

Verander- en effectenkaart Positieve Gezondheid

VOOR PROJECT- EN PROGRAMMALEIDERS, ADVISEURS EN KARTREKKERS



Verander- en effectenkaart Positieve Gezondheid

Welke aanpak kies je om toe te werken naar een duurzame implementatie van Positieve Gezondheid in jouw organisatie? En welke resultaten wil je bereiken met de activiteiten die je onderneemt? Deze Verander- en effectenkaart biedt handvatten om daar onderbouwde keuzes in te maken.

OVER DE VERANDER- EN EFFECTENKAART

In samenwerking met het Institute for Positive Health (iPH) begeleidt Vilans sinds 2016 organisaties en netwerken bij het implementeren van Positieve Gezondheid. De lessen die we daarin leren vormen de basis voor de publicaties [8 tips voor het werken met Positieve Gezondheid](#), [Aan de slag met Positieve Gezondheid](#) en het [Spoorboekje Positieve Gezondheid](#). Het Spoorboekje beschrijft de (implementatie)route van vertrekstation naar doombestemming. In deze Verander- en effectenkaart verdiepen we een aantal activiteiten uit deze route. Door de stappen concreet te maken en een onderscheid te maken tussen directe resultaten en korte- en langetermijneffecten ontstaat een verandertheorie die past bij de richting die je voor ogen hebt in de context van jouw organisatie. De stappen in de implementatieroute worden onderbouwd met theoretische inzichten en praktijkervaringen. In de toelichting op de verschillende onderdelen van de kaart geven we aan waar de verbinding met het Spoorboekje zit.

VOOR WIE IS DE KAART BEDOELD?

De kaart is bedoeld voor project- en programmaleiders, adviseurs en kartrekkers die aan de slag willen of al bezig zijn met de implementatie van Positieve Gezondheid in hun organisatie. De kaart helpt hen weloverwogen, onderbouwde stappen te zetten, makkelijker het overzicht te houden en te monitoren of de stappen het beoogde effect hebben. Het model kan een onderlegger bieden voor een implementatieplan of inspireren tot het maken van een eigen verandertheorie, toegespitst op de eigen situatie. Ook organisaties die al bezig zijn met Positieve Gezondheid kunnen deze kaart gebruiken voor een kritische evaluatie van hun aanpak en resultaten.

HOE GEBRUIK JE DE KAART?

Door op een vakje in de kaart te klikken wordt meer informatie zichtbaar: een korte toelichting en onderbouwing van het betreffende onderdeel, en (waar van toepassing) een verwijzing en link naar het Spoorboekje Positieve Gezondheid.

ACHTERGROND

Positieve Gezondheid is een inspiratiebron voor veel (zorg)organisaties en netwerken. Het in de praktijk brengen van deze andere blik op gezondheid - met het accent op veerkracht en betekenisvol leven - vraagt aandacht. Niet alleen voor de effecten van het werken met Positieve Gezondheid, maar vooral ook voor de manier waarop het gedachtegoed in de praktijk gebracht wordt. Die implementatie is een stapsgewijs proces dat vraagt om continue aandacht. Vervolgstappen worden bepaald op basis van de ervaringen en resultaten van voorgaande stappen. Deze Verander- en effectenkaart is gericht op de eerste stappen van duurzame implementatie van Positieve Gezondheid. Hiervoor worden de volgende fasen gehanteerd¹.

1. **De oriëntatiefase:** de doelgroep is op de hoogte van (het bestaan van) de innovatie en de nieuwsgierigheid is gewekt.
2. **De inzichtfase:** de doelgroep weet wat de innovatie precies inhoudt en heeft inzicht in hoe deze verschilt van de huidige werkwijze. In deze fase moet een gevoel van urgentie ontstaan.
3. **De acceptatiefase:** de doelgroep raakt gemotiveerd om tot verandering over te gaan. Deze fase is gericht op een positieve houding en het besluit om te gaan veranderen.
4. **De veranderingsfase:** de doelgroep maakt (op beperkte schaal) een start met de innovatie en krijgt het gevoel dat de nieuwe aanpak werkt en haalbaar is.

Verandertheorie

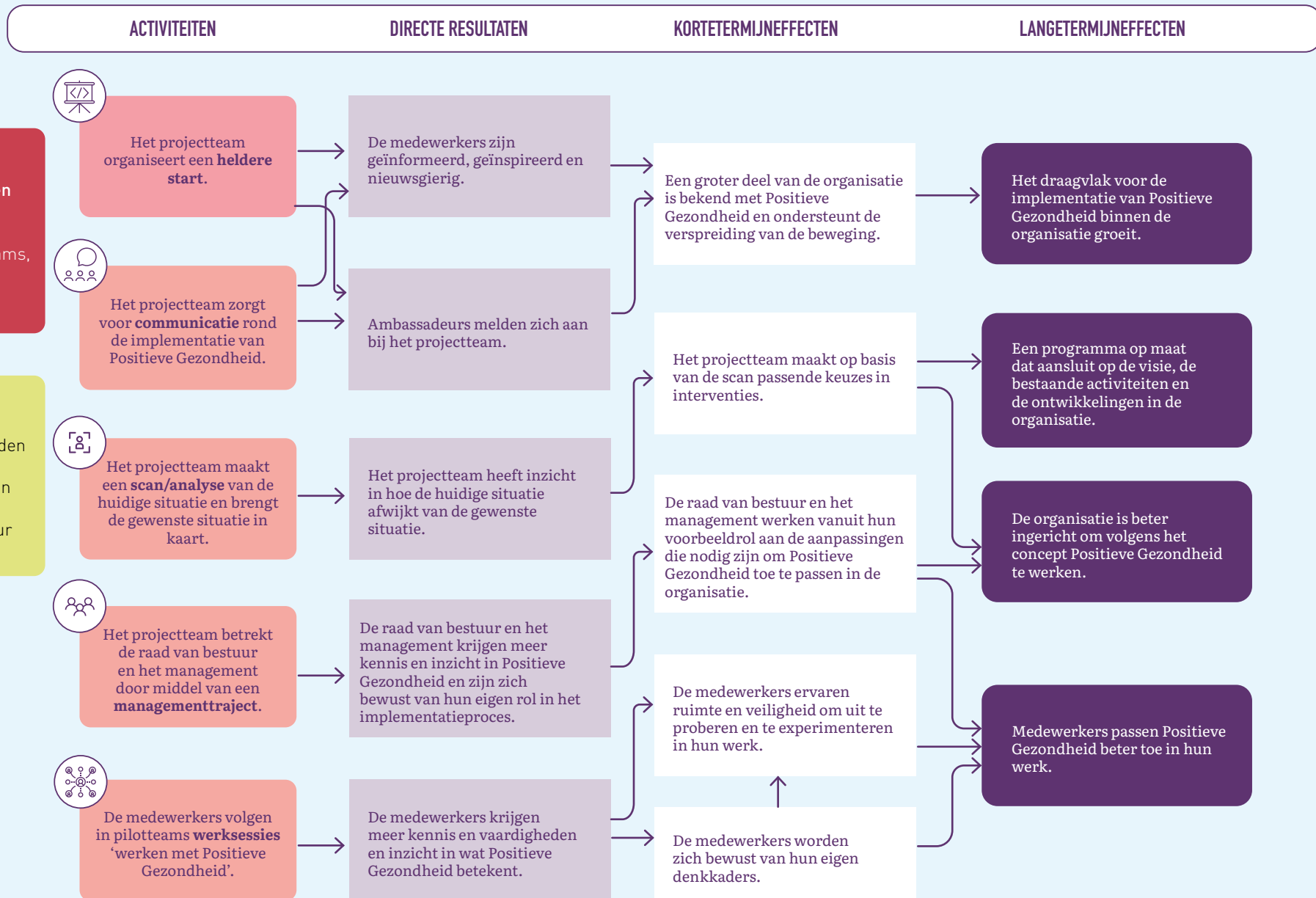
Een verandertheorie, ook wel theory of change genoemd, is een geschreven of visuele weergave van wat je wilt bereiken en hoe je dit wilt gaan doen. Je schetst de verwachtingen van het proces van veranderingen die tot stand moeten komen. Dat proces bestaat uit verschillende causale verbanden: door bepaalde interventies te doen – bijvoorbeeld door activiteiten of interventies uit te voeren – kom je geleidelijk tot grootschalige veranderingen.

