ongetwijfeld weer aan bod komen) of het alleen wilt richten op bijvoorbeeld kwaliteit van bestaan van cliënten. De top 5 per medewerker en cliënt wordt op een geel memoblaadje geschreven en die plak je op twee aparte flap-overvellen. Ze worden samen doorgenomen. Met het team stel je een top 10 samen van irritaties van medewerkers en cliënten.

Je kunt de frustraties omzetten door met het betreffende team te brainstormen over oplossingen (plenair of door de briefjes door te geven en medewerkers te laten brainstormen op elkaars frustraties). Ook kun je de frustraties meenemen naar een externe brainstormgroep om het onderwerp van je innovatie te gaan bepalen. Het is leuk om de uitkomsten te publiceren in een nieuwsbrief en medewerkers op de hoogte te houden van de stappen die daarna plaats vinden binnen de organisatie. Hierdoor communiceer je over het proces van idee tot verandering.

2 “Oude ideeën van zolder halen”

Doel van deze werkvorm: Gebruik maken van eerdere goede doch niet verder uitgewerkte ideeën van medewerkers of stagiaires.

Plaats in proces: Begin van de fase van het idee.

Werkwijze:

Veel goede ideeën komen niet verder dan de ideefase. Vraag medewerkers naar oude ideeën van stagiaires, collega's of zichzelf (bijvoorbeeld hun afstudeeronderzoek) waar ze nog nooit de tijd voor hebben genomen om het uit te werken. Laat hen vervolgens een korte omschrijving op papier zetten van dat idee, met het doel, resultaat, randvoorwaarden, enz.

Eventueel kun je hun gedachtegang stimuleren, of de uitkomsten rubriceren, door samen de kwaliteitsdomeinen van Schalock door te lopen. Aan de hand van deze domeinen, die volgens essentieel zijn in ieders leven om kwaliteit van bestaan te creëren, maak je een indeling.

Het zijn de volgende gebieden:

1. Emotioneel welbevinden.
2. Materieel welbevinden.
3. Lichamelijk welbevinden.
4. Persoonlijke ontwikkeling.
5. Zelfbepaling.
6. Interpersoonlijke relaties.
7. Sociale inclusie.
8. Rechten.

Je kunt ook een opsomming geven van voorbeelden van projecten en innovaties uit de Nederlandse zorg of je eigen organisatie. Kijk ook eens in de bibliotheek van een opleiding waar afstudeerscripties bewaard worden.

3 “Kijkje in de keuken van een ander”

Doel van deze werkvorm: Kennis op peil houden en delen, en inspiratie op doen door te leren van collega's.

Plaats in proces: Fase van het idee, maar ook bruikbaar in alle andere fases om gerichte informatie voor die fase op te halen.

Werkwijze:

Laat medewerkers leren van elkaar door hen in de eigen of een andere organisatie mee te laten draaien op soortgelijke groepen als die van henzelf, naar congressen te laten gaan en daar ideeën te oogsten en op te schrijven en op een medewerkersdag onderlinge presentaties binnen de organisatie te laten geven waarbij successen centraal staan. Zet dit structureel in je jaarplanning en je scholingsbudget.

4 “Innovatieprijs”

Doel van deze werkvorm: Stimuleren en mogelijk maken van innovaties binnen de organisatie zodat mensen de kans krijgen een goed idee te realiseren.

Plaats in proces: Fase van het idee.

Werkwijze:

Ga jaarlijks op zoek naar het beste idee dat bijdraagt aan de kwaliteit van zorg voor cliënten, in de vorm van een wedstrijd waar iedereen aan mee mag doen. Stel voor het beste idee een geldbedrag ter beschikking waarmee het idee gerealiseerd kan worden. Volg het proces van de winnaar met een blog of een nieuwsbrief.

5 “Toekomstfantasieën”

Doel van deze werkvorm: Maken van een ideaalbeeld van de toekomst in de vorm van een beelden scenarioschets of het concretiseren van een idee.

Plaats in proces: Fase van het idee of fase van specificeren.

Werkwijze:

Je vraagt medewerkers om zich te verplaatsen in een periode over vijf jaar en de functie van directeur. Vraag hen een kerstspeech te schrijven waarin beeldend verteld wordt welke resultaten er behaald zijn in het jaar daarvoor, welke acties daarvoor ondernomen zijn, wat de organisatie typeert en wat de doelen zijn voor de komende jaren.

Laat de deelnemers hun speeches voorlezen aan elkaar. Geef de luisteraars een opdracht, zoals vragen te noteren of kernpunten te onthouden. Daarna kun je de genoemde kernpunten bundelen en samensmelten tot een gezamenlijk toekomstbeeld. Je kunt er concrete acties aan verbinden in de planfase (zie verderop) en/of de uitkomsten symbolisch in een kluis stoppen en na vijf jaar kijken wat er van gerealiseerd is.

Varianten: “Je loopt over vijf jaar je locatie op en dan zie je.....” Of: “Je bent 65 en neemt afscheid van je collega’s, waar wil je ze dan voor bedanken?”

6 “Voorspellen: de steekproef”

Doel van deze werkvorm: Onderzoeken welke thema’s het meeste spelen binnen de zorg en aan welke veranderingen medewerkers behoefte hebben. Door de groepen verschillend samen te stellen bereik je tevens dat mensen meer inzicht in elkaars functie en beleving krijgen.

Plaats in proces: Fase van het idee.

Werkwijze:

De trainer/manager introduceert een onderwerp of een te bereiken doel en vraagt de ene helft van de groep een aantal kernwoorden te verzinnen die relevant zijn voor het bereiken van dat doel of passen bij het onderwerp. Dat leidt tot een rijtje termen. Vervolgens laat hij hen voorspellen wat de uitkomst zou zijn als mensen uit groep 2 die termen op volgorde van belangrijkheid zouden zetten. Daarna vraagt hij aan groep 2 de termen te rangschikken. De scores worden vergeleken met de voorspellingen en er wordt besproken waar overeenkomsten en verschillen zijn.

Het kan bijvoorbeeld gaan over wat het belangrijkste is voor het bereiken van geluk (gezondheid, geld, familie vrienden, succes in werk, vrije tijd) of wat de

grootste frustratie is van begeleiders op de werkvloer. Of de grootste frustratie van cliënten. Het is belangrijk dat de samenstelling van de twee groepen verschilt. Groep 1 bestaat bijvoorbeeld uit ouders, managers, gedragswetenschappers en groep 2 uit begeleiders. Je kunt in deze werkvorm ook een heel team een overzicht laten maken van de 10 belangrijkste zaken die bijvoorbeeld horen bij kwaliteit van zorg. Die laat je op volgorde van belangrijkheid zetten. Vervolgens laat je het hele team scoren in hoeverre hij/zij vindt dat dit in de praktijk ook plaatsvindt. De zaken die als het belangrijkste gezien worden maar het laagste scoren vragen het meeste actie van het team.

7 “Netwerkanalyse”

Doel van deze werkvorm: Met het oog op de volgende fasen, meewerkende en tegenwerkende bewegingen voor de uitvoering van het idee in beeld krijgen.

Plaats in proces: Einde van de fase van het idee.

Werkwijze:

Formuleer een vraagstelling, zoals “Hoe krijgen we zicht op de resultaten van de implementatie?” Of: “Hoe houden we medewerkers op de hoogte van de vorderingen van de innovatie?” Of: “Hoe bereiken we dat iedereen de cliënt stimuleert zelf oplossingen te verzinnen voor zijn probleem?”

Maak een tekening waarin je de betrokken personen aangeeft met symbolen. Zet de ontvanger van de innovatie of de projectleider in het midden. Benoem samen met een werkwoord welke actie je van de betrokken personen verwacht met betrekking tot de beantwoording van de vraag. Geef met zonnetjes of bliksemschichten aan of de betrokkene tegen- of meewerkt aan de oplossing. Bekijk samen wat dit betekent voor je vraagstelling. Maak een actieplan waarbij je bewust kiest of je je richt op bliksemschichten of zonnestrallen. Ga je samenwerken met de zon of de bliksem? Wat ga je eerst doen en wat daarna?

Tip: het blijkt vaak effectiever bij aanvang van een project om te versterken wat goed gaat (zonnestrallen) dan je richten op wat beter moet (bliksemschichten).

Fase 1 Specificering

8 “Associëren”

Doel van deze werkvorm: Verkennen en specificeren van een onderwerp.

Plaats in proces: Begin van de fase ‘specificeren’.

Werkwijze:

Laat een multidisciplinair team associëren op het onderwerp van de innovatie. Eventueel kun je dit direct of in de loop van de oefening structureren door de letters A t/m Z op te schrijven en er woorden van te laten maken. Bijvoorbeeld op het onderwerp kwaliteit van zorg: de s van samenwerking, de d van doelstelling, de r van rapporteren, enz. Vervolgens kun je daar weer woorden uit halen waar je verder op associeert. Of je laat mensen woorden roepen die in een doelstelling horen, tot een resultaat of tot randvoorwaarden voor succes of risico's. Kijk goed wat het beste werkt in je groep: ieder voor zich associëren op papier of hardop op een flap-over. Schrijf alles op wat genoemd is zonder commentaar te geven. Maak duidelijk dat alle antwoorden goed zijn en stimuleer mensen om echt vrij te denken, zonder op zoek te gaan naar het ene juiste antwoord. Laat de groep aan het einde waar nodig verduidelijking vragen aan elkaar.

9 “Plussen en minnen”

Doel van deze werkvorm: Verkennen van voordelen en nadelen van ideeën om de vervolgstappen te bepalen.

Plaats in proces: Na de werkvorm ‘associëren’ in de fase ‘specificeren’.

