



Gids Waarderend veranderen

Over lokale samenwerking voor en met mantelzorgers

Colofon

Auteurs: Wilco Kruijswijk, Saskia van Grinsven en Roos Scherpenzeel

Met dank aan: deelnemers aan de lokaal lerende praktijken en medewerkers van het team van In voor mantelzorg-thuis.

Met speciale dank aan: Yoeri Kabalt van Kessels & Smit voor het samen leren

Eindredactie: Maud Schuit

Vormgeving: Ministerie van Geluk, Welbevinden en Plezier

Downloaden: www.movisie.nl

Overname van informatie uit deze publicatie is toegestaan onder voorwaarde van de bronvermelding: © Movisie, kennis en aanpak van sociale vraagstukken.

De inhoud van deze publicatie is met grote zorg samengesteld. Desondanks is Movisie niet aansprakelijk voor de eventuele schade die ontstaat door het gebruik van deze informatie.

Oktober 2021



Ministerie van Volksgezondheid,
Welzijn en Sport



**In voor
mantelzorg**

Deze publicatie is tot stand gekomen dankzij financiering van het ministerie van VWS.



Inleiding

Waarderend veranderen. Iets voor jou?

Ben jij op zoek naar een aanpak om de ondersteuning voor mantelzorgers te verbeteren? De methode Waarderend veranderen is een aanpak en een zienswijze om veranderingen te realiseren. De kracht van deze aanpak ligt in de focus op waarderen. Je werkt met een 'positief kernthema' en sluit daarmee aan bij waar de energie stroomt. Je bouwt voort op eerdere successen en kwaliteiten en werkt met creatieve werkvormen. Hierdoor worden complexe trajecten energiek en leuk: samen ga je op reis naar een gewenst toekomstbeeld!

Deze gids en alle ondersteunende materialen komen voort uit het programma In voor mantelzorg-thuis (2020 – 2022). In elf lerende praktijken, verspreid over Nederland, is deze aanpak gebruikt om de samenwerking tussen organisaties in de lokale setting te verbeteren.

Leeswijzer

In deze gids leggen we kort uit waar de aanpak voor staat en hoe je een veranderproces goed inricht. Naast het samenstellen van een goede kern- en ontwerpgroep denk je na over hoe je tijdens en na het veranderproces alle activiteiten kunt monitoren en evalueren. Vervolgens worden de vijf stappen van Waarderend veranderen toegelicht. Bij elke stap hoort een toelichting en zijn er materialen beschikbaar, zoals PowerPoint presentaties, werkvormen, invulbladen en extra achtergrondinformatie. Je kunt dus gelijk aan de slag!



Verdieping

Naast deze gids hebben we zes magazines gemaakt met informatie, verhalen en tools die te maken hebben met het verbeteren van mantelzorgondersteuning. In ieder magazine leggen we de focus op een specifiek thema. Zoals wat op organisatieniveau nodig is voor veranderingen, hoe beroepskrachten vanuit verschillende sectoren beter met elkaar kunnen samenwerken en hoe de samenwerking met mantelzorgers beter kan. En ook over specifieke thema's als respijtzorg of digitale middelen.

Met deze gids, de ondersteunende materialen en de magazines kom je goed beslagen ten ijs om mantelzorgondersteuning in jouw regio naar een hoger plan te tillen!



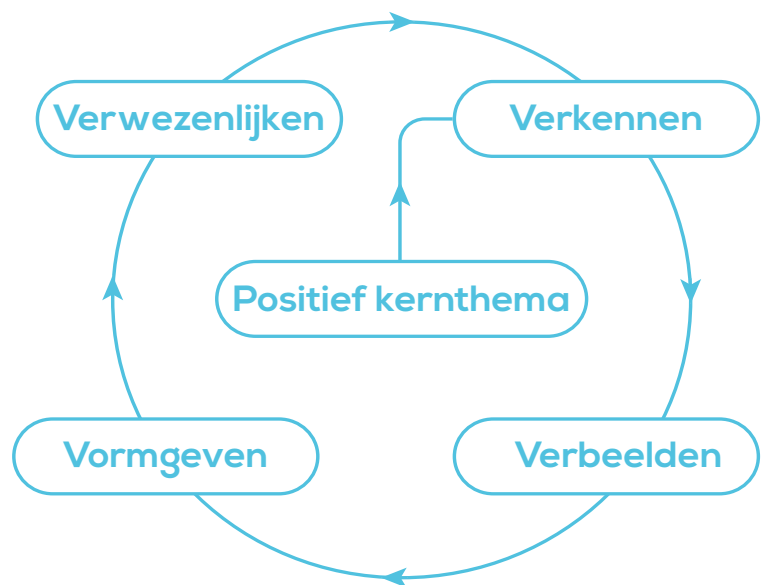
Wat is Waarderend veranderen?