DENK JE MET ONS MEE?

Deze Positieve Gezondheid verander- en effectenkaart is een groeimodel waar wij graag de ervaringen, inzichten en wijsheid van gebruikers aan toevoegen. Heb je suggesties voor aanvullingen of verbeteringen? Of heb je vragen? Of zou je graag met de effectenkaart aan de slag willen en wil je hier ondersteuning bij? Laat het ons weten en stuur een mail naar: f.dewit@vilans.nl.

Verander- en effectenkaart Positieve Gezondheid

Missie: De organisatie kiest de passende weg in de eerste stappen van duurzame implementatie van Positieve Gezondheid



ACTIVITEIT: HET PROJECTTEAM MAAKT EEN SCAN/ANALYSE VAN DE HUIDIGE SITUATIE EN BRENGT DE GEWENSTE SITUATIE IN KAART

Toelichting

Een helder doel, een ambitie, een stip op de horizon: het is belangrijk om te weten in welke richting de organisatie wil bewegen en of daar draagvlak voor is. De visie van de organisatie ondersteunt hierin. Vaak is het nodig deze visie op het onderdeel Positieve Gezondheid aan te scherpen en concreet te maken zodat zichtbaar wordt welke ontwikkeling gewenst is. Werken met Positieve Gezondheid is ook een ontdekkingsreis, waarbij de route en de doelen mede bepaald worden door de ervaringen die je onderweg opdoet.

Een verandertraject start nooit bij nul. Het bouwt voort op bestaande activiteiten. Om te weten welke activiteiten van belang zijn bij het implementeren van Positieve Gezondheid én hoe ze bijdragen aan de gewenste resultaten, moet je dus eerst de huidige situatie vaststellen. Dit kan op verschillende manieren. Denk bijvoorbeeld aan de informatie uit start- en inspiratiebijeenkomsten of bijeenkomsten met een afvaardiging uit relevante lagen van de organisatie waarbij je met behulp van werkvormen de huidige situatie in kaart brengt. Maar ook aan observaties en meelopen, documentenonderzoek en interviews met sleutelfiguren in de organisatie. Het is in deze fase ook belangrijk om andere projecten en activiteiten binnen de organisatie in kaart te brengen en te onderzoeken hoe deze ontwikkelingen elkaar kunnen versterken.

Onderbouwing

Voordat je start met de implementatie is het belangrijk om de visie op de gewenste situatie te bepalen: welke kenmerken heeft een organisatie die werkt vanuit Positieve Gezondheid?² Als je geen heldere visie hebt loop je het risico dat medewerkers niet weten waar ze aan toe zijn. Het nut van de verandering is dan niet duidelijk en er is verwarring over de te nemen stappen.³

Als de kenmerken van de gewenste situatie helder zijn, kun je in beeld brengen in hoeverre de huidige situatie daarvan afwijkt.² Ook kun je bepalen of kenmerken van de huidige situatie de implementatie stimuleren of juist belemmeren en in hoeverre de nieuwe werkwijze al aansluit bij de huidige.^{4,5} Zo kun je de focus van de implementatie bepalen en kun je besluiten welke strategieën je moet ondernemen om van de huidige naar de gewenste situatie te komen.⁶ Het schetsen van de huidige en gewenste situatie kan op basis van interne en externe kenmerken. Interne kenmerken zijn bijvoorbeeld structuur, cultuur, beschikbare bronnen en andere lopende implementatietrajecten.⁴ Externe kenmerken zijn bijvoorbeeld de economische, politieke en sociale ontwikkelingen. Deze ontwikkelingen spelen zich buiten de organisatie af, maar beïnvloeden de organisatie wel.

- [Spoorboekje vertrekstation](#)

ACTIVITEIT: HET PROJECTTEAM BETREKT DE RAAD VAN BESTUUR EN HET MANAGEMENT DOOR MIDDEL VAN EEN MANAGEMENTTRAJECT

Toelichting

Bij een implementatietraject Positieve Gezondheid gaat het om veranderingen in gedrag, cultuur en inrichting van de organisatie. Het raakt daarmee aan de hele organisatie. Betrokkenheid en draagvlak bij de raad van bestuur en het management is daarom van belang. Van hen wordt voorbeeldgedrag en faciliterend leiderschap verwacht, maar ook bij deze laag start de beweging bij het begrijpen en doorleven van het concept. Net als in de pilotteams reflecteren bestuurders en managers op hun eigen Positieve Gezondheid om van daaruit te leren wat hun rol is in het implementatieproces.