Werkwijze:

Na de werkvorm ‘associëren’ heb je een lijst met associaties, ideeën of oplossingen. Plaats daar twee kolommen achter met een plus en een min er boven. Laat het team, zo nodig in groepjes, achter elk item plussen en minnen plaatsen die een voordeel of nadeel, pluspunt of minpunt, kans of risico inhouden. Laat iedereen zijn keuzes centraal motiveren, tel de scores op en bepaal samen wat dit betekent voor de lijst. Wel doen? Niet doen? Extra aandacht geven? Negeren? Een voorbeeld: je wilt dat het netwerk van een cliënt meer gastvrijheid ervaart op de woning van de cliënt, maar niet te pas en te onpas binnen komt lopen. Je stelt daarom een bezoeker voor. Op de lijst van minnen zou bijvoorbeeld kunnen staan: beperking keuzevrijheid ouders, wie zegt dat ons tijdstip past bij het werkschema van het netwerk, spontaniteit gaat er af. Op de lijst van plussen kan staan: we kunnen ons voorbereiden op het bezoek en er echt iets gezelligs van maken, het verstoort de zorg niet als we het tijdstip structureren, enz. Na het optellen van de scores en de motivatie kijk je of het bezoeker een goede oplossing is of dat een andere suggestie meer kans heeft.

Variant: laat per punt de mensen die de ‘plussen’ vertegenwoordigen en die van de ‘minnen’ met elkaar discussiëren om tot een definitieve keuze of actie te komen.

10 “Probleem erger maken”

Doel van deze werkvorm: Mensen uit hun vaste denkprobleem halen en dwingen vanuit een ander perspectief naar een probleem te kijken.

Plaats in proces: Fase ‘specificeren’.

Werkwijze:

Aan de behoefte aan innovatie ligt een bepaald probleem ten grondslag. Vraag medewerkers niet om ideeën om dit probleem op te lossen maar vraag hen ideeën te bedenken die het probleem nog groter maken. Aan het einde van de brainstorm kijk je samen of de voorstellen die het probleem verergeren ook omgekeerd gelden om een probleem op te lossen. Schrijf alles op een flap-over en verwerk het later in je plan. Een voorbeeld: als probleem wordt genoemd dat de cliënten zo weinig zinvolle vrijetijdsbesteding hebben. Ideeën die het probleem erger maken zijn:

- we zorgen ervoor dat niemand meer naar zijn club/vereniging mag;
- we laten iedereen buiten maaltijden en dagbesteding om op zijn kamer zitten;
- we nemen afscheid van alle vrijwilligers;
- we vragen het netwerk om alleen nog met kerst langs te komen;
- we zeggen de vriendschap op van alle onze cliënten;
- we maken het vervoer zo duur dat ze niet meer buiten de deur komen;
- iedereen krijgt dezelfde hobby vanaf morgen, we gaan alleen nog kantklossen.

Na deze inventarisatie kun je al snel oplossingen bedenken, zoals inventariseren wat mensen leuk vinden, oplossingen voor vervoer zoeken, vriendschappen uitbreiden, netwerk stimuleren, activiteiten ondernemen, enz.

11 “Doelgroepanalyse”

Doel van deze werkvorm: Goed afbakenen van de doelgroep van de innovatie, teneinde goed in te kunnen spelen op hun behoefte.

Plaats in proces: Fase ‘specificeren’, na de uitwerking van het idee.

Werkwijze:

Bepaal samen eerst wie de meeste baat heeft bij de innovatie en voor wie hij het meest geschikt zal zijn. Schrijf alles op. Probeer een ondergrens en bovengrens te bepalen.

Hij/zij moet minimaal en maximaal kunnen/weten/denken/doen. Denk daarnaast in je analyse aan zaken als leeftijd, geslacht, beperking, woonplaats, leesvaardigheid, IQ, woordenschat, mobiliteit, opleidingsniveau, fitheid, enz. Formuleer vervolgens in een samenvatting wat je onder de doelgroep verstaat en welke mensen er dus binnen je organisatie buiten vallen. Bedenk of er binnen de gekozen doelgroep nog aanpassingen nodig zijn om een goed aanbod voor iedereen te kunnen doen.

12 “Mentale modellen”

Doel van deze werkvorm: Onderzoeken van diepgewortelde overtuigingen van medewerkers die van invloed kunnen zijn op de innovatie.

Plaats in proces: Fase ‘specificeren’.

Werkwijze:

Mentale modellen zijn diepgewortelde overtuigingen, veronderstellingen, generalisaties en beelden die van invloed zijn op hoe wij de dingen zien en hoe we er op reageren. In deze oefening formuleer je zelf of samen met een team een probleem dat te maken heeft met het specificeren van het eerder gekozen idee. Wat gebeurt er niet wat wel zou moeten gebeuren? Bijvoorbeeld: de cliënt groeit weinig in zelfredzaamheid en er wordt weinig gewerkt aan zijn zelfstandigheid. Laat de medewerker reële en irreële gedachten op papier formuleren die aangeven waarom zij of hun collega’s het niet doen. Die kunnen te maken hebben met angsten en rampfantasieën (wat er allemaal mis kan gaan), normen en waarden, meningen, enz.

Bijvoorbeeld:

- *Cliënten zijn zielig en hulpbehoevend.*
- *Deze cliënten kunnen dat niet.*
- *Sommige cliënten willen zich helemaal niet ontwikkelen.*
- *Iedere cliënt heeft recht op evenveel zorg, anders is het oneerlijk.*
- *Er is geen geld en geen tijd.*
- *Zo ben ik nu eenmaal.*
- *Achter de computer verslagen maken is geen werk. Je bent er voor de cliënt, niet voor het papierwerk.*
- *Wonen is belangrijker dan dagbesteding*
- *Ik ben de begeleider, dus ik moet het weten.*

Onderzoek en bespreek deze mentale modellen samen en bespreek hoe je deze angsten en rampfantasieën kunt respecteren of om kunt buigen om toch het gewenste resultaat te bereiken. Op deze manier kan onderzocht worden wat er nodig is om een probleem op te lossen of een doel te bereiken, rekening houdend met de mening van de medewerker en de cultuur van een team. Dit kan vervolgens verwerkt worden in het plan.

13 “Googelen”

Doel van deze werkvorm: Samen informatie vergaren over het onderwerp van je idee en kijken wat er al ontwikkeld is op het gebied van je innovatie.

Plaats in proces: Fase ‘specificeren’.

Werkwijze:

Bepaal samen met je team een aantal zoekwoorden waar je op gaat Googelen. Eventueel kunnen die voortkomen uit de oefening “associëren”. Verdeel de woorden onder de groep en laat iedereen Googelen en de belangrijkste resultaten opschrijven en delen met elkaar.

14 “Concullega’s”

Doel van deze werkvorm: Leren van elkaar en delen van kennis binnen de zorg.

Plaats in proces: Fase ‘specificeren’.

Werkwijze:

Deze werkvorm helpt je om bestaande ervaringen op te halen bij collega’s. Verdeel een aantal collega-organisaties die vergelijkbaar werk doen met dezelfde of juist andere doelgroepen, over de groep. Laat iedereen twee organisaties uit een andere regio benaderen met een gerichte vraag en koppel de uitkomsten terug. Je kunt bijvoorbeeld vragen stellen als: “Hoe betrekken jullie de cliënt bij het maken van het ondersteuningsplan?” Of: “Hoe borgen jullie de training hechtingsproblematiek bij jullie medewerkers?” Of: “Hoe organiseren jullie medezeggenschap voor cliënten met een laag cognitief niveau?” Of: “Hoe trekken jullie VSO-schoolverlaters aan binnen dagbesteding?”

15 “Weerstanden en enthousiasme onderzoeken”

Doel van deze werkvorm: Gericht op zoek gaan naar weerstanden en enthousiasme om je product en de slagingskans van de implementatie te verbeteren.

Plaats in proces: Fase ‘specificeren’.

Werkwijze:

Enthousiasme is een stimulerende factor bij innovaties. Je kunt gebruik maken van de ‘early adaptors’ (zie par. 3 van het artikel) door hen als portefeuillehouder een belangrijke rol te geven in het veranderproces. Maar er zijn ook weerstanden die de innovatie juist kunnen belemmeren.

Het is belangrijk om vooraf te onderzoeken waar mogelijke weerstanden zitten en hoe die er uit zien. Een weerstand lijkt altijd vervelend, maar kan heel positief werken als je er in verdiept en er iets mee doet. Je kunt mensen stimuleren hun weerstand te uiten door ze een belangrijke rol te geven in de onderzoekfase. Leg uit dat je kritische blikken zoekt in je voorbereiding.

Vormen van weerstand kun je achterhalen door deze mensen vragen te stellen over de volgende onderwerpen:

- *Belang*: wat is jouw individueel belang bij deze verandering? Positief en negatief (risico's).
- *Cultuur*: wat is het effect van de verandering op de cultuur van deze organisatie? Positief en negatief.
- *Nut*: wat is volgens jou het nut van deze verandering?
- *Timing*: wat vind je van het gekozen moment van deze verandering?
- *Relatie*: hoe sta jij tegenover de organisatie, je team, je leidinggevende? Hoe zou je de relatie omschrijven?
- *Verandermoeheid*: welke veranderingen hebben er onlangs plaats gevonden in jouw directe omgeving? Wat vond je er van?

Voor de enthousiastelingen volg je de zelfde procedure. Als je een groep hebt met alleen maar enthousiaste mensen verander je het woord verandermoeheid in noodzaak tot verandering.

Deze werkvorm kun je ook combineren met of gebruiken bij 'risicoanalyse' uit fase 2 (werkvorm 25).

16 "Succesfactoren bepalen"

Doel van deze werkvorm: Leren van eerdere succesvolle veranderingen en projecten in de organisatie om in deze nieuwe situatie succesfactoren te bepalen die je slagingskans verhogen.

Plaats in proces: Fase 'specificeren'.