Veranderen door waarderen

Waarderend veranderen - Appreciative Inquiry (A.I.) in het Engels - is een aanpak om verandering te realiseren. Het is een concrete aanpak én een zienswijze op hoe verandering werkt. En dat zit al in de naam: waarderen. Het gaat om het waarderen van wat in het verleden goed werkte, waar nu de energie van gaat stromen en naar welk positief toekomstbeeld je met met elkaar toe gaat werken. Omdat alles wat je aandacht geeft groeit, is het belangrijk om juist de wenselijke zaken aandacht te geven.

Bij elke concrete stap uit de aanpak werk je vanuit een zestal principes. Je vindt ze op de volgende bladzijde.

“Alles wat je aandacht geeft groeit.”



Een proces van 5 stappen

Waarderend onderzoeken of veranderen gaat in 5 stappen.

1. Eerst stel je met elkaar een **positief kernthema** vast. Dit thema geeft antwoord op de vraag: waar willen we meer van? Dit positief kernthema staat centraal in de aanpak.
2. Vervolgens **verken** je met elkaar de successen, talenten en krachten die al aanwezig zijn.
3. Dan **verbeeld** je de gewenste toekomst. Vaak op een creatieve, beeldende manier.
4. Vervolgens ga je **vormgeven**: waarmee brengen we het gewenste toekomstbeeld dichterbij?
5. En dan kan je gaan **verwezenlijken**: met experimenten, acties en projecten ga je aan slag om de ambities waar te maken.



Principes van Waarderend veranderen



Het positieve principe

Als je onderzoekt wat fout gaat, leer je niet automatisch hoe het beter zou kunnen. Als je daarentegen onderzoekt waar de energie zit, kom je meer te weten over wat een organisatie, team, plan, of jezelf tot leven brengt. Actieve, waarderende vragen motiveren en geven energie.



Het simultaneïteitsprincipe

Het stellen van een vraag veroorzaakt al verandering. Welke vragen je stelt zal bepalen welke antwoorden en inzichten je krijgt: onderzoek en verandering gaan hand in hand.



Het poëtische principe

De vragen die we stellen bepalen wat we zullen vinden en ontdekken. Het is nodig om mensen de ruimte te geven hun verhaal te vertellen om nieuwe invalshoeken te vinden.



Het anticipatoire principe

Het beeld dat je in je hoofd hebt over hoe de toekomst eruit zal zien, bepaalt wat je hier en nu gaat doen. De toekomst is iets dat voortkomt uit onze huidige beelden over die toekomst.



Het participatieve principe

Samen maak je verandering. Op deze manier werk je aan mede-eigenaarschap, aan draagvlak. Het gaat niet alleen om participatie in het mee mogen doen, maar ook in het meedenken en meebeslissen.



Het sociaal constructionistische principe

Mensen creëren hun eigen werkelijkheid. Door hen te ondersteunen in het anders naar zichzelf/ de organisatie te kijken, start de verandering al. Taal speelt hierbij een belangrijke rol. Waarderend veranderen is een verbindende aanpak waar de betrokkenen een actieve rol spelen.



Hoe ontwerp je het veranderproces?

Aanvliegroute

Het initiatief om aan de slag te gaan met een verandertraject komt op verschillende manieren tot stand. Allereerst vanuit een bevolgen persoon die intrinsiek gemotiveerd is om verschil te willen maken voor de mantelzorg. In andere situaties komt het initiatief voort uit het beleid van de gemeente of de taakstelling van een organisatie.

Drie verschillende rollen

Er zijn drie verschillende rollen te onderscheiden: de initiatiefnemer, de projectleider en de begeleider. Hoewel één persoon deze drie rollen op zich kan nemen, is het wenselijk dat met name de projectleidersrol en de begeleidersrol door verschillende mensen opgepakt wordt.

Het gaat vooral om het benutten van verschillende kwaliteiten. De initiatiefnemer weet mensen te enthousiasmeren en activeren om te beginnen aan het traject. De projectleider weet overzicht te houden, kan bijsturen waar nodig en heeft vooral ook gevoel bij het politieke krachtenveld. De begeleider heeft de vaardigheden in huis om het traject te ontwerpen en schat in wie op welk moment betrokken dient te worden, kan groepen begeleiden en mensen meenemen langs de verschillende stappen van Waarderend veranderen. Kennis over 'wat werkt' bij mantelzorgondersteuning en samenwerking is voor alle drie de rollen belangrijk.



Uit de praktijk...