Onderbouwing

Je kunt vernieuwing zien als een beweging die medewerkers samen in gang zetten en houden. Er zijn geen exclusieve eigenaren van deze beweging maar iedere schakel is belangrijk. Een belangrijk principe bij het werken aan de beweging is practise what you preach: doe wat je zegt en wees de beweging.⁷ En maak de beweging congruent: zorg dat de dingen die je doet met elkaar in overeenstemming zijn. Vanuit hun positie en rol binnen de organisatie is het dus belangrijk dat het gedrag van bestuurders en managers in lijn is met het concept. Uiteraard is ook voor deze laag een oriëntatiefase van belang: ook zij moeten op hoogte zijn van de innovatie en ook hun nieuwsgierigheid moet worden gewekt.¹

- [Spoorboekje: machinist](#)

ACTIVITEIT: DE MEDEWERKERS VOLGEN IN PILOTTEAMS WERKSESSIES 'WERKEN MET POSITIEVE GEZONDHEID'

Toelichting

Werken met Positieve Gezondheid vraagt om kennis van het gedachtegoed, inzicht in wat dat betekent voor het eigen handelen en de vaardigheden om dit toe te passen. Door werksessies kun je hier vorm aan geven. Vaak start een deel van de teams in een pilot: de beginfase van een langer traject waarin je uitprobeert of de gekozen aanpak aansluit bij het gewenste doel. Deze pilotteams kies je op basis van interesse bij een team of groep medewerkers: waar zit de energie om met het gedachtegoed aan de slag te gaan? In de werksessies leren deelnemers over hun eigen, persoonlijke Positieve Gezondheid. Dat is de basis voor het gesprek met de ander. De kracht van de werksessies ligt in inspireren, leren en reflecteren.

Onderbouwing

In de eerste fase van een implementatietraject - de oriëntatiefase - maken medewerkers kennis met het concept Positieve Gezondheid.¹ Een educatieve strategie ondersteunt deze fase van verandering: mensen leren kennis en vaardigheden aan zodat zij de verandering in de praktijk kunnen uitvoeren.⁸ Dit gebeurt onder andere in werksessies.

Bij het accepteren, uitvoeren of doorzetten van veranderingen onderscheiden we vijf verschillende groepen: de innovatoren, de pioniers, de vroege meerderheid, de late meerderheid en de achterblijvers.⁹ De

innovatoren en pioniers zijn de enthousiastelingen: zij staan open voor verandering. Omdat de eerste pilotteams meestal worden gekozen op basis van interesse bij een team of groep mensen, zijn deze vooral samengesteld uit pioniers.

De beweging komt op gang door uit te proberen op kleine schaal, waarbij je steeds kijkt of een interventie het gewenste effect op gang brengt.⁷ Door met pilotteams te werken is het mogelijk om de interventie "proefbaar" te maken. Zo kun je waar nodig aanpassingen doen en beter inspelen op de trainingsbehoefte van medewerkers.⁴

- [Spoorboekje: passagiers/trein in beweging](#)

ACTIVITEIT: HET PROJECTTEAM ORGANISEERT EEN HELDERE START

Toelichting

Het is belangrijk om de start van een implementatietraject te markeren. Dit kan op allerlei manieren, bijvoorbeeld met een grootschalige, organisatiebrede kick-off waarbij eventueel ook externe partijen uitgenodigd worden. Of met inspiratiebijeenkomsten verspreid door de organisatie voor verschillende (doel)groepen. Of door medewerkers uit te nodigen voor inloopsessies, workshops of inspirerende lezingen. Ook in de timing is variatie mogelijk. Bijvoorbeeld door te starten met een eerste, kleinschalige verkenning door een beperkte groep medewerkers, gevolgd door een grootschalige start. Je kunt ook druppelsgewijs bijeenkomsten organiseren die uitmonden in een evenement. Het is belangrijk om vanaf de start helder te communiceren over de verbinding met de visie en de aanleiding tot het implementatietraject. Het gebruik van creatieve (werk) vormen en voorbeelden en verhalen uit de eigen dagelijkse praktijk helpen om het traject uitnodigend te maken. Ook een communicatiestrategie waarbij de hele organisatie geïnformeerd wordt is nuttig.

Onderbouwing

Een heldere start markeert de aftrap van de oriëntatiefase voor de medewerkers en zorgt ervoor dat zij op de hoogte zijn.¹ De hernieuwde visie en de daarbij horende veranderingen worden op een heldere manier toegelicht.⁵ Het is belangrijk om aandacht te hebben voor de 'why', de bedoeling van de verandering. Dit stimuleert de motivatie van de

medewerkers.⁴ Een duidelijk gemarkeerde start past bij een informerende én motiverende strategie.⁸ Een algemene startbijeenkomst biedt de mogelijkheid om snel veel medewerkers tegelijk te informeren over de verandering. Daarnaast moeten medewerkers al in een vroeg stadium worden betrokken bij (de voortgang van) de verandering.⁵

- [Spoorboekje brandstof](#)

ACTIVITEIT: HET PROJECTTEAM ZORGT VOOR COMMUNICATIE ROND DE IMPLEMENTATIE VAN POSITIEVE GEZONDHEID

Toelichting

Een verandertraject start meestal niet op de schaal van de hele organisatie. Vaak start je met een deel (of enkele delen) van de organisatie. Toch is het de moeite waard om wel iedereen te informeren, liefst vanaf het prille begin. Door via verschillende kanalen en in gevarieerde vormen te communiceren over het traject worden medewerkers geprikkeld en nieuwsgierig. Een implementatietraject Positieve Gezondheid kan gezien worden als een beweging. Informatie, verhalen en nieuwsberichten spelen een belangrijk rol in het verbreden van die beweging.

