

Make it work

Grip op impact en effectiviteit in jouw organisatie met een 'Wat werkt bij-dossier'.



kennis en aanpak van
sociale vraagstukken

Movisie: kennis en aanpak van sociale vraagstukken

Movisie is hét landelijk kennisinstituut voor een samenhangende aanpak van sociale vraagstukken. Samen met de praktijk ontwikkelen we kennis over wat echt goed werkt en passen we die kennis toe. De unieke rol van Movisie is het versnellen van leerprocessen. We zijn alleen tevreden als we een duurzame positieve verandering voor mensen in een kwetsbare positie realiseren.

Kijk voor meer informatie op www.movisie.nl.

Colofon:

Auteurs: Hanneke Felten, Jan Willem van de Maat
Met dank aan: Martijn Bool en Hanneke Mateman
Redactie: Yvonne Sagarakis

Movisie, 2018, versie 1.0

Deze publicatie is mogelijk gemaakt door financiering van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport.

Dit betreft een eerste versie op basis van eerste ervaringen. Aan de hand van gebruik en evaluatie in de praktijk zal deze publicatie verder verbeterd worden. Ervaringen en tips zijn welkom bij de auteurs.

Inleiding

Steeds meer maatschappelijke organisaties in het sociale domein zijn bezig met het vergroten van de impact van hun werk: zij willen doen wat werkt. Op verschillende manieren is er 'wat werkt kennis' beschikbaar voor het sociale domein. Via de [databank Effectieve sociale interventies](#) zijn interventies te vinden maar er is daarnaast ook veel vraag naar meer algemene 'wat werkt kennis' per thema. Deze is te vinden via de ['Wat werkt bij-dossiers'](#): deze dossiers geven informatie over werkzame elementen of werkzame mechanismen bij de aanpak van sociale vraagstukken, gebaseerd op de laatste stand van zaken in de wetenschappelijke literatuur. Deze dossiers bieden hulp bij de reflectie op bestaande aanpakken en de ontwikkeling van nieuwe werkwijzen. Maar hoe pak je deze reflectie aan in de praktijk? Hoe start je een proces waarin de organisatie in gesprek gaat over hoe dat wat nu gedaan wordt nog beter kan? Hoe zwengel je de discussie aan over impact en effectiviteit?

Een manier om dit reflectieproces op gang te brengen is om de 'wat werkt kennis' (zoals uit de 'Wat werkt bij-dossiers') te bespreken en te vergelijken met de huidige werkwijze in een **'verbetersessie'**. In zo'n sessie ga je met de uitvoerende medewerkers kijken of zij doen wat werkt en hoe zij hun werkwijze kunnen verbeteren. Er zijn daarvoor verschillende vormen. Deze zetten we in deze publicatie op een rij.

Deze publicatie is bedoeld voor zowel professionals als vrijwilligers, werkzaam bij zorginstellingen, welzijninstellingen of andere maatschappelijke organisaties. Het gaat specifiek om de organisatie die de impact van de werkwijze (interventie of methode) van hun eigen organisatie willen vergroten.

Start van een implementatieproces

De publicatie geeft tips over het starten met nadenken, overleggen en reflecteren op hoe 'wat werkt' kennis in de eigen praktijk toe te passen. Dit is te beschouwen als een allereerste stap richting een implementatieproces: de oriëntatiefase (Grol en Wensing, 2015, aangehaald door Van der Zwet en de Groot, 2018). Meer over implementeren vind je in het ['Wat werkt bij-dossier' over implementatie](#).

Inhoud

	Inleiding	3
1	Starten: wat levert een verbetersessie in jouw organisatie op?	5
2	Drie vormen verbetersessies	8
	2.1 Verbetersessie A: Presentatie en toewerken naar actieplan	8
	2.2 Verbetersessie B: Online Verbetertool als basis, korte sessie als vervolg	10
	2.3 Verbetersessie C: Op maat gesprek aan de hand van toolbox	12
3	Hoe weet je welk vorm je nodig hebt?	14
4	Tips en aandachtspunten bij de begeleiding van de sessies	15

1 Starten: wat levert een verbetersessie in jouw organisatie op?

De eerste stap is om na te gaan of uitvoerders binnen jouw organisatie overtuigd zijn van het nut en de noodzaak om aan de slag te gaan met 'wat werkt kennis' en te bespreken hoe deze nuttig kan zijn voor de uitvoering binnen de organisatie. Dat kan bijvoorbeeld door een gesprek hierover te starten op intranet, gesprekjes te voeren bij het koffieautomaat of door een eerste bijeenkomst te organiseren en te kijken of hier animo voor is.