Werkwijze:

Elke organisatie kent succesvolle projecten, veranderingen of teams. Laat een groep deelnemers nadenken over het meest succesvolle resultaat dat de organisatie of het team ooit behaalde. Laat hen nadenken over welke factoren daarbij een rol speelden. Was het de tijd of het moment, het geld, de samenwerking, de aansturing, de inhoud, de stapsgewijze aanpak? Stel zoveel mogelijk vragen om een goede analyse te maken. Probeer de genoemde succesfactoren te groeperen en laat de groep het vervolgens toepassen op het komende project. 'Als we dit weten, wat betekent dat voor ons nieuwe plan?' Schrijf de uitkomsten op en verwerk ze in het plan.

Fase 2 Plan maken

17 “Randvoorwaarden”

Doel van deze werkvorm: Met behulp van een brainstorm randvoorwaarden voor je innovatie vaststellen en eisen formuleren waar je product aan moet voldoen.

Plaats in proces: Begin van de fase ‘plan maken’

Werkwijze:

Formuleer aan de hand van de doelgroepanalyse uit fase 1 (of een andere werkvorm uit die fase) een lijstje van positief geformuleerde eisen waaraan je resultaat, het product of het proces moet voldoen om aan te sluiten bij de doelgroep en de organisatie. Doe dit aan de hand van een brainstorm. Pak 10 flappen en schrijf boven elke flap bijvoorbeeld de volgende woorden (dit kunnen ook woorden zijn die gebruikt worden in een standaardopzet van een businesscase):

1. Product.
2. Prijs.
3. Plaats/omgevingsfactoren.
4. Promotie/pr/presentatie.
5. Personeel.
6. Opleiding/kennis.
7. Partners.
8. Implementatie.
9. Planning.
10. Methode van toetsing.

Vul samen de lijst door bij elke flap op te schrijven wat er in je opkomt als randvoorwaarde of eis op dat gebied. Bijvoorbeeld: een medewerker moet basiskennis hebben over autisme (bij 5), we moeten het netwerk vanaf de start betrekken (bij 9), het product moet van de cliënt geen leesbaarheid vragen (bij 1) of de planning moet aansluiten bij de reeds gepande vergaderingen en scholingen (ook bij 9).

Alle genoemde punten worden gerubriceerd, geprioriteerd en verwerkt in een wensenlijst. Eventueel kunnen de punten verwerkt worden in een plan en/of verdeeld worden in een projectgroep, onder specialisten of portefeuillehouders die bewaken dat aan dit punt wordt voldaan.

18 “SMART doelen formuleren”

Doel van deze werkvorm: Goed onder de knie krijgen van het formuleren van een SMART doel.

Plaats in proces: Begin van de fase ‘plan maken’.

Werkwijze:

SMART doelen formuleren is voor veel mensen lastig. Vooral de S, de M, de A, en de R ervaren mensen als moeilijk. Voor een uitgebreide uitleg van SMART zie onderstaande tabel.

Je kunt oefenen met de letters van SMART door je groep informatie over SMART te geven en een eenvoudig voorbeeld uit te laten werken. Bijvoorbeeld een doel rondom het zorgen voor een nieuwe vloer in hun eigen slaapkamer. Wanneer moet het er liggen, waar moet de vloerbedekking aan voldoen, wat is je maximale budget en welk type vloer past daar binnen? En hoe groot is de kamer, wie kan je helpen, wanneer ben je tevreden met de vloer?

Laat iedereen zijn SMART resultaat doorgeven aan een buurvrouw/man die het eventueel aanvult en weer doorgeeft. Het doel komt weer terug bij de eigenaar die de verzamelde opmerkingen hardop deelt met de groep.

SMART

Specifiek houdt in dat je de gewenste situatie nauwkeurig omschrijft. Een doel waarin gesteld wordt dat de 'informatievoorziening aan cliënten over twee jaar beter moet zijn', is niet specifiek genoeg. Het is onduidelijk om welke cliënten en welke informatie het gaat. Checklist:

- De doelgroep is duidelijk omschreven (wie).
- Het onderwerp is concreet omschreven (wat).
- De afdeling of organisatie waar het doel moet worden bereikt is vastgesteld (waar).

Meetbaar betekent dat je kunt vaststellen in welke mate het doel bereikt is. Je kunt vrijwel ieder doel meetbaar maken. Het is hierbij essentieel dat je een duidelijke norm en een zo objectief mogelijke meetmethode bedenkt die door de meeste betrokkenen worden geaccepteerd. Checklist:

- Er is omschreven op welk aspect van het doel je gaat meten.
- Vastgesteld is aan welke norm (grens) het doel moet voldoen.
- De norm is aangegeven in percentages of aantallen.
- Beleving en ervaring zijn weergegeven door een cijfer (bijv. 1 = weinig en 5 = veel).
- Het aantal betrokkenen (medewerkers of cliënten) is vastgesteld.
- De meetmethode beschrijft stapsgewijs hoe en wanneer je meet.

Acceptabel wil zeggen dat alle betrokkenen zich willen inspannen om het doel te bereiken. De meeste mensen willen zich verbinden met doelen waar ze het nut van inzien of waar ze persoonlijke doelen kunnen nastreven. Checklist:

- Het doel is haalbaar in de organisatie.
- Het doel sluit aan bij de dagelijkse praktijk.
- Het is een uitdagend doel waar de meeste betrokkenen het nut van inzien.
- Er is draagvlak voor dit doel.

Realistisch wil zeggen dat het doel haalbaar moet zijn. Wanneer een doel te hoog is gegrepen, loop je het risico dat betrokkenen er op voorhand al niet aan beginnen. Checklist:

- Het doel is uitvoerbaar voor alle betrokkenen of de afdeling.
- Het doel staat niet te ver af van de huidige situatie.
- Er is aangegeven wat dit doel concreet oplevert voor de organisatie, afdeling en/of betrokkenen.

Tijdgebonden betekent dat betrokkenen kunnen volgen in hoeverre het doel dichterbij komt. Goed geformuleerde en gecommuniceerde doelen zijn in de tijd gefaseerd. In het actieplan leg je dus vast wanneer welke stap moet zijn bereikt. Ga regelmatig na of je op schema ligt en maak dit kenbaar aan de betrokkenen. Checklist:

- In het actieplan is vastgesteld wanneer welke stap moet zijn bereikt.
- Er is een moment (dag, week, maand) aangegeven waarop het doel gerealiseerd moet zijn.

19 "Planmethode"

Doel van deze werkvorm: Formuleren van mijlpalen voor een project, die vervolgens kunnen worden opgenomen in het plan.

Plaats in proces: Fase 'plan maken'.

Werkwijze:

Er wordt gezamenlijk een naam voor het plan bedacht die vervolgens aan de linkerkant op een groot whiteboard op de muur wordt geschreven/geplakt. Vraag de groep wat ze met het plan willen realiseren en formuleer dit in concrete resultaten eveneens aan de linkerkant op het whiteboard. Vraag hen vervolgens mijlpalen te formuleren met een voltooid deelwoord die plaats vinden in de komende tijd, zoals 'de eerste steen is gelegd', of 'het rapport is geaccordeerd door het bestuur' of 'medewerkers zijn

opgeleid om.....'. Deze mijlpalen worden genoteerd aan de rechterkant.

Vraag de groep wat er nodig is aan acties om de eerste mijlpaal te bereiken. Plak de briefjes met acties steeds recht onder de mijlpaal. Ga daarna aan de slag met de volgende mijlpaal.

Deze werkvorm kan daarna geconcretiseerd worden met de werkvorm 'actieplan' in het begin van fase 3 (werkvorm 28).

20 “Je pr-strategie bepalen”

Doel van deze werkvorm: Input verkrijgen voor het onderdeel pr en communicatie van het plan dat je schrijft.

Plaats in proces: Fase ‘plan maken’.

Werkwijze:

Om enthousiaste ontvangers te krijgen en financiers te vinden is het belangrijk dat je een ijzersterk pr-plan hebt. Formuleer samen met een groep de tien sterkste punten aan je innovatie. Denk daarbij aan het nut voor de doelgroep, de werkspirit, de kennis van de begeleiders, de tevredenheid van het netwerk, zeggenschap, zelfstandigheid, lange termijn besparingen of rendement, noodzaak voor veranderende wetgeving of financiering, enz. Formuleer die tien punten als kernboodschappen en zorg dat ze in elk verhaal, elke presentatie en elke schriftelijke uiting terug komen. Een goede kernboodschap spreekt de doelgroep aan, sluit aan bij de kern van de inhoud, is ondubbelzinnig en goed te begrijpen door iedereen en houdt rekening met weerstanden.

Verbindt eventueel een symbool/tekening aan elke kernboodschap om een beeldende herkenning te krijgen bij de ontvangers. Het resultaat levert input voor het onderdeel ‘Pr & Communicatie’ van je plan.

21 “Maquettepresentatie”

Doel van deze werkvorm: Presenteren van de eerste contouren van je plan om feedback te krijgen die je plan verder verbetert.

Plaats in proces: Midden van de fase ‘plan maken’.

Werkwijze:

Het is belangrijk om, voordat je concrete stappen gaat zetten, bij verschillende mensen te testen wat ze vinden van je plan. Dat kan op verschillende manieren. Je kunt bijvoorbeeld als het ware een maquette maken van je beoogde resultaat. Dat kan een voorlopige inhoudsopgave zijn, een ruwe schets van een stappenplan dat de schermen van een computerprogramma laat zien, eindtermen van een training, tekeningen van een ontwerp, enz. Het testen kan in 30 minuten. Nodig een groep mensen uit van verschillende disciplines/afdelingen. Presenteer hen in maximaal 10 minuten wat je ideeën zijn.

Geef hen 10 minuten de tijd om vragen te stellen en vraag hen daarna in de laatste 10 minuten te reageren aan de hand van vooraf door jou bedachte thema's zoals: haalbaarheid, nut, vormgeving aansluiting bij de doelgroep, enz. Geef hen zelf ook lege kaartjes om overige feedback kwijt te kunnen.

Laat hen per persoon drie sterke punten per onderwerp verzinnen en drie punten die verder uitgewerkt dan wel verbeterd kunnen worden. Verzamel deze op een flap-over en gebruik de tips om je product verder te verbeteren. Gebruik de sterke kanten om een goed pr-verhaal te maken.