Onderbouwing

Communicatie speelt een belangrijke rol in de oriëntatiefase. Je zorgt ervoor dat de doelgroep op de hoogte is van (het bestaan van) de innovatie en je wekt hun nieuwsgierigheid.¹ Dit is onderdeel van een informerende strategie: mensen via presentaties, persberichten, mailingen, social media en andere kanalen informeren over de verandering. Mits goed ingezet kan communicatie ook onderdeel zijn van een motiverende en draagvlakvergrotende strategie, bedoeld om mensen mee te krijgen in de verandering.⁸ Innoveren is een vorm van leren en het is belangrijk om te zorgen voor een sfeer waarin mensen zich uitgenodigd en uitgedaagd voelen om mee te werken aan de vernieuwingen.⁷ Een doordachte communicatiestrategie kan een bijdrage leveren aan een klimaat

waarin medewerkers zich geïnformeerd en betrokken voelen. Zo kan een kleinschalige doorbraak uitgroeien tot grootschalige vernieuwing. Medewerkers worden zo uitgenodigd om mee te bouwen aan die beweging, de innovatie verder te brengen en op meer plekken te laten leven. Zo maken de medewerkers de beweging 'besmettelijk'.⁷



DIRECT RESULTAAT: HET PROJECTTEAM HEEFT INZICHT IN HOE DE HUIDIGE SITUATIE AFWIJKT VAN DE GEWENSTE SITUATIE

Toelichting

Als er oog is voor andere ontwikkelingen binnen de organisatie, krijg je zicht op factoren die de implementatie van Positieve Gezondheid kunnen helpen of juist in de weg zitten. Denk bijvoorbeeld aan een nieuw ECD, een reorganisatie, het trainingsaanbod of kwaliteitsmetingen. Deze factoren vragen extra aandacht en geven richting aan de te zetten implementatiestappen.

Onderbouwing

Een heldere visie en zicht op de mate waarin de gewenste situatie van deze visie afwijkt, leidt tot concrete implementatiestappen. Het wordt helder welke doelgroepen betrokken moeten worden en wat zij nodig hebben. Het is goed om te beseffen dat medewerkers zich in verschillende fasen van het veranderingsproces kunnen bevinden en daardoor verschillende behoeften hebben. Ook kunnen er verschillende overtuigingen heersen over de interventie, met wisselend enthousiasme.⁴ Door dit in kaart te brengen kun je hier beter op inspelen. Ook kun je op deze manier bekijken in hoeverre de implementatie aangepast kan en moet worden aan de context binnen de organisatie.⁴ Doordat je scherp hebt welke andere processen er spelen en of er veel belemmerende factoren zijn, wordt helder of dit het juiste moment is om met deze implementatie te starten.⁴

- [Spoorboekje: vertrekstation](#)

DIRECT RESULTAAT: DE RAAD VAN BESTUUR EN HET MANAGEMENT KRIJGEN MEER KENNIS EN INZICHT IN POSITIEVE GEZONDHEID EN ZIJN ZICH BEWUST VAN HUN EIGEN ROL IN HET IMPLEMENTATIEPROCES

Toelichting

Door aandacht te besteden aan het goed begrijpen en doorgronden van het concept Positieve Gezondheid en persoonlijk te ervaren wat reflectie op de eigen Positieve Gezondheid oplevert, ontstaat een stevige basis voor het bepalen van de rol van bestuurders, managers en leidinggevenden. De pilotteams ontdekken in de werksessies wat zij aan randvoorwaarden nodig hebben om te kunnen oefenen en werken met het gedachtegoed. Goede afstemming tussen teams en management is nodig om helderheid te krijgen over deze randvoorwaarden en over de verwachtingen rond het leiderschap dat hierbij past.

Onderbouwing

Een bepalende factor bij innovatie is de steun die de medewerker ervaart van de directe leidinggevende en het hoger management.^{4, 5, 8} Draagvlak vanuit het management is onmisbaar om tot een succesvolle verandering te komen. Hun normen, waarden en overtuigingen zijn daarmee een belangrijk aspect binnen het implementatieproces. Zij moeten de visie ondersteunen en het belang van het traject uitdragen.³

- [Spoorboekje machinist](#)

DIRECT RESULTAAT: DE MEDEWERKERS KRIJGEN MEER KENNIS EN VAARDIGHEDEN EN INZICHT IN WAT POSITIEVE GEZONDHEID BETEKENT

Toelichting

De werksessies zorgen voor meer inzicht in het gedachtegoed van Positieve Gezondheid. Door medewerkers het concept in eerste instantie op zichzelf te laten betrekken, doorleven zij de betekenis. Dit vormt de basis voor het gesprek met anderen. De werksessies bieden medewerkers kennis, vaardigheden en handvatten om het gedachtegoed zelf toe te passen in hun dagelijks werk.

Onderbouwing

Om een beweging op gang te brengen is verdieping nodig.⁷ Dat betekent dat medewerkers bepaalde vaardigheden en kennis nodig hebben om te werken vanuit de visie van Positieve Gezondheid.¹⁰ Daarnaast moeten zij beschikken over zelfeffectiviteit: het vertrouwen dat zij de capaciteiten bezitten om ook daadwerkelijk vanuit de visie van Positieve Gezondheid te gaan werken.⁴ De werksessies spelen hierop in. Deze sessies zijn gericht op het ontwikkelen van kennis, ervaren, onderzoeken en zelf betekenis geven aan het werken met het gedachtegoed.⁷ Medewerkers krijgen kennis aangereikt en gaan daarmee aan de slag. Ze proberen dingen uit en reflecteren op hun gedrag en de dilemma's in specifieke situaties.

Door het volgen van werksessies over Positieve Gezondheid gaan medewerkers over van de oriëntatie- naar de inzichtfase¹: zij weten wat

Positieve Gezondheid inhoudt en zien hoe het werken vanuit Positieve Gezondheid verschilt van de huidige werkwijze. Ze gaan nut en noodzaak van de verandering inzien. In deze fase ontstaat het gevoel van urgentie dat voor een succesvolle implementatie nodig is.

- [Spoorboekje: Brandstof](#)

DIRECT RESULTAAT: DE MEDEWERKERS ZIJN GEÏNFORMEERD, GEÏNSPIREERD EN NIEUWSGIERIG

Toelichting

Ook als medewerkers in de eerste fase niet direct betrokken zijn bij het implementatietraject is het belangrijk dat zij op de hoogte zijn. Weten wat er speelt is een belangrijke voorwaarde voor betrokkenheid, ook als die betrokkenheid pas later in het traject vorm krijgt. Prikkel de nieuwsgierigheid, bijvoorbeeld door verhalen van cliënten en collega's te delen en door creatieve en inspirerende werkvormen en communicatie-uitingen te gebruiken. Ook voor medewerkers die meer afwachtend of zelfs cynisch zijn, is informatie belangrijk. Hoe meer er gesproken wordt over het gedachtegoed, hoe duidelijker het wordt welke stappen helpend zijn in het implementatietraject.