De projectleider in Brabantse Wal en een lid van de kerngroep hebben het als prettig ervaren dat de rol van projectleider en begeleider gescheiden waren.

De projectleider: "Ik denk dat het heel positief is! Wij als kerngroep zitten midden in de praktijk, al snel ontstaat dan een kokervisie: dit gaan we doen! De begeleiders Yvonne en Joost riepen ons terug en daardoor kwamen we op andere dingen."

Lid kerngroep: "Doordat de begeleiders steeds andere werkvormen introduceerden, konden wij aan de slag gaan met wat we willen bereiken. Ik hoefde niks eerst uit te zoeken over hoe ik het zou aanvliegen."



Hoe ontwerp je het veranderproces?

De kerngroep

Het advies is om een kerngroep samen te stellen met personen met mandaat, energie en tijd. De kerngroep stimuleert alle betrokkenen en geeft invulling aan het proces: zij houden de bedoeling in de gaten. De kerngroep bestaat uit drie tot vijf personen. Een ervaringsdeskundige mantelzorger kan ook deelnemen aan de kerngroep.

De ontwerpgroep

“Gaan we met deze mensen de gewenste verandering bereiken?” is de leidende vraag bij het samenstellen van de ontwerpgroep. Voor de omvang van deze groep is niet een specifieke norm. Het gaat ook hier om de samenwerking tussen de leden. Er moet een balans gevonden worden tussen mensen die een formele positie en mandaat hebben en mensen die creatief met het vraagstuk aan de slag gaan. Een diverse groep doeners en denkers. Spreek mensen ook aan op hun mogelijke eigen ervaringen als mantelzorger. Met behulp van verkennende gesprekken kan een goed beeld verkregen worden over de samenstelling van de ontwerpgroep.

Aan de slag

Afhankelijk van de omvang van de groep betrokkenen, beschikbare tijd en middelen kun je besluiten om één of meerdere stappen samen te voegen. “Verkennen” en “Verbeelden” kan soms ook goed in eenzelfde sessie gerealiseerd worden.

Naar de materialen



Tip: maak werk van diversiteit en inclusie. Is er een goede verdeling tussen mannen en vrouwen? Verschil in leeftijden? Migratieachtergrond? Spelen er nog andere vraagstukken in jouw praktijk?



Uit de praktijk...

“In Stein is gekozen voor een brede ontwerpgroep met een breed palet aan mensen en ervaringen en kennis. In eerste instantie weet je misschien niet wat ze kunnen inbrengen, maar ook hun enthousiasme telt al heel erg mee. En dat vind ik een mooi inzicht bij deze methode: kies niet altijd voor de standaard mensen die je toch meestal al vraagt omdat je toch weet dat ze meedoen.

Denk bijvoorbeeld ook eens aan medewerkers van de bibliotheek, inkoopadviseurs, belangenorganisaties en ervaringsdeskundigen.” - Projectleider



Monitoren en evalueren

Weten of het werkt

Door te monitoren en te evalueren krijg je zicht op de impact van het verandertraject. Aan de ene kant helpen deze inzichten je bij het verantwoorden van de activiteiten: is dit alle tijd, energie en middelen waard? Aan de andere kant kun je leren van deze inzichten of je nog op de goede weg zit. Inzicht in

goede resultaten werkt enthousiasmerend.

Veel mensen zien monitoren en evalueren als iets droogs. Je kunt ook met creatieve vormen de impact zichtbaar maken: denk aan het communiceren van inspirerende verhalen met foto's.

De aanpak

Monitoren en evalueren is een doorlopend proces. Bij iedere bijeenkomst maak je gebruik van de **Basisvragen voor monitoring**. Je kan deze vragen gebruiken om samen met de deelnemers de bijeenkomst te evalueren. De projectleider kan ze gebruiken voor een eigen reflectie op de bijeenkomst.

Bij de stap Verwezenlijken ga je specifiek monitoren. Er zijn verschillende acties en experimenten uitgezet. Tijdens het experiment sta je zo nu en dan stil om te kijken of je

het experiment moet **stoppen, verdiepen of verbreden**. Gebruik de vragen uit het draaiboek Verwezenlijken hiervoor. Naast het volgen van het proces, monitor je de resultaten van de experimenten met de tool "Meten Experiment".

Een los onderdeel van de evaluatie gaat over de **samenwerking** tussen de partijen. Stilstaan bij de samenwerking kan je in het begin, halverwege en aan het einde van het proces doen.



Uit de praktijk...