22 “Advocaat van de duivel”

Doel van deze werkvorm: Stil staan bij het effect van een besluit of plan, zodat je kunt anticiperen op negatieve gevolgen of juist optimaal profiteren van de positieve effecten.

Plaats in proces: Midden van de fase ‘plan maken’.

Werkwijze:

Soms worden plannen te snel gemaakt of beslissingen te snel en gemakkelijk genomen. Door mensen in deze vorm expliciet te stimuleren om kritische vragen te stellen, krijgt iedereen de ruimte.

Je kiest een voorzitter (gespreksleider) en twee ondersteuners, en een aantal advocaten van de duivel die in tweetallen werken. De voorzitter presenteert het idee. De advocaten bedenken per tweetal een aantal kritische en confronterende vragen. Er is een flap met twee kolommen.

In de eerste kolom worden de vragen geschreven. In de tweede kolom kunnen tips/oplossingen genoteerd worden.

De duo's kiezen uit alle bedachte vragen de drie meest belangrijke. Deze worden gesteld aan de voorzitter. Een vraag mag met argumentatie van de voorzitter geparkeerd worden. Andere vragen worden beantwoord door de voorzitter in samenwerking met zijn ondersteuners. Uitkomsten of tips worden door de ondersteuners op de flap genoteerd. Alle uitkomsten worden meegenomen in het plan.

23 “Marktanalyse”

Doel van deze werkvorm: Te weten komen wat je kansen voor je innovatie zijn op de markt.

Plaats in proces: Midden van de fase ‘plan maken’.

Werkwijze:

Voor een marktanalyse kun je studenten van de HEAO inzetten, een afstudeeropdracht van een Hbo-opleiding formuleren of zelf aan de slag gaan. Je kunt bijvoorbeeld een korte omschrijving van je product maken en een vragenlijst opstellen voor collega's die mogelijke afnemers zijn. Je stelt vragen als: Heb je zoiets al binnen de organisatie? Zou je het willen hebben? Waar zou het aan moeten voldoen? Welke prijs zou je er voor over hebben? Hoe zou je geïnformeerd of betrokken willen worden?

Zorg dat je de vragenlijst kort houdt en hem eenvoudig en snel invulbaar maakt. Bedank de deelnemers of stel een kleinigheidje in het vooruitzicht als mensen deelnemen. De uitkomsten verwerk je in het plan.

24 “Sterkte-zwakteanalyse”

Doel van deze werkvorm: Door het telefonisch voorleggen aan een mogelijke financier of het vragen stellen aan publiek te weten komen wat ze sterk en zwak vinden aan je voorstel, zodat je nog eventuele aanpassingen kan doen voor je definitieve aanvraag.

Plaats in proces: Einde van de fase ‘plan maken’.

Werkwijze:

Maak een telefonische afspraak met het fonds of de financier van je keuze en presenteer je plan.

Je kunt er ook voor kiezen om (eerst) een presentatie van 10 minuten rondom je plan aan collega’s te geven en hen vervolgens stellingen voor leggen. Mensen kunnen daarop mondeling reageren of hun mening geven door een groen of rood kaartje in de lucht te houden (eens/oneens). Je kunt de inhoud van de stellingen halen uit de letters van SMART van je doelstelling.

Voorbeelden van stellingen zijn dan: ‘dit plan is haalbaar binnen de gestelde tijd’, ‘dit plan is innovatief’, ‘met dit idee hebben we een goede kans de gewenste verandering te bereiken’, ‘dit plan is uitvoerbaar voor de medewerkers van deze organisatie’, ‘de vormgeving is aantrekkelijk voor de doelgroep’, enz.

Je schrijft de meningen op, vraagt dóór om duidelijkheid te verkrijgen en verwerkt de gegevens in een sterktezwakteanalyse.

25 “Risicoanalyse”

Doel van deze werkvorm: Onderzoeken welke risico’s een rol spelen bij de innovatie en daar vooraf optimaal op te anticiperen om je succeskans te vergroten.

Plaats in proces: Einde van de fase ‘plan maken’.

Werkwijze:

Je kunt samen een kwalitatieve risicoanalyse maken. Een dergelijke analyse gaat uit van scenario’s en situaties. Hierbij worden de kansen dat een dreiging uitkomt bekeken op gevoel. Je gaat eerst samen kijken naar het bedrijfsproces waarop de dreiging betrekking heeft en naar de beveiligingsmaatregelen die al genomen zijn. Dit alles levert een subjectief dreigingsgevoel op. Vervolgens worden in de tweede stap maatregelen bedacht die het risico moeten inperken. Het beste resultaat wordt bereikt door de analyse in een groepssessie uit te voeren, omdat dit leidt tot een discussie waarin niet het beeld van een persoon of een afdeling leidend is.

De risicoanalyse levert een lijst op met dreigingen en hun relatieve belang. De derde stap bestaat er uit dat voor elke serieuze dreiging één of meer maatregelen worden gevonden die het risico verminderen. Dat kan door de kans op de gebeurtenis kleiner te maken, door de gevolgen te minimaliseren of door een combinatie van deze twee.

Hoe bouw je die beveiliging op? Dat kan op diverse manieren en hangt af van de doelstellingen die bereikt moeten worden. Wat vaststaat, is dat de beveiligingsmaatregelen altijd samenhangen met de uitkomsten van een risicoanalyse en gebaseerd zijn op de betrouwbaarheidsaspecten en kenmerken van informatie. Er bestaan vier soorten beveiligingsmaatregelen

- *Preventieve* maatregelen, gericht op het voorkomen van incidenten.
- *Detectieve* maatregelen, bedoeld om incidenten waar te kunnen nemen.
- *Repressieve* maatregelen, bedoeld om de gevolgen van een incident te stoppen.
- *Correctieve* maatregelen, bedoeld om de ontstane schade te herstellen.

Maak samen een inventarisatie van deze maatregelen door de risico’s van de innovatie in onderstaand schema te rubriceren.

Maatregelen om risico van de innovatie te beperken	Preventieve maatregel?	Detectieve maatregel?	Repressieve maatregel?	Correctieve maatregel?
Post onvoorziene kosten opnemen	X			
De medewerkers die achterblijven krijgen een herhalingstraining				X
Alle tussenevaluaties van tams worden maandelijks besproken in het projectteam		X		

26 “Het kan goedkoper”

Doel van deze werkvorm: In een gemengde groep van verschillende disciplines onderzoeken wat financieel haalbaar is en hoe er optimaal bespaard kan worden teneinde je innovatie zo goedkoop mogelijk te kunnen realiseren.

Plaats in proces: Einde van de fase ‘plan maken’.

Werkwijze:

Deze werkvorm bestaat uit vier stappen.

Stap 1: Begroten (5 minuten)

De financieel verantwoordelijke presenteert zijn plan. Hij geeft een globale begroting, benoemt de kostenposten en geeft een schatting van de kosten. De anderen luisteren en mogen eventueel meehelpen.

Stap 2: Creatieve oplossingen bedenken (10 minuten)

De groep brainstormt over alternatieven in:

- grondstoffen (bijvoorbeeld materialen);
- kapitaalgoederen (bijvoorbeeld apparaten, vervoersmiddelen);
- menskracht;
- kennis.

Hierbij bedenkt de groep ook ideeën hoe je eraan kunt komen. Eerst luisteren naar elkaars ideeën, eventueel kunnen groepsleden verduidelijkende vragen aan elkaar stellen. De initiatiefnemer noteert.

Stap 3. Haalbaarheid toetsen (5 minuten)

De initiatiefnemer gaat langs de verschillende ideeën en geeft aan welke (onderdelen van) ideeën hij haalbaar vindt. Daarna kunnen groepsleden eventueel variaties en/of alternatieven bedenken.

Stap 4. Besparen (10 minuten)

Bedenk een aanpak hoe je de activiteit uitvoert zonder geld (of in ieder geval met zo min mogelijk geld). De initiatiefnemer noteert het resultaat. Deze beschrijving kun je gebruiken voor het benaderen van bijvoorbeeld bedrijven of het zoeken van vrijwilligers die de benodigde menskracht of kennis kunnen leveren.

27 “Playing hard to get”

Doel van deze werkvorm: Door middel van een goede voorbereiding van het uitzetten van offertes en sterk onderhandelen de beste prijs-kwaliteitverhouding voor je product krijgen.

Plaats in proces: Einde van fase ‘plan maken’.

Werkwijze:

In de zorg zijn mensen minder gewend om te onderhandelen en te ondernemen dan in andere sectoren. Deze werkvorm helpt om het onderste uit de kan te halen. Allereerst worden de te verwachten kosten in kaart gebracht. Daarna wordt onderzocht welke organisaties het beste passen bij de doelstelling en de visie. Eventueel laat je bij de hoogste bedragen bedrijven ‘elevator-pitchen’ (korte presentatie van 10 minuten om je product te verkopen) in een projectteamoverleg. Daarna worden er bij drie externe partijen offertes uitgezet. Er worden door het team op een A3-vel eisen geschreven op basis waarvan de offertes worden beoordeeld, zoals prijskwaliteit, gunfactor, zorgvuldige en duidelijke offerte, enz. Er wordt een deadline gesteld waarop alle offertes binnen moeten zijn, waarna in een volgende bijeenkomst besluiten worden genomen aan de hand van de eisenlijst. De offertes kunnen tevens aanleiding zijn voor onderhandelingen. “We zijn gecharmeerd van de aanpak van uw bedrijf, maar de prijs van bedrijf 2 is vele malen lager”.

Fase 3 Ontwikkeling

28 “Actieplan”

Doel van deze werkvorm: Op een systematische wijze opstellen van een actieplan met concrete stappen die naar het eindresultaat leiden.

Plaats in proces: Begin van de fase ‘ontwikkeling’.

Werkwijze:

Maak een flap met de doelstelling of omschrijving van het eindresultaat.