Onderbouwing

Door een heldere startbijeenkomst te organiseren kun je veel medewerkers direct informeren en worden ze nieuwsgierig en enthousiast over de verandering.¹ De houding van individuele medewerkers ten opzichte van de interventie is belangrijk om de beweging op gang te brengen en de implementatie te laten slagen.⁴ Als hun nieuwsgierigheid is gewekt en ze positief zijn over de interventie, is de kans groot dat zij hun collega's ook enthousiasmeren. Zo wordt de beweging door de organisatie verspreid.⁷

- [Spoorboekje Brandstof](#)



DIRECT RESULTAAT: AMBASSADEURS MELDEN ZICH AAN BIJ HET PROJECTTEAM

Toelichting

Bij de implementatie van Positieve Gezondheid is het goed om aan te sluiten bij waar de energie zit. Waar brandt het vuurtje al, waar is al interesse, waar wordt al gewerkt op een manier die aansluit bij het gedachtengoed? Soms is dit al bekend, soms wordt dit duidelijk in de startbijeenkomsten of bij de communicatie-uitingen. Mensen stappen zelf naar voren of hebben een klein duwtje nodig om in beweging te komen. Ambassadeurs kunnen medewerkers uit alle geledingen van de organisatie zijn. Vaak helpt het als de implementatie ook ondersteund wordt door mensen met gezag en aanzien binnen de organisatie, sleutelfiguren en opinieleiders.

Onderbouwing

Degenen die, al dan niet gevraagd, als eersten naar voren komen zijn vaak de innovatoren en de pioniers.⁹ Zij zijn in voor verandering en kunnen de beweging in gang zetten. Opinieleiders vervullen een belangrijke sleutelrol bij implementatietrajecten.⁴ Doordat zij andere collega's enthousiast maken en stimuleren, verspreiden zij de beweging door de organisatie.⁷



KORTETERMIJNEFFECT: HET PROJECTTEAM MAAKT OP BASIS VAN DE SCAN PASSENDE KEUZES IN INTERVENTIES

Toelichting

Bij het maken van een implementatieplan is het goed om in fases te denken. Er is een ambitie op de langere termijn: implementatie van Positieve Gezondheid vraagt een lange adem. Op de korte termijn worden stappen gezet, activiteiten gekozen die bij moeten dragen aan de ambitie. Door steeds vooraf het gewenste resultaat te bepalen voor deze activiteiten en continu te evalueren, maak je inzichtelijk of er doelgericht en met de juiste energie gewerkt wordt. Als een bepaalde stap niet het verwachte resultaat oplevert, is een kritische beschouwing van belang. De beslissing om door te gaan met deze activiteit, te stoppen of alternatieve activiteiten in te zetten, geeft belangrijke informatie over de ervaren urgentie. Om een plan op maat te maken helpt het om te plannen in fases, te denken in doelgroepen en de interventies aan te passen aan de verschillende behoeftes van een doelgroep.

Onderbouwing

Om het werken vanuit de visie van Positieve Gezondheid te borgen in de organisatie is een cultuurverandering nodig.⁴ Om dit te bereiken, kun je verschillende implementatiestrategieën en interventies inzetten.^{6, 8} De strategieën hangen onder andere af van de behoeftes en kenmerken van de medewerkers. Omdat deze kunnen verschillen is een combinatie van strategieën vaak noodzakelijk. Zo kan een informerende of motiverende

strategie worden gekozen die gericht is op de medewerkers, of een organisatorische strategie gericht op het stroomlijnen van processen in de organisatie. Op basis hiervan kun je acties plannen.⁴ Het proces van innovatie draait om uitproberen en bijsturen waar nodig.⁷ Daarom is bij het uitvoeren van deze acties continue monitoring noodzakelijk. Zo kun je zien of de acties bijdragen aan het gewenste resultaat.² Door de verandering eerst op kleine schaal uit te proberen, ontdek je wat goed en minder goed werkt. Daarna kun je uitbreiden naar andere onderdelen van de organisatie.⁴

- [Spoorboekje Reisschema](#)



KORTETERMIJNEFFECT: DE RAAD VAN BESTUUR EN HET MANAGEMENT WERKEN VANUIT HUN VOORBEELDROL AAN DE AANPASSINGEN DIE NODIG ZIJN OM POSITIEVE GEZONDHEID TOE TE PASSEN IN DE ORGANISATIE

Toelichting

Bij het werken met Positieve Gezondheid is ‘practise what you preach’ een leidend principe. Dit gaat door alle lagen van de organisatie heen. Zoals een medewerker zijn cliënt bejegend, verwacht hij ook bejegend te worden door zijn manager. En ook in de omgang tussen manager en bestuurder zijn dezelfde waarden van toepassing. Dit is een belangrijk voorwaardenscheppend aspect van de implementatie. Daarnaast hebben managers een faciliterende rol in het proces. Vanuit hun eigen ervaringen en vanuit goede verbindingen met de pilotteams hebben zij zicht op datgene wat nodig is om het implementatietraject te ondersteunen. Denk bijvoorbeeld aan factoren als tijd, training of coaching, maar ook het faciliteren van veiligheid en experimenteerruimte voor teams. Ruimte om lef te tonen en fouten mogen maken.