"En tegelijkertijd, om met regelmaat met elkaar te bespreken van 'Hé, waar sta je nu? Wat heb je al geleerd? Wat vond je er waardevol aan? Wat neem je mee?' Dus elke keer al een stukje oogst te plukken. Dan heb je na elke bijeenkomst een feestmomentje: 'Wat hebben we nu al aan opbrengst?' En dat heeft bij de groep elke keer gewoon heel veel motivatie met zich meegebracht, zag ik." - Lid kerngroep

PODCAST

• Nulmeting



Materialen

Aan de slag

Er zijn vier aanvullende documenten beschikbaar om monitoring en evaluatie meer vorm te geven. In het document **Basisvragen voor monitoring** tref je vragen die je na iedere bijeenkomst met de ontwerpgroep kunt stellen en enkele vragen ter reflectie voor de projectleider of de kerngroep.

Het document **Wegingsvragen experimenten** helpt met vragen om te reflecteren op de experimenten en welk vervolg eraan gegeven moet worden. De tool **Metten experiment** is een toegankelijke en krachtige methode om te kijken of je dichtbij het gekozen doel gekomen bent of er juist verder vanaf bent komen te staan.

De tool **Stilstaan bij lokale samenwerking rondom mantelzorgondersteuning** biedt een handleiding, powerpoint met werkervormen en video's met uitleg over de condities waaronder samenwerking floreert.

[Naar de materialen](#)

Uit de praktijk...

In Land van Cuijk was een van de geleerde lessen om regelmatig de tijd te nemen om te evalueren en reflecteren. Kerngroepleden Francis, Marjo en Wendy geven aan gestimuleerd te zijn om hiermee aan de slag te gaan. Zoals Marjo aangeeft: "De methode dwingt je bijna om te evalueren."

Francis vult aan: "De leden van de kerngroep zijn eigenlijk allemaal creatievelingen. En allemaal van het doen, voortbewegen, gaan. Op naar die stip op de horizon. Met deze methode werden we steeds even een stapje teruggeroepen: 'Oké, wat heb je nu ervaren? Wat heb je ervan geleerd?' En dat is wel erg goed. In de waan van de dag willen we dat nog wel eens vergeten. We vergeten om even te reflecteren op wat er is gebeurd. Omdat wij altijd maar voort, voort, voort meten. En dan is dit goed, even 'zen', even checken wat we hebben geleerd en hoe het beter kan, anders, meer of mooier."

En Wendy ziet nog een specifieke rol voor de begeleiding: "Dat stilstaan af en toe. Dat zouden wij als kern-team zonder de begeleiders Joost en Yvonne minder doen. Dan zouden we veel op de inhoud zitten. Dat is uiteindelijk ook heel belangrijk, maar zo heeft ook het proces goede aandacht gekregen."





Stap 1 Positief kernthema



Naar de video

Waar willen we meer van?

Een positief kernthema is bevestigend geformuleerd. Bijvoorbeeld: "elkaar vinden". Daar krijg je meer energie van dan: "de slechte communicatie verbeteren". Ook helpt het om het positieve kernthema prikkelend te formuleren. Hierdoor creëer je energie en uitdaging

om ermee aan de slag te gaan. Het is van groot belang dat het kernthema geformuleerd wordt door mensen die ook een belangrijke stem in de realisatie ervan hebben.

"We leggen samen de puzzel voor gelukkige mantelzorgers!" - Brabantse Wal

De aanpak

Het positieve kernthema wordt in deze stap gaandeweg aangescherpt. Steeds blik je weer even terug. Wat was de waarde van de vorige sessie? Klopt het positieve kernthema nog? Er zijn drie onderdelen in deze fase.

Bij de start wordt door de initiatiefnemers een **concept van het kernthema** geformuleerd. Het is een eerste kennismaking om te kijken of en met wie de initiatiefnemers aan de slag willen gaan. Er wordt een kerngroep gevormd van personen die van invloed

kunnen zijn op veranderingen en die het traject (mee)trekken.

Met **korte waarderende interviews** haalt de kerngroep verschillende perspectieven op bij relevante personen (stakeholders) over het (gekozen) vraagstuk en de gewenste verandering.

Tot slot wordt met de bredere ontwerpgroep het **kernthema aangescherpt**.



Uit de praktijk...

In Leusden is het positieve kernthema 'In Leusden zijn we er voor elkaar'. Het samen verkennen leverde bijvoorbeeld op hoe belangrijk het informeren van de buurt is. 'Dominoachtig' was het gevonden woord: iemand lag in het ziekenhuis. De mantelzorgers informeerden de buurt en daardoor kwam men in actie toen deze persoon terugkwam uit het ziekenhuis. Ook later is de buurt blijven helpen.

Materialen

Aan de slag

Er zijn **twee draaiboeken** beschikbaar voor een bijeenkomst met de kerngroep en met de ontwerpgroep. De bijeenkomsten duren ongeveer twee uur met als doel om elkaar te leren kennen en op een creatieve manier het positieve kernthema vast te stellen.