Maak vervolgens een paar flappen met een invulschema waarop staat:

Wat	Resultaat	Wanneer klaar?	Wie	Kosten	Overige bijzonderheden

Laat alle deelnemers eerst vrijuit bedenken wat er allemaal aan acties nodig is om het resultaat te bereiken. Dit hoeft niet van groot naar klein of in chronologische volgorde. Laat het hen op post-its schrijven en in de eerste kolom onder elkaar plakken. Dubbele zaken worden gebundeld.

Omschrijf vervolgens samen SMART wat het resultaat moet zijn van de actie (tweede kolom). Bijvoorbeeld, het product is klaar om getest te worden. Of de benodigde medewerkers zijn geworven, aangesteld en ingewerkt. Ga daarna samen de punten op volgorde rubriceren in tijd (derde kolom). Wat moet er eerst, wat kan later, wanneer moet de actie klaar zijn? Kijk wie er binnen de organisatie of projectgroep het meest geschikt is om hiermee aan de slag te gaan en vul dat achter elke actie in (vierde kolom). Die persoon is verantwoordelijk. De projectleider blijft eindverantwoordelijk. Schat in wat de tijdsinvestering en/of bijbehorende kosten zijn of benoem in acties welke offertes moeten worden opgevraagd (vijfde kolom). Vul ten slotte eventuele bijzonderheden in zoals ‘denk aan het betrekken van de ouders’, of ‘dit kan pas uitgevoerd worden als actie 3 klaar is’, enz. (laatste kolom).

De projectleider verwerkt alles digitaal in een schema, vult aan waar nodig en laat dezelfde of een andere groep kijken of er zaken worden gemist. Het is handig om dit te laten bekijken door de verschillende afdelingen van de organisatie op compleetheid, juistheid en haalbaarheid. Bijvoorbeeld door de roosteraars, de specialisten, P&O, medewerkers, managers, administratie, ICT, enz.

29 “Teambuilding op basis van kwaliteiten”

Doel van deze werkvorm: Je team goed laten functioneren en samenwerken door gebruik te maken van elkaars kwaliteiten.

Plaats in proces: Begin van de fase ‘ontwikkeling’.

Werkwijze:

Zeker als het resultaat heilig is, is het slim om gebruik te maken van elkaars kwaliteiten. Vraag bij de start van de projectgroep aan de deelnemers om een advertentie voor zichzelf te maken. Geef ze hiervoor een flink stuk papier en kleurige stiften. Vraag ze om de advertentie in een korte toespraak toe te lichten. Waarvoor kan men jou het best inzetten? Je hangt die advertenties op en loopt er even langs. Hoe zit het met de beschikbare kwaliteiten? Zijn die handig verdeeld of moet je op sommige groepsleden een beroep doen om andere kwaliteiten in de strijd te gooien? Het handige van deze aanpak is dat je heel concreet vervolgens de taken kunt verdelen. “Piet, jij lijkt mij de planner in dit gezelschap. Ga jij met Hakim, Els en Barbara de planning maken. Stefan is de techneut. Als jij met Hans en Saskia nu een bouwtekening gaat maken.”

30 “Evaluatie samenwerking”

Doel van deze werkvorm: Evalueren van de samenwerking om vanuit een goede sfeer het beste resultaat voor het product van je innovatie te behalen.

Plaats in proces: Fase ‘ontwikkeling’.

Werkwijze:

Gezien het belang van Check -> Act is het belangrijk om tussentijds in het ontwikkelproces ook de teamsamenwerking te evalueren. Spreek in de eerste bijeenkomst met het projectteam af wat je belangrijke punten vindt in de samenwerking. Evalueer aan het einde van fase 3 samen aan de hand van een vijfpuntsschaal of die punten naar tevredenheid verlopen. Denk aan: gelijke taakverdeling, luisteren naar elkaar, gebruik maken van elkaars kwaliteiten, duidelijk voorzitterschap, tijdsplanning volgen, afspraken nakomen, enz.

Voorbeeldzinnen voor een 5-puntsschaal uit de Coachingskalender 2014 zijn:

1. Het team heeft duidelijke doelstellingen, alle teamleden kennen deze doelstellingen, en alle teamleden zijn het eens met deze doelstellingen.
2. Er is openheid in het team: verschillende meningen kunnen worden geuit en wat in gesprekken over het werk wordt gezegd, is binnen en buiten de organisatie hetzelfde.

3. De teamleden steunen en vertrouwen elkaar. Men ziet conflicten niet noodzakelijk als negatief, de oplossingen van conflicten worden gebruikt om de doelstellingen te realiseren. Verder zijn er heldere procedures voor het nemen van beslissingen.
4. Het leiderschap is aangepast aan de behoeften van het team. Waaruit blijkt dit? Op welke manier is dit gekoppeld aan de missie en visie van de organisatie als geheel?
5. Er is regelmatig overleg over de samenwerking in het team. De samenwerking wordt gekoppeld aan de geformuleerde taak van de groep. Hiervoor worden afspraken gemaakt en er wordt regelmatig gesproken over de interpretatie van deze afspraken. Zo kun je vermijden dat het team blijft steken in 'klagen' of persoonlijke frustraties en irritaties.
6. De teamontwikkeling staat de individuele ontwikkeling van de groepsleden niet in de weg.
7. Het team heeft goede relaties met andere teams. Dit is vaak een goede indicatie voor het teamfunctioneren. Moet er gewerkt worden aan de externe beeldvorming, of juist aan de interne samenwerking?

31 “Tussentijds testen”

Doel van deze werkvorm: Toetsen van het proces dat je doorloopt om ervoor te zorgen dat je het gekozen tijdspad haalt.

Plaats in proces: Doorlopend in de fase 'ontwikkeling'.

Werkwijze:

Het is in de ontwikkelfase belangrijk dat je doorlopend kijkt of je op het juiste pad zit (Check -> Act) en of je op schema loopt qua tijd.

Maak naar aanleiding van je actieplan een overzicht van de belangrijkste pijlers en bijbehorende data. Bedenk een vorm van reminders die passen binnen de organisatie: bijvoorbeeld posters in de vergaderruimte, automatisch verzonden mails, ansichtkaarten die op een bepaalde dag verstuurd gaan worden. Al deze uitingen zijn bedoeld als tussentijdse reminders om de deadlines te halen.

Verdeel de verschillende pijlers/tussenresultaten op een weegschaal van 0-100 kilo, of een huis bestaande uit 10 stenen zodat je na elk tussenresultaat visualiseert waar je staat. Vier alle bereikte resultaten met het hele team.

Om gedurende het proces te kijken naar je sterke en zwakte punten kun je werkvorm 24 (sterktezwakteanalyse) uit fase 2 gebruiken.

32 “Complimentenmuur”

Doel van deze werkvorm: Door medewerkers elkaar positieve feedback te laten geven en tijdens het proces openlijk hun waardering over elkaar uit te laten spreken een positieve sfeer creëren en medewerkers het gevoel geven gewaardeerd te worden.

Plaats in proces: Doorlopend, van fase 'ontwikkeling' tot fase 'evaluatie'.

Werkwijze:

Hang in de ruimte waar de vergaderingen plaatsvinden of op het kantoor van de projectleider een groot vel papier of maak een whiteboard leeg. Schrijf alle namen van de projectgroepsleden op. Schrijf met regelmaat complimenten achter de naam van een projectgroepslid, zoals “met jouw humor heb je in deze moeilijke vergadering weer een luchtige sfeer gecreëerd”.

33 “Wall of succes”

Doel van deze werkvorm: Door middel van het samen vieren van successen een positieve sfeer creëren en behouden.

Plaats in proces: Doorlopend in fase 'ontwikkeling'.

Werkwijze:

Deze werkvorm is een variant op de vorige. Binnen een ontwikkelproces gebeurt er veel in korte tijd. Het is hard werken en het is een fase van vallen en opstaan. Om de positieve flow er in te krijgen/houden is het belangrijk om alle successen te vieren. Boven het vel papier of het whiteboard schrijf je de titel: welk succes heb jij of heeft een collega behaald en hoe ga je dat vieren? Zorg ervoor als projectleider dat je met regelmaat successen en teamleden noemt en daadwerkelijk viert met behulp van bijvoorbeeld kleine maar ludieke acties/minifeestjes.

Fase 4 Test

34 “Testen met de doelgroep”

Doel van deze werkvorm: Door het testen van het product met de doelgroep zelf in een voortijdig stadium je product kunnen aanpassen en verbeteren.

Plaats in proces: Fase ‘test’.

Werkwijze:

Stel een klankbordgroep samen uit de gebruikersgroep, medewerkers en of cliënten. Laat hen aan de slag gaan met de innovatie en observeer het gebruik. Draai mee, probeer mee uit en bevraag hen op de individuele ervaringen. Noteer alle bevindingen zorgvuldig. Bespreek vervolgens in de groep de gezamenlijke ervaringen en vraag suggesties hoe het eventueel anders en beter kan. Dit kun je ook met een leek doen, zie de werkvorm hierna. Laat een eventuele helpdesk ook doorlopend registreren welke vragen er gesteld worden door de medewerkers. Neem alle uitkomsten mee naar de projectgroep en gebruik ze om je product verder te verbeteren.

35 “Lekentest”

Doel van deze werkvorm: Door het testen van het product met iemand die onbekend is met je onderwerp een objectieve mening krijgen om daarmee in een voortijdig stadium je product te kunnen aanpassen en verbeteren.

Plaats in proces: Fase ‘test’, parallel aan de test met je doelgroep (vorige werkvorm).

Werkwijze:

Laat iemand die blanco is op het onderwerp van de innovatie aan de hand van de vooraf geformuleerde randvoorwaarden objectief kijken of het product voldoet aan de wensen. Dit kan een interne of externe partij zijn. Registreer alle bevindingen zorgvuldig en bespreek de feedback gezamenlijk om het vervolgens, indien wenselijk, te gebruiken ter verbetering van je product.