Onderbouwing

Ervaren steun vanuit het management kan bijdragen aan de succesvolle implementatie van een interventie.⁴ Bij een implementatie kun je een strategie inzetten die motiveert en het draagvlak vergroot.⁸ Motivatie en draagvlak kunnen ook worden gestimuleerd door persoonlijk contact, bijvoorbeeld met de raad van bestuur en management vanuit hun

voorbeeldrol. Formele bekrachtiging van de vernieuwing, bijvoorbeeld door het op te nemen in het beleid, legitimeert en ondersteunt de implementatie en biedt meer mogelijkheden tot het realiseren van randvoorwaarden.⁵



KORTETERMIJNEFFECT: DE MEDEWERKERS ERVAREN RUIMTE EN VEILIGHEID OM UIT TE PROBEREN EN TE EXPERIMENTEREN IN HUN WERK

Toelichting

Werken met Positieve Gezondheid vraagt naast kennis en vaardigheden ook lef. Zonder aannames en vanuit oprechte nieuwsgierigheid met de ander in gesprek gaan vraagt een andere houding die tot andere uitkomsten kan leiden. Soms betekent dat buiten de lijntjes kleuren en creatieve oplossingen bedenken die buiten het gebruikelijke zorg- en begeleidingsaanbod vallen. Het is belangrijk dat medewerkers de veiligheid ervaren om die ruimte op te zoeken. Steun en voorbeeldgedrag van management en leidinggevendenden is daarbij belangrijk, maar ook het gedrag van de collega's heeft veel invloed.

Onderbouwing

Zodra medewerkers kennismaken met Positieve Gezondheid is het de bedoeling dat zij ook daadwerkelijk ervaren hoe zij het kunnen toepassen in hun dagelijkse werkzaamheden.¹ Bij het op gang brengen van een innovatie of beweging leer je samen.⁷ Dit begint klein; je probeert dingen uit en reflecteert samen op deze acties en de dilemma's die ze met zich meebrengen. Om ervoor te zorgen dat je de juiste richting uit blijft gaan, betekent dit dat je soms moet bijsturen.

Het is belangrijk een sfeer te creëren waarin medewerkers zich uitgenodigd en uitgedaagd voelen om mee te werken aan de vernieuwing. Ook de

juiste omstandigheden voor een uitnodigend leerklimaat zijn belangrijk.⁵

Kenmerken van zo'n omgeving waarin leren wordt gestimuleerd:

- leiders laten hun eigen feilbaarheid zien en hun behoefte aan hulp en input van teamleden;
- teamleden voelen zich onmisbare, gewaardeerde en deskundige partners in het proces;
- teamleden voelen zich veilig om nieuwe methoden uit te proberen;
- er is voldoende tijd en ruimte voor reflectief denken en evalueren.⁴

Continu reflecteren en evalueren over de voortgang, de kwaliteit van de implementatie en de ervaringen staat centraal, net als regelmatige persoonlijke en teambesprekingen.⁴ Medewerkers worden expliciet uitgenodigd om de principes en inzichten uit de vernieuwing betekenis te geven door ze te vertalen naar hun eigen praktijk. Ook het gedrag van collega's is hierbij belangrijk. In welke mate werken zij al met de vernieuwing? Kunnen zij als voorbeeld dienen voor de rest van de organisatie? Het gewenste gedrag bij anderen zien kan een stimulans zijn om dit ook te gaan doen.⁵

- [Spoorboekje: trein in beweging](#)



KORTETERMIJNEFFECT: DE MEDEWERKERS WORDEN ZICH BEWUST VAN HUN EIGEN DENKKADERS

Toelichting

Met een open blik in gesprek gaan met de ander is een belangrijk onderdeel van Positieve Gezondheid. Dat betekent dat je aannames, vooroordelen en overtuigingen los moet laten. Kennis uit dossiers en overdrachten verdwijnen even naar de achtergrond zodat je vanuit oprechte nieuwsgierigheid kunt aansluiten bij wat voor de ander belangrijk is. De medewerker realiseert zich dat hij de ander kan helpen door hem te laten voelen wat hij zou willen veranderen en welke stapjes hij daar zelf in kan zetten. Om daar vervolgens waar nodig met zorg en begeleiding op aan te sluiten.

Onderbouwing

Door de werksessies en door te oefenen in de praktijk raken medewerkers steeds meer vertrouwd met het gedachtegoed van Positieve Gezondheid. Ze weten beter wat het inhoudt en hoe het verschilt van hun huidige werkwijze. Ze onderschrijven de urgentie om vanuit het concept te werken. [In deze inzichtfase](#) worden zij zich bewust van hun eigen denkkaders, de cultuur van de organisatie en het bijbehorende gedrag.^{1,4}

Sluiten de normen, waarden en basisaannames van de organisatie aan bij de visie van Positieve Gezondheid? Wordt een leerklimaat van reflectie en groei gestimuleerd? Het betekent soms ook dat bepaalde, voorheen vanzelfsprekende, aannames moeten worden losgelaten. Dit is belangrijk

om Positieve Gezondheid te verankeren in de cultuur en het gedrag en om zo de verandering te borgen. De inzichtfase loopt over in de acceptatiefase, waarin de doelgroep gemotiveerd raakt om met het concept aan de slag te gaan.¹ Ze staan positief tegenover de interventie en passen hun gedrag hierop aan.



KORTETERMIJNEFFECT: EEN GROTER DEEL VAN DE ORGANISATIE IS BEKEND MET POSITIEVE GEZONDHEID EN ONDERSTEUNT DE VERSPREIDING VAN DE BEWEGING

Toelichting

Met behulp van heldere en inspirerende informatie en communicatie en omdat steeds meer mensen binnen de organisatie bezig zijn met (onderdelen) van de implementatie, neemt de aandacht toe. Het wordt vaker onderwerp van gesprek, er worden meer vragen gesteld, er worden verbanden gelegd. Er komen ook vaker kritische vragen, sceptische reacties of weerstand. Dit proces helpt om duidelijk te krijgen wat het werken met Positieve Gezondheid voor de organisatie betekent, welke inzet het vraagt en wat het kan opleveren.

Onderbouwing

De innovatoren en pioniers kunnen samen met de projectgroep, het bestuur en het management de beweging verbreden naar de vroege meerderheid en de nieuwsgierigheid prikkelen van de late meerderheid - de collega's die meer bewijs van effectiviteit en succes willen.⁹ Verbreden is eigenlijk het 'besmettelijk maken' van het gedachtegoed zodat steeds meer mensen ook zin krijgen om mee te doen.⁷ De weerstand die naar voren kan komen kun je zien als een bron, een hulpmiddel om een goede dialoog te voeren over de beoogde verandering.¹¹ Weerstand zorgt ervoor dat de verandering onderwerp van gesprek is en blijft en brengt dieperliggende overtuigingen van medewerkers aan de oppervlakte.