In **Werkvormen kennismaking** tref je enkele creatieve manieren om elkaar te leren kennen, via een Kennismakingsbingo of de High Five.

In **Werkvormen kernthema formuleren** staat een aantal manieren om het kernthema met elkaar te formuleren, zoals het maken van een collage of het werken met metaforen.

Om te kijken wie nodig is in de ontwerp- en kerngroep is het document **Netwerkanalyse** een handig hulpmiddel.

En ten slotte is er nog een werkblad **Op weg naar het ideaalbeeld** om zicht te krijgen waar iedere deelnemer zich bevindt met betrekking tot het positieve kernthema.

[Naar de materialen](#)

Uit de praktijk...

Aan de slag met het positieve kernthema! Hoe positief het ook klinkt, soms komt dat niet helemaal zo over. Zo ontdekte ik dat sommige deelnemers het begrip 'positief kernthema' wat abstract en vaag vonden klinken. Vanaf dat moment spraken we over onze slogan. Dat werkte beter.

We hadden leuke en creatieve sessies met de kerngroep om tot onze slogan te komen. Toen de slogan in de ontwerpgroep gepresenteerd werden bleek al snel dat mensen verschillende associaties kunnen hebben bij woorden. "Op eigen kracht" is een voorbeeld hiervan. De ene persoon ziet vooral de focus op wat iemand wél kan, een ander hoort vooral een verkapt bezuinigingsstrategie. Een treffend voorbeeld van "woorden creëren werelden".

Achteraf gezien hadden we het positieve kernthema misschien beter met de kern- en ontwerpgroep gezamenlijk op kunnen stellen, in plaats van apart van elkaar.

- Adviseur In voor mantelzorg-thuis



Stap 2 Verkennen



Naar de video

Wat zijn onze successen?

Met een positief kernthema heb je het thema in handen waar alle betrokkenen warm voor lopen. In de stap 'verkennen' ga je met elkaar waarderen en verwoorden waar het positieve kernthema al aanwezig is: bij wie, wanneer en op welke plek. Met per-

soonlijke verhalen en anekdotes geef je hier woorden aan het beste van wat is. Vervolgens onderzoek je met elkaar wat in deze verhalen succesfactoren zijn, bouwstenen voor de toekomst. Bij wie, waar en wanneer deze kiemen voor succes verschijnen.

"We werden op een inspirerende manier geprikkeld om over bepaalde zaken na te denken" - Renswoude

De aanpak

Steeds blik je weer even terug. Wat was de waarde van de vorige sessie? Draagt waar wij aan werken nog bij aan het positieve kernthema? In deze fase stimuleer je het denken vanuit "Kan wel!".

De kunst is om de "Ja, maar..." om te buigen naar een "Kan wel!". In deze fase organiseer je een bijeenkomst waarin je terugblijkt op het positieve kernthema: kan deze nog scherper?

Vervolgens gebruiken de deelnemers de werkwijze **Waarderend interviewen** om persoonlijke verhalen en anekdo-

tes te achterhalen die het positieve kernthema ondersteunen.

In de nabespreking evalueer je eerst hoe het voor de deelnemers was om dit te doen en vervolgens haal je de **bouwstenen** of **succesfactoren** op die bijdragen aan het positieve kernthema. Deze zet je bijvoorbeeld op een vel papier, zodat ze voor iedereen zichtbaar zijn. En met deze oogst ga je verder naar de stap 'verbeelden'.

Je kunt in deze fase een bijeenkomst organiseren voor zowel de kerngroep als de ontwerpgroep.



Uit de praktijk...

In de evaluaties van de bijeenkomsten rondom verkennen worden de waarderende interviews door veel deelnemers genoemd als iets dat zij van waarde vonden: "Waarderend interviewen was nieuwe voor mij en liet me inzien hoe makkelijk je iets kunt bereiken met weinig moeite.", "De grote oogst van de waarderende interviews is het besef dat we al die bouwstenen al paraat hebben!"

Juist ook de aandacht voor het positieve werkt als een vliegwiel, zoals een deelnemer noemt: "Er was gewoon heel veel positieve energie in de bijeenkomsten en dat stak elkaar aan en dat motiveerde en enthousiasmeerde."

BOUWSTENEN



Materialen

Aan de slag

Er zijn **twee draaiboeken** voor bijeenkomsten met de kerngroep en de ontwerpgroep beschikbaar. In deze bijeenkomsten ga je met elkaar waarderen en verwoorden waar het positieve kernthema al aanwezig is.