36 “Steekproef”

Doel van deze werkvorm: Verkrijgen van gebruikersinformatie over je innovatie door middel van het stellen van gerichte vragen aan de testpersonen.

Plaats in proces: Fase ‘test’.

Werkwijze:

Kies random vijf toekomstige gebruikers (of begeleiders c.q. managers van gebruikers) die het product gaan testen. Vraag hen, zonder hen vooraf verdere informatie te geven, naar hun open en eerlijke mening. Stel open vragen als: wat vind je er van, wat zijn de sterke kanten, wat zijn de zwakke kanten, waar zie je verbeterpunten, wat vind je van de vormgeving, wat van de inhoud? Wat vind je van de geschiktheid voor de doelgroep?

37 “Ranking the stars”

Doel van deze werkvorm: Gericht evalueren van de specifieke eisen die je vooraf aan het product hebt gesteld.

Plaats in proces: Fase ‘test’.

Werkwijze:

Schrijf de eisen die je vooraf geformuleerd had voor het product van je innovatie op diverse flap-overs.

Bijvoorbeeld: duidelijkheid, aantrekkelijke vormgeving, begrijpelijk, educatief, enz.

Laat de testpersonen na het testen per flap-over hun waardering geven, in een cijfer of door het aantal sterren dat ze plakken. Tel de punten of sterren op en je hebt de tevredenheid geordend van hoog naar laag. Eventueel kun je mensen naar hun motivatie vragen bij bijvoorbeeld hun twee hoogste en twee laagste scores.

38 “De pilot”

Doel van deze werkvorm: Volledig testen van het ontwikkelde product binnen één team, om op kleine schaal alle te nemen stappen kritisch te volgen en er van te leren voordat de implementatie binnen de volledige organisatie plaats vindt.

Plaats in proces: Einde van de fase ‘test’.

Werkwijze:

Het is niet handig om kleine beginnersfouten grootschalig door de hele organisatie te laten ervaren. Een goed begin is immers het halve werk. Vandaar deze pilot als werkvorm.

Als het product klaar is, kies je een team om het volledige product - inclusief handleiding, instructie, logistiek, planning, enz. - mee te testen. Zorg voor iemand die binnen het team het proces nauwkeurig volgt en vastlegt om alle successen en knelpunten vast te leggen van start tot einde.

Gebruik een van de evaluatiewerkvormen uit fase 7 (evaluatie) om de resultaten te bespreken en verwerk de uitkomsten in je product. Vervolgens kun je verder met de planning van de implementatiefase.

Fase 5 Planning implementatie

39 “Tijd inschatten”

Doel van deze werkvorm: Verkrijgen van een tijdpad voor de implementatie waar alle disciplines zich in kunnen vinden.

Plaats in proces: Begin van de fase ‘planning implementatie’.

Werkwijze:

Noteer de belangrijkste activiteiten die zullen plaatsvinden in de implementatiefase. Laat verschillende mensen vanuit diverse perspectieven en functies onafhankelijk van elkaar schatten hoeveel tijd dit van de betrokkenen vraagt om goed uit te voeren. Probeer daarna samen tot een gemiddelde te komen voor de planning van de implementatie en stel deze planning vast in een tijdpad.

40 “Toepasronde”

Doel van deze werkvorm: Verkrijgen van informatie vanuit medewerkers die je helpt de implementatie soepel te laten verlopen en te kunnen anticiperen op te verwachten problemen.

Plaats in proces: Fase ‘planning implementatie’.

Werkwijze:

Je vertelt de groep over het onderwerp, over wat er gaat gebeuren, of deelt de vakkennis die vereist is. Je kondigt al direct aan dat je de mensen na afloop van jouw verhaal zal vragen met de groep te delen wat de consequenties zijn van de door jou gegeven informatie voor hun praktijk. Na het verstrekken van de informatie doe je dat ook, je geeft de groep bedenktijd en vraagt hen wat de consequenties zijn en hoe ze een en ander gaan toepassen in de praktijk. Bespreek het vervolgens plenair. Degene die gesproken heeft, geeft het woord aan iemand anders. Alle tips en antwoorden worden genoteerd en verspreid.

41 “Roze bril”

Doel van deze werkvorm: De verschillende groepen die te maken krijgen met de innovatie begrip laten krijgen voor elkaars situatie, belangen en perspectief en de uitkomsten omzetten in tips die je kunt gebruiken binnen de implementatiefase.

Plaats in proces: Fase ‘planning implementatie’.

Werkwijze:

Introduceer je onderwerp en vertel dat je daarover met de mensen wilt discussiëren. Zorg voor een voorraad gekleurde brillen van papier. Koppel een doelgroep aan elk type bril, bijvoorbeeld cliënten, ouders, samenwerkingspartners, onderwijzers, financiers, gedragsdeskundigen, gemeenteambtenaren, enz. Leg uit dat je wilt kijken naar de verschillende belangen die spelen rondom het product van de innovatie en dat je

die belangen beter wilt leren begrijpen om zorgvuldig te implementeren. Laat mensen argumenten voor of tegen verzinnen vanuit de brillen/rollen. Je kunt mensen ook laten rouleren met rollen/brillen. Laat hen na de voorbereiding plenair vertellen hoe ze tegen het onderwerp aankijken en laat eventueel andere teams ‘vanuit hun bril’ reageren. Laat ze daarna uit hun rol stappen en vanuit hun eigen perspectief reageren. Noteer de belangrijkste uitkomsten en bedenk eventueel samen hoe je daar op kunt anticiperen tijdens de implementatie.

42 “Motivatiesessie management”

Doel van deze werkvorm: Informeren en enthousiasmeren van managers die betrokken zijn bij de innovatie zodat zij het product goed uit kunnen dragen binnen teams.

Plaats in proces: Einde van de fase ‘planning implementatie’.

Werkwijze:

Laat alle managers, coördinatoren en teamleiders bij elkaar komen voor een motivatiesessie. Presenteer het product van de innovatie, geef hen de benodigde informatie en verstrek aan elke manager een implementatietoolkit met tips, werkvormen, meest gestelde vragen en antwoorden, de tijdsplanning, evaluatievragen, enz. Laat managers zelf brainstormen over wat zij kunnen bijdragen om deze innovatie tot een succes te maken en deel deze ideeën plenair. Eventueel kun je de werkvorm ‘Loesje-teksten’ (zie hierna) ook op die dag met de managers doen. Kies een enthousiaste spreker of gespreksleider en zorg voor een leuke gadget voor op het bureau of prikbord van de manager als dagelijkse reminder aan de innovatie.

43 “Loesje-teksten”

Doel van deze werkvorm: Op een ludieke manier vergroten van de bekendheid en het onder de aandacht houden van de innovatie.

Plaats in proces: Einde van de fase ‘planning implementatie’.

Werkwijze:

Laat de medewerkers samen slogans bedenken die de visie achter de innovatie goed verwoorden. Inspireer hen door alvast wat slogans van Loesje, of bekende sprekers, aan de muur te hangen. Laat hen kernwoorden verzinnen rondom de innovatie en vraag hen deze vervolgens te verwerken in een eigen slogan. Bundel deze slogans in een aansprekende lay-out op een A-4 en hang ze aan de binnenkant van de toiletdeur (daar nemen mensen nu eenmaal de meeste informatie in zich op) of verspreid de losse slogans overal op de locatie.

Zorg regelmatig voor verversing van de slogans, maak bijvoorbeeld elke week een slogan van de week. Plan dit in de agenda, zodat het niet na drie maal doodbloedt maar echt een vervolg krijgt. Laat teams bijvoorbeeld rouleren en wissel de slogans met elkaar uit.

Fase 6 Implementatie

44 “Kick-off”

Doel van deze werkvorm: Op een feestelijke manier lanceren van het product om alle benodigde informatie enthousiasmerend in de organisatie te verspreiden en een goede en duidelijke start te creëren.

Plaats in proces: Begin van de fase ‘implementatie’.

Werkwijze:

Organiseer voor de medewerkers en eventuele cliënten een feestelijke kick-off. Op die bijeenkomst kun je alle informatie verstrekken en medewerkers die getest hebben aan collega's laten vertellen over het effect en nut van de innovatie. Zorg voor een handboek, informatiepakket en/of een leuk aandenken aan de lancering.

45 “E-learning of infomercial”

Doel van deze werkvorm: Met behulp van digitale toepassingen medewerkers educatie bieden of met behulp van bestuurders het belang van de innovatie voor de organisatie verkondigen.

Plaats in proces: Begin van de fase ‘implementatie’.

Werkwijze:

Maak een filmpje waarin een gezaghebbend figuur uit de organisatie samen met iemand van de werkvloer vertelt wat de plannen en de mogelijkheden van de innovatie zijn en deel de eerste successen. Eventueel kun jij bij benodigde kennis van medewerkers een aantal vragen in een e-learningprogramma zetten om te testen of je als medewerker klaar bent voor de start. Dit is goedkoper dan scholing, op elk moment in te zien en aansprekend in zijn vorm.

46 “Goede voornemens”

Doel van deze werkvorm: Mensen na een training of kick-off laten nadenken over hoe zij de implementatie van het geleerde of de innovatie zelf vorm gaan geven.

Plaats in proces: Na de kick-off in de fase ‘implementatie’.

Werkwijze:

Vraag de deelnemers een voornemen te bedenken voor de komende periode. Geef aan binnen welke periode dit voornemen gerealiseerd moet worden. Bijvoorbeeld: “Wat ga jij binnen nu en een maand in de praktijk doen met de inhoud van de training?” Laat de deelnemers samen het voornemen bespreken en toetsen op haalbaarheid en geschiktheid. De gesprekspartners stellen elkaar kritische vragen. Vervolgens laat je iedereen zijn/haar voornemen hardop uitspreken. Laat een lijst rondgaan met namen en e-mailadressen. Je vraagt de deelnemers vervolgens na een maand een mail te sturen aan alle leden van de groep om met elkaar te delen hoe het gaat met de uitvoering van het goede voornemen. Je kunt de lijst als

trainer/manager gebruiken om mensen vervolgens via mail te coachen tijdens de implementatie.