LANGETERMIJNEFFECT: EEN PROGRAMMA OP MAAT DAT AANSLUIT OP DE VISIE, DE BESTAANDE ACTIVITEITEN EN DE ONTWIKKELINGEN IN DE ORGANISATIE

Toelichting

Er is veel informatie beschikbaar over het maken van implementatieprogramma's. Hoe waardevol deze informatie ook is, voor een duurzame implementatie is het belangrijk om te zorgen dat het programma past bij de geschiedenis en de context van de organisatie. Voortdurende aandacht voor wat er speelt in en rond de organisatie en voor bestaande en nieuwe ontwikkelingen is nodig. Sensitiviteit voor cultuur, woordgebruik, gedragingen, afspraken, (ongeschreven) regels en maatschappelijke ontwikkelingen zijn belangrijke ingrediënten voor deze verduurzaming.

Onderbouwing

Door van tevoren de interne en externe context en de behoeften van de medewerkers goed te bestuderen, kun je een keuze maken voor verschillende strategieën om de verandering te implementeren. Door deze strategieën toe te passen en uit te proberen op kleine schaal, kun je de impact monitoren. Dit leidt uiteindelijk tot een programma op maat. Het is belangrijk dat medewerkers hier actief bij worden betrokken. Als een interventie niet goed wordt aangepast aan de organisatie zal deze niet snel worden omarmd door de medewerkers die hiermee moeten gaan werken.^{4,5}

LANGETERMIJNEFFECT: DE ORGANISATIE IS BETER INGERICHT OM VOLGENS HET CONCEPT POSITIEVE GEZONDHEID TE WERKEN

Toelichting

Wanneer je de beschreven stappen zorgvuldig doorloopt en evalueert, ligt er een mooie basis om de implementatie verder uit te breiden en vervolgstappen te formuleren. De organisatie heeft zich verdiept in wat Positieve Gezondheid voor hen kan betekenen, hoe het zich verhoudt tot andere ontwikkelingen en welke (eerste) stappen hebben geholpen om het gedachtegoed op eigen wijze in de praktijk te brengen. Er zijn stappen gezet om de inrichting van de organisatie hierop aan te passen.

Onderbouwing

Een implementatietraject is een veranderproces dat bestaat uit onderling verbonden kleinere processen op verschillende niveaus in de organisatie. Deze kleinere processen kunnen gepland of toevallig zijn, bewust of onbewust en hoeven niet per se gelijktijdig te verlopen. Idealiter dragen ze bij aan effectieve implementatie.⁵ Zicht houden op wat zich afspeelt binnen de organisatie vraagt om zowel een overstijgende blik als een goede verbinding met alle lagen van de organisatie. Ook belangrijk: een organisatorische strategie waarin het op orde brengen van de randvoorwaarden centraal staat.⁸ Processen moeten gestroomlijnd zijn en eventuele blokkades moeten worden opgelost. Als deze randvoorwaarden op orde zijn, schept dit de beste omstandigheden om de verandering te implementeren én te borgen.

LANGETERMIJNEFFECT: MEDEWERKERS PASSEN POSITIEVE GEZONDHEID BETER TOE IN HUN WERK

Toelichting

Door te oefenen en te reflecteren op de ervaringen ontstaat een basis om Positieve Gezondheid toe te passen in de dagelijkse werkpatronen. Deze basis ontstaat natuurlijk alleen als de medewerkers tijdens het oefenen een positieve houding hebben ontwikkeld rond Positieve Gezondheid. Die positieve houding wordt gevoed door het ervaren van successen, het horen van mooie verhalen en het zetten van stapjes in andere richtingen dan voorheen. Dit zorgt ervoor dat het vertrouwen in het eigen kunnen groeit. Naast continue aandacht voor het uitproberen en uitwisselen van ervaringen is het nu belangrijk om te onderzoeken hoe Positieve Gezondheid ingepast kan worden in bestaande of nieuwe werkprocessen. Zo werk je eraan dat Positieve Gezondheid een vanzelfsprekend onderdeel van de zorg en begeleiding wordt.

Onderbouwing

In de veranderingsfase die volgt op de acceptatiefase maken zorgprofessionals een start met de verandering en hebben ze hier positieve ervaringen mee.¹ Ze zien de meerwaarde van Positieve Gezondheid en merken dat het werken met dit gedachtegoed voordelen oplevert - zoals meer welbevinden bij de cliënt, professionele ontwikkeling, en verhoging van hun werkplezier.⁴ In deze fase staat continuering en behoud van de interventie centraal. Het is belangrijk dat de verandering onderdeel

wordt van bestaande routines en wordt verankerd in de werkwijze van de organisatie^{1,5} bijvoorbeeld door organisatorische strategieën toe te passen. Dit zijn strategieën die zijn gericht op het stroomlijnen van processen en het oplossen van blokkades zodat de verandering de beste kans van slagen maakt.⁸

LANGETERMIJNEFFECT: HET DRAAGVLAK VOOR DE IMPLEMENTATIE VAN POSITIEVE GEZONDHEID BINNEN DE ORGANISATIE GROEIT

Toelichting

Positieve Gezondheid is een beweging. Ergens in de organisatie ontstaat een vuurtje dat zich langzaam uitbreidt. De voorbeelden die we hier noemen zijn brandstof voor dat vuurtje. Het implementatietraject is vooral ook een zoektocht naar wat werkt binnen de eigen organisatie: wat helpt om het enthousiasme te laten groeien en de toepassing te faciliteren? Wanneer het draagvlak groeit, groeien ook de mogelijkheden om de implementatie te verbreden, verstevigen en verankeren.

Onderbouwing

Het is belangrijk om medewerkers te betrekken bij de verandering om hem te laten slagen.⁵ Om organisatiebreed draagvlak te organiseren, maken alle medewerkers kennis met Positieve Gezondheid en worden ze wegwijs gemaakt in de verandering. Op deze manier wordt ook duidelijk waar nog weerstand zit. Hier kun je in de verdere implementatie op inspelen. Door op verschillende manieren en op verschillende momenten in het verandertraject over de verandering te communiceren, weten steeds meer mensen af van de beweging en gaan ze er zelf deel van uitmaken. Zo groeit de beweging in de organisatie.⁷



RANDVOORWAARDEN

Uit eerdere implementatietrajecten blijkt dat een aantal randvoorwaarden belangrijk zijn voor een succesvol verloop. Niet alle randvoorwaarden die we hieronder noemen, hoeven gerealiseerd te zijn bij de start. Je kunt ze dan als activiteit opnemen in het plan.