Als er nieuwe mensen bijgekomen zijn, kan je weer teruggrijpen op **Werkvormen kennismaking** om hen welkom te heten.

In het document **Achtergrondinformatie waarderend interviews** vind je meer informatie over hoe je dit kunt aanpakken. En in **Opdracht: waarderend interviews** tref je een invulblad voor de deelnemers.

[Naar de materialen](#)

Uit de praktijk...

In Ede was de startsituatie dat de leden van de ontwerpgroep elkaar nog niet kenden. De groep moest dus nog gevormd worden. Voordat we de 'werkdefinitie' van het positieve kernthema gingen aanscherpen en verkennen hebben we gedegen aandacht besteed aan het kennismaken met elkaar. Daarvoor gebruikte we de kennismakingsbingo. De eerste bijeenkomst werd als een kick-off ingestoken waarin we informatie gaven en met elkaar kennis maakten.

In de volgende bijeenkomst kozen we daarom voor om de stappen Verkennen en Verbeelden te combineren. De combinatie van de werkvormen Waarderende interviews en Verbeelden met de wondervraag werkte heel goed! De deelnemers gaan als het ware in een goede 'flow' vanuit de stap verkennen naar verbeelden.

Waarderend veranderen is gericht op het positieve en waarderen. Toch is er ook vaak behoefte aan het delen dingen die niet goed gaan en wat dus anders moet.

- Adviseur In voor mantelzorg-thuis



Stap 3 Verbeelden



Naar de video

Een blik in de toekomst

In de fase "Verbeelden" zoom je verder in op het positieve kernthema. Beeld je eens in: als het positieve kernthema overal te zien zou zijn, hoe zou dat eruit zien? Je gaat met elkaar verbeel-

den wat mogelijk is en nieuwe ideeën genereren door mensen uit te nodigen om te dromen.

"De verschillende aangeboden werkvormen hebben mij uitgedaagd om eens op een andere manier dan het gesproken woord bezig te zijn met het uitdrukken van gedachten." - Stein

De aanpak

Steeds blik je weer even terug. Wat was de waarde van de vorige sessie? Draagt waar wij aan werken nog altijd bij aan ons positieve kernthema? In bijeenkomsten met de kerngroep en de ontwerpgroep kies je een aanpak om met elkaar te dromen.

Dat kan met de **wondervraag** waarin je je voorstelt dat er over twee jaar bezoek komt en mantelzorgers, vrijwilligers en partners razend enthousiast zijn over het resultaat. Wat vertellen zij? Of je gebruikt een **visualisatie** waarbij je deelnemers meeneemt

in een verhaal dat een cameraploeg in beeld komt brengen hoe alles is verlopen. Na het dromen maak je met elkaar een beeld over deze toekomst, bijvoorbeeld in een moodboard, toneelstukje, lied, gedicht of dans.

Deze beelden presenteer je aan elkaar. Vervolgens bespreek je met elkaar welke **bouwstenen** de beelden bieden voor de toekomst uitgewerkt. Deze bouwstenen bieden een belangrijke basis bij het formuleren van de ontwerp vragen bij de stap "Vormgeven".



Uit de praktijk...

De volgende bouwstenen waren in Leiden voor de deelnemers van belang: gelijkwaardigheid, dialoog en luisteren naar elkaar, enthousiast zijn, een gedragen plan, samenwerken en goede voorbeelden delen.

Uiteindelijk werd besloten dat 'de mantelzorg is net zo belangrijk als de cliënt' voorop moest staan. 'Mantelzorgers en cliënten verdienen beiden een eerste plek.' In de volgende fase, het vormgeven, kwamen zij tot de volgende ontwerp vraag: 'Hoe krijgen we mantelzorgers op de gedeelde eerste plek?'

Adviseur In voor mantelzorg-thuis

Haal de mantelzorg
uit de kast!



Materialen

Aan de slag

Er zijn **twee draaiboeken** beschikbaar voor bijeenkomsten met de kerngroep en de ontwerpgroep. Met elkaar verbeeld je de gewenste toekomst op een creatieve, beeldende manier. Hoe ziet het eruit als het positief kernthema op alle momenten, plekken en bij alle mensen aanwezig is?

Met de **Opdracht wondervraag** of de **Opdracht visualiseren** schrijven de deelnemers op hoe de gewenste toekomst eruit ziet.

Gebruik de **Kaartjes: verbeelden** om de deelnemers een keuze te laten maken in de vorm waarin ze de gewenste toekomst willen uitdrukken, zoals een dans, een gedicht, een lied of

Tot slot is er de **Presentatie: de functie van verbeelden** die je kan helpen bij het verhelderen van het proces van de stap Verbeelden.