Variant: laat de deelnemers hun voornemen op een ansichtkaart schrijven. Vraag hen hun eigen adres te noteren op de kaart. De kaarten worden uitgewisseld in de groep en mensen noteren in hun agenda wanneer zij de kaart moeten versturen aan de ander, als reminder voor het goede voornemen.

47 “Oefenstations”

Doel van deze werkvorm: In een korte tijd verschillende vaardigheden trainen, in het bijzonder als de innovatie nieuw gedrag van de deelnemer vraagt.

Plaats in proces: Begin van de fase ‘implementatie’.

Werkwijze:

In een grote zaal of zalencentrum bevinden zich meerdere tafels of ruimten. Op elke plek staan een vaardigheid en een werkvorm centraal. De medewerker krijgt een strippenkaart voor de oefenstations en moet in één dag(deel) langs alle tafels of ruimten gaan en deelnemen aan de bijbehorende werkvormen, totdat alle strippen op zijn. Een lege strippenkaart kan na afloop ingeruild worden voor een aandenken. Er is een workshopleider of gespreksleider. Voor alle ruimten is er een tijdschemaloper die steeds, bijvoorbeeld na half uur of een uur, de bel laat klinken (of een ludiek stationsgeluid maakt).

Aan elke vaardigheid is een verschillende werkvorm gekoppeld, die medewerkers stimuleert om actief mee te denken en mee te praten. Alle uitkomsten worden door de kaartjesknipper genoteerd en later verwerkt in een verslag.

Het is een leuke interactieve en speelse manier om vaardigheden te verkennen, samen te leren, de mening van medewerkers te horen en te verwerken en met alle lagen uit de organisatie samen te trainen. Eventueel kun je medewerkers vooraf vragen per vaardigheid een persoonlijk leerdoel te formuleren.

48 “Successen & tegenvallers delen”

Doel van deze werkvorm is: Door het delen van successen en tegenvallers van elkaar leren, ervaringen op doen en motivatie verkrijgen om nog betere resultaten te behalen.

Plaats in proces: Doorlopend in de fase ‘implementatie’.

Werkwijze:

Laat structureel in het teamoverleg een rondje succeservaringen terugkomen. Wat heb je gedaan rondom de innovatie? Hoe ging dat?

Waar ben je trots op? Wat maakte het tot een succes? Wat voor tips wil je delen voor verbetering? Het is ook handig om er een vast rapportagepunt van te maken in de overdrachtmap van de medewerkers. Deze vorm kun je ook gebruiken om tegenvallers met elkaar te delen.

49 “Meelopen met een expert”

Doel van deze werkvorm: Medewerkers die moeite hebben met het implementeren laten leren van mensen die al een stapje verder zijn.

Plaats in proces: Midden van de fase ‘implementatie’.

Werkwijze:

Is er iemand in het eigen of een ander team die de innovatie goed beheerst? Is er een team heel bewust mee bezig? Is er een collega-organisatie die er al ervaring mee heeft? Laat medewerkers dan een deel van de dienst met elkaar meedraaien om te kijken, te leren en te reflecteren in een soort buddysysteem. Het is leuk om, indien relevant, hierbij te mixen in de disciplines. Kan de gedragskundige met de fysiotherapeut meelopen? De begeleider met de logopedist om vanuit die vakexpertise nieuwe ervaringen op te doen? Een wetenschapper met een begeleider voor een objectieve feitelijke rapportage? Kan de technicus meedraaien met een medewerker om te kijken hoe het werkt in de praktijk? Kan de manager met de coach meedraaien om te zien en te ervaren hoe de begeleiding op de werkvloer plaats vindt? Op die manier betrek je de hele organisatie er bij en worden ervaringen uitgewisseld. De ervaringen kunnen met een interview in een nieuwsbrief worden gedeeld. De projectleider kan de ervaringen bundelen en de informatie gebruiken om de implementatie bij te sturen.

50 “Reflectie in een brievenbus”

Doel van deze werkvorm: Indien een innovatie een gedragsverandering of werkwijze vraagt, binnen een team samen reflecteren op het nieuwe gedrag of informatie verkrijgen over sterke en zwakke kanten in de implementatie.

Plaats in proces: Midden van de fase ‘implementatie’.

Werkwijze:

Maak minimaal 10 brievenbussen van karton (of voor de snelle variant 10 grote enveloppen) en formuleer vooraf, zelf of samen met de groep, minimaal 10 vragen die met het nieuwe gedrag te maken hebben. Zorg ervoor dat er verschillende soorten vragen bij zitten zodat alle medewerkers ergens op kunnen scoren. Bijvoorbeeld:

- Wie is er het meest bewust bezig met de nieuwe visie/werkwijze?
- Wie heeft er de grootste verandering doorgemaakt?
- Wie geeft er het meeste feedback aan de ander rondom de nieuwe visie

- Wie accepteert er het gemakkelijkste kritiek?
- Wie regelt er het meest voor de nieuwe werkwijze?
- Wie heeft er goede ideeën voor de nieuwe werkwijze?
- Wie betreft de cliënten er het beste bij?
- Wie heeft er het meeste theoretische kennis over de innovatie?
- Wie houdt er de vorderingen het beste bij in de rapportage?
- Wie communiceert er goed over naar verwanten?
- Wie neemt er het meeste initiatieven rondom de innovatie?
- Van wie heb je de beste tip gekregen?

Schrijf deze vragen op de dozen of enveloppen. Geef iedereen voldoende losse briefjes waar namen op kunnen worden geschreven en een pen. In de eerste ronde gaat de brievenbus/envelop langs de medewerkers en je vraagt iedereen om er anoniem een briefje in te stoppen met de naam van degene van wie je vindt dat die het meest aan de inhoud van de vraag beantwoordt. De medewerker mag een leeg briefje er in doen als hij vindt dat niemand van zijn team past bij deze vraag. In de tweede ronde schatten de medewerkers van zichzelf hoe vaak zij bij een vraag genoemd worden. Dit gebeurt door zichzelf kleuren toe te kennen: het meest (groen), gemiddeld (geel), niet (rood). Een juiste inschatting levert de medewerker punten op. Bedenk overigens bij een ‘onveilig’ team goed of je deze ronde openbaar uit laat voeren.

De gespreksleider telt de stemmen en bepaalt de puntentelling: als een medewerker denkt dat hij het meeste genoemd wordt en dat is ook zo krijgt hij 3 punten.

Als de medewerker denkt dat hij niet wordt genoemd en dat is ook zo, krijgt hij twee punten. Als de medewerker denkt dat hij wordt genoemd en dat is ook zo krijgt hij een punt. In alle andere gevallen is er een onjuiste inschatting en krijgt men dus geen punten. Bespreek per vraag de opvallendste uitkomsten om het reflectieproces te stimuleren.

Let op: houd het anoniem en zorg dat de deelnemers de handschriften niet zien bij het tellen. Zorg voor een goede nabespreking en laat iedereen aan het woord.

51 “Leestafel”

Doel van deze werkvorm: Vergroten van theoretische kennis rondom de innovatie bij medewerkers middels een literatuuronderzoek.

Plaats in proces: Midden van de fase ‘implementatie’.

Werkwijze:

Als de innovatie kennis vraagt van medewerkers kun je artikelen, nieuwsbrieven, hoofdstukken, lezingen, e.d. over het onderwerp verzamelen en op een leestafel leggen. Er mogen meer van dezelfde materialen liggen. Je vraagt iedereen iets uit te kiezen (of voor de buurvrouw/man te kiezen). Je geeft mensen een vraag mee en bouwt leestijd in. Vervolgens vraag je iedereen de vraag te beantwoorden, plenair of in kleine groepjes. Je bespreekt samen de uitkomsten en creëert waar mogelijk/nodig een discussie om iedereen actief te betrekken. Voorbeeldvragen zijn: Wat is jouw mening? Wat zie je als voor- en nadelen? Geef de anderen een samenvatting van de materie. Wat zijn de verschillende standpunten rondom dit onderwerp (of wat zouden ze kunnen zijn)? Hoe zou je deze informatie kunnen vertalen naar de doelgroep? Of naar hun netwerk?

52 “Rollenspelen”

Doel van deze werkvorm: In een veilige omgeving oefenen met het gedrag dat de innovatie vraagt van de medewerkers.

Plaats in proces: Midden van de fase ‘implementatie’.

Werkwijze:

Er zijn drie soorten rollenspelen, namelijk

1. Anticiperend.
2. Imiterend.
3. Reconstruerend.

Alle drie de vormen kunnen gebruikt worden als de gekozen innovatie nieuw gedrag vraagt van mensen. Vooraf is het belangrijk veiligheid te creëren in de groep en goede afspraken te maken over de werkwijze en vertrouwelijkheid.

Met het anticiperende rollenspel spelen de teamleden een situatie waarvan zij zich voorstellen dat die plaats zou kunnen gaan vinden. En die ze moeilijk vinden of juist succesvol denken af te kunnen sluiten. Met het imiterende rollenspel spelen de teamleden een goed voorbeeld na om te experimenteren met het gedrag. Met het reconstruerende rollenspel wordt een moeilijke of succesvolle situatie uit het verleden nagespeeld met een vooraf bedacht of geïmproviseerde nieuwe afloop of aanpak.

De hoofdrolspeler kiest een tegenspeler of medespeler. De trainer bespreekt samen met de speler en zijn collega's vóór wat er gaat gebeuren en wat de aanpak zal zijn. Eventueel wordt er een secondant ingezet die kan inspringen en de hoofdrolspeler kan helpen. Er wordt gezamenlijk geëvalueerd. Een goede nabespreking met alle spelers is noodzakelijk voor een zorgvuldige afronding.

53 “5 minutenevaluaties”

Doel van deze werkvorm: Dagelijks stil staan bij de innovatie door middel van korte tussenevaluaties, om te leren en onderdelen van de implementatie bij te stellen.