Projectteam (Spoorboekje: conducteur)

Het op gang brengen van een beweging rond Positieve Gezondheid heeft een motor nodig: een kartrekker, een projectleider, een projectteam. Vaak wordt dit team bij aanvang van het traject samengesteld. Het kan ook zijn dat de scan of analyse richting geeft aan de samenstelling van het projectteam: op basis van de gekozen activiteiten bepaal je welke mensen je nodig hebt om de gewenste resultaten te bereiken. Dit kan een continu proces zijn: per fase van het traject steeds opnieuw beoordelen of de juiste mensen aan boord zijn en hoe de motor het meest efficiënt werkt.

Visie (Spoorboekje: droombestemming)

Een gedeelde visie, een gedeelde blik op de toekomst is een belangrijke voorwaarde. Vaak staat Positieve Gezondheid genoemd in de visie of strategie van een organisatie of netwerk. Maar hoe die visie er in de dagelijkse praktijk uitziet en welke stappen de visie echt tot leven brengen, is vaak een zoektocht. Door deze gezamenlijke zoektocht onderdeel van het implementatietraject te maken, creëer je gemeenschappelijke beelden en taal en organiseer je verbinding: tussen verschillende lagen in de

organisatie en het netwerk, maar ook tussen dromen en praktijk.

Stabiele (pilot)teams (Spoorboekje: passagiers)

Werken aan Positieve Gezondheid is een veranderproces dat beter van de grond komt als er een stabiele basis is. Tegelijkertijd werkt het proces dat je samen doorloopt verbindend en dat heeft vaak een positief effect op de dynamiek in een team. Zo kan een beweging als Positieve Gezondheid dus ook een bijdrage leveren aan de stabiliteit van de teams.

Tijd en geld

Het faciliteren van medewerkers zodat ze tijd en ruimte ervaren om te leren en experimenteren is belangrijk. De factor tijd kan per fase van het traject een andere lading hebben. Op den duur, als Positieve Gezondheid is opgenomen in de werkprocessen, is tijd een vanzelfsprekende factor. In de beginfase moet tijd vrijgemaakt worden om de projectactiviteiten uit te kunnen voeren en werksessies en bijeenkomsten te kunnen bijwonen. Tijd is ook geld, dus in de projectfase is een investering van de organisatie of het netwerk nodig. De hoogte van het budget is onder andere afhankelijk van de omvang van het traject, de keuze van activiteiten en in te zetten middelen en de keuze voor het wel of niet inzetten van externe deskundigheid.



CONTEXT

Een implementatietraject Positieve Gezondheid bouwt altijd voort op lopende ontwikkelingen binnen de organisatie of het netwerk. De voedingsbodem is aanwezig en de wens om met dit gedachtegoed aan de slag te gaan is verbonden met andere activiteiten en processen. Respect voor de geschiedenis en context van de organisatie is belangrijk. In het traject wordt verbinding gezocht met wat al goed is en gezocht naar wat beter kan. In het implementatietraject is daarom aandacht voor (onder andere) de volgende elementen:

- het leerklimaat;
- de normen en waarden van de organisatie of het netwerk;
- de geschiedenis (wat is er rond dit thema al gedaan, welke ontwikkelingen zijn er geweest die invloed kunnen hebben op dit implementatietraject);
- andere programma's, ontwikkelingen of projecten (wat wordt er nog meer gedaan binnen de organisatie dat raakt aan dit thema);
- de organisatievorm (denk bijvoorbeeld aan dienstenaanbod, organogram, hiërarchie);
- de organisatiecultuur (denk bijvoorbeeld aan leiderschap, mate van zelforganisatie, medezeggenschap).

Bronnenlijst

1. Wensing, M., en Grol, R. (2017). Implementatie: Effectieve verbetering van patiëntenzorg (7e ed.) Houten, Nederland: Bohn Stafleu van Loghum.
2. Van der Linden, B. (g.d.). Maak zelf een implementatieplan. Via [Maak zelf een implementatieplan - ZonMw Digitale Publicaties - ZonMw](#)
3. Lippitt, M. (1987). The Managing Complex Change Model. (z.u.)
4. CFIR. “Consolidated Framework for Implementation Research – Constructs,” g.d. Via [Constructs – The Consolidated Framework for Implementation Research \(cfirguide.org\)](#).
5. Fleuren, M., Wiefferink, K., & Paulussen, T. (2010). Checklist determinanten van innovaties in gezondheidszorgorganisaties. TSG, 88(2), 51-54.
6. Zijlstra-Vlasveld, M. (g.d.). [Welke implementatiestrategieën zet je in? Via Welke implementatiestrategieën zet je in? - ZonMw](#)
7. Verdonschot, S. (2020). Van kleine doorbraak naar grootschalige vernieuwing. Via [2020 Verdonschot - Van kleine doorbraak naar grootschalige vernieuwing-111937992982.pdf \(kessels-smit.com\)](#).
8. Van der Linden, B.A. (2016). Implementatie: vakgebied dat volwassen wordt. Via [Implementatie vakgebied-dat-volwassen-wordt_pdf.pdf \(overkwaliteitvanzorg.nl\)](#)
9. Rogers, E. M. (2010). Diffusion of innovations. Simon and Schuster.
10. Ross, J., Stevenson, F., Lau, R., & Murray, E. (2016). Factors that influence the implementation of e-health: a systematic review of systematic reviews (an update). Implementation science, 11(1), 1-12.
11. Ford, J. D., Ford, L. W., & D’Amelio, A. (2008). Resistance to change: The rest of the story. Academy of management Review, 33(2), 362-377.



Verander- en effectenkaart Positieve Gezondheid

ACTIVITEITEN	DIRECTE RESULTATEN	KORTETERMIJNEFFECTEN	LANGETERMIJNEFFECTEN
--------------	--------------------	----------------------	----------------------



COLOFON

Projectgroep Vilans:

Femke de Wit (senior adviseur Vilans)

Hanneke Noordam (senior onderzoeker Vilans)

Elize van Wijk (junior onderzoeker Vilans)

Tekstredactie:

Pauline van Tienhoven

Vormgeving:

Marcom+design, Utrecht