Naar de materialen

Uit de praktijk...

Soms is er wat weerstand tegen de creatieve werkvormen, zoals een moodboard, toneelstukje, lied, gedicht of dans. Het vraagt voor veel mensen om hun comfortzone te verlaten om deze creativiteit aan te raken. Hiervoor is veiligheid nodig.

Zeker wanneer een groep nog nieuw is en de mensen elkaar nog niet zo goed kennen kan het als lastig ervaren worden. "Dit is echt niks voor mij" of soortgelijke opmerkingen volgen. Bij een werkvorm als een visualisatie moet je ook je ogen dichtdoen. Dit vraagt ook om veiligheid en kan worden gezien als iets zweverigs. Als het past zijn het krachtige methoden. Laagdrempeliger is de Wondervraag.

Leuk is het ook om de deelnemers de toekomstbeelden te laten pitchen en dat te filmen. Deze filmpjes zijn goed te gebruiken bij de voorbereiding van de kerngroep. En, ingekort, om bij de volgende bijeenkomst te zien om de energie weer terug te krijgen op het niveau van de vorige bijeenkomst.

- Adviseur In voor mantelzorg-thuis



Stap 4 Vormgeven



Naar de video

Plannen maken

Met de vorige stappen heb je goed zicht gekregen op het gewenste toekomstbeeld. Ook weet je bij wie, wanneer en op welke plek het positieve kernthema al aanwezig is. In de stap "vormgeven" maak je een begin om het wat meer abstracte toekomst-

beeld dichterbij te brengen. In deze stap staat centraal hoe je dit gewenste toekomstbeeld kunt bereiken door het formuleren van ontwerp vragen: "**Hoe kunnen we.....?**"

"Tijdens de vormgevingssessie maakten we een prototype met de naam "de 3 minuten check". Dit was een eerste concept van een vragenlijst. Met die lijst kan een zorg-medewerker het gesprek aangaan met een mantelzorg. We zijn dit later gaan toetsen in de praktijk."

- Leiden.

De aanpak

Op basis van bouwstenen die opgehaald zijn in de stap 'Verbeelden' worden drie tot vijf **ontwerp vragen** geformuleerd.

Vervolgens worden per ontwerp vraag zo veel mogelijk **ideeën gegenereerd**. Dat doe je in een open brainstorm: alles mag, alles kan. Dan kiezen deel-

nemers op basis van interesse en energie welke ontwerp vraag zij uitwerken tot een **prototype**.

Een prototype is een proefversie van wat je wilt ontwerpen: iets dat je kunt gaan testen in de praktijk. Dat doe je in de fase "Verwezenlijken"



Ontwerp vragen...

Een goede ontwerp vraag geeft je energie en wekt creativiteit op. De vragen zijn concreet genoeg zodat ze goed richting geven en zijn abstract genoeg waardoor er ruimte blijft voor creatieve ideeën. Deze ideeën passen binnen de eigen cirkel van invloed. Zo komt de uitvoering van de ideeën binnen handbereik. Tot slot is het ook van belang dat een ontwerp vraag een duidelijke link met het positieve kernthema houdt.



Materialen

Aan de slag

Er zijn **twee draaiboeken** beschikbaar voor bijeenkomsten met de kerngroep en met de ontwerpgroep. In deze stap ga je concreet en tastbaar vormgeven wat het gewenste toekomstbeeld dichterbij brengt. Je gaat letterlijk met elkaar vormgeven.

Er zijn twee **hand-outs** met informatie over het maken van een **goede ontwerpvraag** en waar je aan moet denken bij het maken van een **prototype**.

Ter inspiratie en toelichting is er ook een **presentatie** die getoond kan worden met daarin verschillende voorbeelden van **goede ontwerpvragen**.

Je kunt ook de **Ontwerpbingo** gebruiken om de ontwerp vragen te toetsen.

[Naar de materialen](#)

Uit de praktijk...

In Leusden was een heel breed kernthema: In Leusden zijn we er voor elkaar. Dit werd specifiek gemaakt met vier gerichte ontwerp vragen. Iedere deelnemer in de ontwerpgroep kon zelf aangeven met welke vraag hij of zij verder wilde gaan. Belangrijk is hierbij dat de mensen er zin en energie van krijgen want de experimenten of acties die hieruit voortkomen, gaan zij zelf uitvoeren. Als begeleider houd je de mensen dus goed in de gaten. Je checkt of zij bij de goede vraag zitten, niet alleen door dit te vragen maar ook of ze er fysiek blij van worden of ze er energie van krijgen.