Plaats in proces: Doorlopend in de fase ‘implementatie’, maar ook geschikt voor alle andere fasen.

Werkwijze:

5 Minutenevaluaties kunnen altijd even tussendoor gepland worden, om dagelijks stil te staan bij de innovatie. Ze kunnen in elke fase van het model plaatsvinden, wat bijdraagt aan de benodigde extra aandacht voor de Check -> Act uit de cirkel van Deming. De manager kan het in een teamoverleg doen, maar medewerkers kunnen het ook samen doen aan het einde van een dienst.

Hoe werkt het? Het onderwerp van de 5 minutenevaluatie wordt toegelicht. Dat kan zijn het effect van de innovatie op de gebruiker, het proces, het product, de werkwijze, de planning, enz. Vervolgens worden er per medewerker gedurende vijf minuten gerichte vragen beantwoord, zoals: wat gaat er goed, waar zie je verbeterpunten, wat heb je nodig, welke afspraken maken we? Dit kan gaan over de persoon, het team of de organisatie (micro, meso, macro).

Er wordt na afloop per actie een verantwoordelijke aangewezen voor het vervolg en in een volgende korte bijeenkomst worden de uitvoering en de vorderingen weer besproken. Zorg ervoor dat iedereen aan het woord komt, maar dat de tijd echt strak bewaakt wordt en de gemaakte afspraken voor iedereen ergens zichtbaar hangen.

Fase 7 Evaluatie

54 “Vragenbak”

Doel van deze werkvorm: Dat medewerkers in een evaluatieproces leren om goede vragen te stellen en deze zelf ook zorgvuldig kunnen beantwoorden, teneinde optimale gegevens te verkrijgen over sterke en zwakke kanten van de innovatie en de implementatie ervan.

Plaats in proces: Begin van de fase ‘evaluatie’.

Werkwijze:

Je vraagt iedereen drie zo verschillend mogelijke vragen te bedenken over het innovatieproduct of -proces. Die vragen schrijft men op drie stroken papier, vouwt ze dubbel en stopt ze in een bak.

Vervolgens laat je iedereen één of meerder stroken kiezen en de evaluatieve vragen die daarop staan beantwoorden.

Je kunt de spelregel inbouwen dat bij dubbele vragen of bij voor hem/haar irrelevante vragen er een nieuwe strook getrokken mag worden. Mensen lezen de vraag voor en geven antwoord. Alle antwoorden worden genoteerd. Eventueel kunnen nog twee mensen deze zelfde vraag beantwoorden. Gebruik de informatie om je product en de implementatie ervan verder te verbeteren.

55 Variatie “Aanvulzinnen”

Doel van deze werkvorm: Gericht informatie verkrijgen over het succes van de implementatie van je innovatie.

Plaats in proces: Fase ‘evaluatie’.

Werkwijze:

Je laat mensen zinnen aanvullen die een terugblik geven op de afgelopen tijd. Bijvoorbeeld:

- Wat ik lastig vond, is....
- Wat er de afgelopen maanden veranderd is, is....
- Wat ik geleerd heb, is
- Waar ik trots op ben, is
- Waarin dit team echt veranderd is, is.....

Je kunt mensen aan het begin ook zelf vragen laten formuleren.

56 “Barometer”

Doel van deze werkvorm: Samen terugkijken op een ervaring of periode en door middel van een puntenwaardering in gesprek gaan over successen en verbeterpunten, om met de output je innovatie te verbeteren.

Plaats in proces: Fase ‘evaluatie’.

Werkwijze:

Je deelt strookjes uit met een schaal erop, bijvoorbeeld in procenten van 10-100, of in graden van temperatuur van 0-37. Je vraagt deelnemers om met een stift op de schaal aan te geven hoe hij/zij terugblijkt op een ervaring of periode. Laat ze daarna in tweetallen van gedachten

wisselen over de uitkomsten. Geef daarna een aantal personen het woord en laat hen de scores toelichten of overeenkomsten en verschillen presenteren per tweetal. Je vat de belangrijkste opmerkingen samen en verwoordt deze in een verslag.

57 “Stellingspel”

Doel van deze werkvorm: Door het op actieve wijze evalueren van een onderwerp met een grote groep mensen of een team informatie verkrijgen van voor de innovator belangrijke punten.

Plaats in proces: Fase ‘evaluatie’.

Werkwijze:

Je bepaalt het onderwerp van de bijeenkomst aan de hand van de evaluatiepunten van je innovatie en bereidt een aantal stellingen voor waar je als innovator een reactie op wilt hebben.

Je maakt met papier een groen vlak en een rood vlak op de grond of laat de mensen zittend groene of rode bordjes omhoog houden. Je leest een stelling voor en vraagt mensen of ze het hier mee eens zijn (groen) of oneens (rood). Bevraag een aantal mensen op de reden van hun keuze. Vraag dóór om verschillende motivaties voor de keuze te krijgen. Laat iemand aantekeningen maken.

Variant: eventueel kun je aan de hand van de reacties kijken of je samen een stelling kunt bedenken waar iedereen het mee eens is.

58 “Foto-impressie”

Doel van deze werkvorm: Op een beeldende en creatieve manier zicht krijgen op successen en teleurstellingen van de innovatie en daarmee de evaluatiefase ludiek afsluiten.

Plaats in proces: Einde van de fase ‘evaluatie’.

Werkwijze:

Vraag elk team een foto of meerdere foto's te maken die symbool staan voor behaalde successen en/of teleurstellingen met de innovatie. Vraag hen die foto's in een PowerPoint aan te leveren met een ondertekst die de foto verduidelijkt.

Bundel alle PowerPointsheets en presenteer deze op een grote bijeenkomst, in een managementteamvergadering, bestuursoverleg of verwantenraad, of toon hem in een grote hal van het hoofdkantoor of buitenlocatie. Verspreid hem digitaal naar alle locaties. Gebruik de foto's eventueel ook, in bijvoorbeeld nieuwsbrieven, voor een beeldweergave van de innovatie. Foto's kunnen meer zeggen dan woorden.

Variante 1: laat medewerkers hun positieve en negatieve ervaringen verwoorden in korte teksten aan een cartoonist die er treffende cartoons van maakt.

Variante 2: laat de foto's professioneel maken door een fotograaf en verwerk de ervaringen in een expositie/ tentoonstelling die op een open dag te zien is. Je kunt dan naast foto's ook andere creatieve uitingen tentoonstellen.

59 "Theatrale evaluatie"

Doel van deze werkvorm: Op een creatieve manier reacties op de innovatie terug koppelen aan de hele organisatie en daarmee de evaluatiefase ludiek afsluiten.

Plaats in proces: Einde van de fase 'evaluatie'.

Werkwijze:

Verwerk alle uitgesproken meningen en reacties - zowel positieve als negatieve - in een theatrale werkvorm, zoals een lied, een poppenkastvoorstelling, een film/videoclip, een maandelijks gedicht, een sketch, een rollenspel of een cabaretvoorstelling door externen. Op die manier kun je samen met humor terug kijken, onderlinge herkenning creëren, zaken weer even extra onder de aandacht brengen en medewerkers een blijvende ludieke herinnering geven aan het project of de innovatie.

60 "Borgingsplan"

Doel van deze werkvorm: Maken van een plan waarmee de innovatie blijvend geborgd wordt in de organisatie.

Plaats in proces: Einde van de fase 'evaluatie'.

Werkwijze:

Het is belangrijk om aan het einde van de evaluatie de borging voor de toekomst vast te stellen. Gebruik daarvoor bijvoorbeeld de borgingschecklist van ZonMw (zie hieronder). Vink aan of onderstaande punten belangrijk en van toepassing zijn, of ze gerealiseerd zijn en of ze extra actie vragen.

Wat?	Belangrijk?	Extra actie nodig?
Ook onder tijdsdruk is de vernieuwing vol te houden		
Ook na een tijdje is iedereen ervan overtuigd dat de vernieuwing belangrijk is		
Sleutelfiguren in de organisatie geven het goede voorbeeld		
De vernieuwing sluit aan op een erkend kwaliteitssysteem (zoals HKZ)		
De vernieuwing is opgenomen in het management sturingssysteem en in de rapportages		
De vernieuwing sluit aan bij de visie en het strategische beleid van de organisatie		
De vernieuwing komt terug als regulier agendapunt bij werkbesprekingen		
Tijdens functioneringsgesprekken worden medewerkers gevraagd of zij werken met de vernieuwing		
Bestuur en/of management voelen zich betrokken bij de vernieuwing		
Medewerkers blijven regelmatig op de hoogte van hoe het gaat met de vernieuwing		
Cliënten blijven op de hoogte van hoe het gaat met de vernieuwing		
Er is een kostenbaten berekening gemaakt die aangeeft wat de opbrengsten zijn/zullen zijn van de vernieuwing		
Nieuwe medewerkers krijgen informatie en ook scholing in de nieuwe werkwijze		
Er blijft iemand eigenaar van de vernieuwing		
We doen af en toe een (ludieke) opfrisactie		
We vieren onze successen		
.....		

GERAADPLEEGDE BRONNEN

Bij deze werkvormen is gebruik gemaakt van de volgende bronnen (zie voor de volledige titelbeschrijvingen de bronnenlijst voorafgaand aan deze bijlage):

- Bijkerk & Van der heiden (2006).
- Boers, A. (2013).
- De Goede Praktijk (2012).
- Dirkse-Hulscher, Sasja & Talen, Angela (2007).
- Flokstra, J.H. (2006).
- Hoogeveen & Winkels (2011).
- IBpedia (2014).
- Kooren (2012).
- Stichting Werken met Goldstein (2009).
- Verheijden (2012).rs, A. (2013).
- De Goede Praktijk (2012).
- Dirkse-Hulscher, Sasja & Talen, Angela (2007).
- Flokstra, J.H. (2006).
- Hoogeveen & Winkels (2011).
- IBpedia (2014).
- Kooren (2012).
- Stichting Werken met Goldstein (2009).
- Verheijden (2012).