Hierna gingen we vanuit een brainstorm toewerken naar een prototype per ontwerp vraag, een model die een verlangen doet oproepen. Ik herinner me nog de microfoon als beeld. Het roept het verlangen op om de mantelzorgers te laten spreken, hun stem te horen. Of het spinnenweb dat werd gemaakt van satéprikkers en wol om het verlangen naar een verbonden netwerk van partners weer te geven. Hele mooie metaforen die we telkens in het proces hebben terug gehaald.

- Adviseur In voor mantelzorg-thuis



Stap 5 Verwezenlijken



Naar de video

En dan uitproberen!

Op basis van ontwerp vragen zijn prototypes gemaakt. Nu is het tijd om deze te gaan uitproberen met experimenten. Steeds in kleine, directe stapjes. Steeds met ruimte voor reflectie

en aanscherping. In een aantal rondes ga je met experimenten, acties en projecten aan de slag om de ambities waar te maken.

“Lange beleidsplannen bleven helaas vaak liggen. Deze experimenten zetten wel aan tot actie! Het experiment “De 3 minuten check” werd door 5 deelnemers getest bij 25 mantelzorgers. Uit de test bleek uiteindelijk dat 3 minuten te kort waren: dit hebben we nu bijgesteld naar 10 minuten.” - Leiden

De aanpak

Je begint met het maken van een overzicht van wat je al weet over het vraagstuk en de aanpak ervan. Deze kennis kan je gebruiken om het prototype verder uit te werken tot een **experiment**.

Je maakt een actieplan met een pakkende titel en beschrijft het doel van het experiment en hoe je de voortgang kunt meten. Vervolgens beschrijf je

concrete, kleine stappen. De taken worden verdeeld en een deadline en een gewenst resultaat afgesproken.

Je werkt cyclisch: steeds maak je weer de afweging of je stopt, doorontwikkelt of het in andere situatie of bij andere mensen uitprobeert. Zo kom je gezamenlijk van een gedroomd toekomstbeeld naar een kleine, concrete actie die je morgen kunt oppakken.



Kleine stappen...

In de experimenten werk je met concrete en vooral ook kleine stapjes. Je houdt de boel in beweging en blijft reflecteren op het experiment. Waarom? Bij een groot einddoel zakt de moed nog wel eens in de schoenen: waar moet je beginnen? Dat is toch veel te groot? Een kleine, concrete stap die je direct kunt zetten: daar is iedereen wel voor te porren.



Materialen

Aan de slag

Er zijn **draaiboeken** beschikbaar voor bijeenkomsten met de kerngroep en met de ontwerpgroep. In deze stap ga je aan de slag met experimenten, acties en projecten om de ambities waar te maken. De **presentatie verwezenlijken en experimenteren** kan je hierbij gebruiken.

De **hand-out Toetsvragen prototype** helpt je te reflecteren op het prototype: blijft de energie nog stromen? Sluit het voldoende aan bij het positief kernthema?

De **hand-out Experimentvragen** helpt je met enkele vragen op weg om concreet aan de slag te gaan.

Ook zijn er **draaiboeken** voor de kern- en ontwerp-groep die later in het proces gebruikt worden, voor het wegen van de experimenten.

Hier is de **Presentatie: groei en beweging** voor gemaakt, waarin een toelichting gegeven wordt op drie keuzes: stoppen, verbreden en verdiepen.

En in de **hand-out Stimuleren en borgen van experimenten** tref je verdiepende informatie over wat je kan doen bij elk van deze drie keuzemogelijkheden.

[Naar de materialen](#)

Uit de praktijk...

De stap naar werkelijke acties werkt heel verschillend bij mensen. Hoe worden de plannen nu werkelijk experimenten in de praktijk van alledag? Het ene groepje weet gelijk wat hij wilde doen en de andere groep raakt verstrikt in eindeloze discussie en komt niet tot concrete acties.

Het is voor sommige deelnemers zelfs een beetje schrikken wanneer de plannen concreet concreet worden en we uit de bubbel komen van gezellige koffie met broodjes. Een aantal vrijwilligers wilde er bijvoorbeeld eerst nog echt een nachtje over slapen. Het was daarbij goed om opnieuw verwachtingen te managen en soms ook wat tijd te geven om te herschikken in het proces van veranderen maar ze niet te verliezen tijdens het traject.

Hierbij is het ook belangrijk om uit te dragen dat het nooit af is. Een actie of ondersteuning die wordt uitgetoetst kan ook weer veranderen, kan worden aangescherpt of juist weg gegooid omdat het niet werkt in de praktijk.

En een laatste tip: vergeet niet om tijdens het proces de successen te delen onderling en via de media. Dit geeft mensen energie om door te bouwen en ontwikkelen.

- Adviseur In voor mantelzorg-thuis