Mocht blijken dat je collega's nog niet overtuigd zijn van het nut en de noodzaak van reflectie op 'wat werkt kennis' en de toepassing in de organisatie, dan is het raadzaam hier eerst actie op te ondernemen. Dit kun je bijvoorbeeld doen door:

- Informatie te verschaffen over hoe 'wat werkt kennis' ervoor zorgt dat een gesteld doel beter bereikt wordt. Het zorgt ervoor dat het maatschappelijke probleem dat jouw organisatie wil aanpakken, daadwerkelijk effectiever wordt aangepakt. Of over hoe toepassen van 'wat werkt kennis' de professionaliteit en effectiviteit van het eigen beroep vergroot.
- Iemand van een andere organisatie die een verbetersessie heeft gedaan, te laten beschrijven of vertellen waarom dit nuttig was.
- Een ambtenaar van de gemeente uit te nodigen over waarom hij of zij het gebruik van 'wat werkt kennis' belangrijk vindt en of en hoe het gebruik van deze kennis meetelt bij aanbestedingen of subsidieaanvragen.
- Een concreet voorbeeld delen van hoe 'wat werkt kennis' de uitvoering kan vergroten.

Voor een succesvolle verbetersessie is het van belang dat medewerkers gemotiveerd zijn om te reflecteren op hun eigen werkwijzen en bereid zijn om waar nodig verandering door te voeren. Tegelijkertijd kan die motivatie mogelijk ook groeien tijdens een sessie doordat collega's meer horen over 'wat werkt kennis' en geënthousiasmeerd worden door andere collega's.

1.1 Benodigde competenties om een verbetersessie te organiseren en te begeleiden

Om een verbetersessie te kunnen organiseren en te begeleiden zijn de volgende vaardigheden van belang:

- **Goed begrijpend kunnen lezen:** Het zorgvuldig doorlezen van de 'wat werkt kennis' door middel van het bestuderen van het 'Wat werkt bij-dossier', passend bij de thematiek van jouw organisatie, is een belangrijke vereiste. Wanneer je jezelf de kennis goed eigen maakt, kun je deze ook goed overdragen.
- **Enthousiasmerend en positief ingesteld zijn:** Om deelnemers 'mee te krijgen' in de sessie en hen te inspireren en te stimuleren om te gaan reflecteren, helpt het wanneer je verandering binnen de organisatie positief benadert, de deelnemers zelf positief benadert en hen enthousiast kan krijgen voor het toepassen van 'wat werkt kennis' in de praktijk.
- **Goede reflectievaardigheden hebben:** De begeleider van de sessie gaat de deelnemers in de sessie stimuleren om te reflecteren op het verschil tussen de 'wat werkt kennis' en de huidige werkwijzen (bij een bepaalde thematiek) binnen de organisatie. Het helpt wanneer de begeleider zelf goed in staat is tot deze reflectie, zodat deze een aantal keer tijdens de sessie hierin het goede voorbeeld kan geven.

Wist je dat ...

Je ook een onafhankelijk procesbegeleider kunt vragen voor een verbetersessie? Bij ieder 'Wat werkt bij-dossier' staat een contactpersoon. Deze persoon kun je benaderen en met hem of haar overleggen wat deze adviseur kan betekenen voor jouw organisatie.

1.2 Hoe organiseer je een verbetersessie?

Om een verbetersessie te organiseren is het handig om de volgende stappen te nemen:

(1) Bedenk: wie moeten er aanwezig zijn bij een verbetersessie?

Van belang is allereerst dat de uitvoerders aanwezig zijn; de mensen die het primaire proces verzorgen in de organisatie. Het is aan te bevelen dat leidinggevendenden, coördinatoren of managers ook aanwezig zijn, zodat zij ook zien welke veranderingen nodig zijn. Van belang is immers dat er mensen bij zijn die in de positie zijn om te beslissen over het doorvoeren van veranderingen in de werkwijzen van de uitvoerders. Nadeel kan zijn dat uitvoerders zich minder 'vrij' voelen om te sparren over hoe de werkwijzen verbeterd kunnen worden. Belangrijk is dus dat een leidinggevende zich gelijkwaardig opstelt in het gesprek en het uitgangspunt is dat het om leren en verbeteren gaat.

(2) Wat werkt kennis op een rij zetten

Vooraf is het belangrijk om zelf goed de 'wat werkt kennis' te bestuderen: met name het goed doorlezen van het ['Wat werkt bij-dossier'](#) dat aansluit bij de werkwijze van de organisatie is aan te raden. Voor de hand ligt om hierbij te focussen op een bepaalde thematiek waarmee gewerkt wordt in de organisatie: bijvoorbeeld [eenzaamheid](#), [schuldhulpverlening](#) of [mantelzorgondersteuning](#) en niet alle thema's tegelijk te behandelen. Handig is bijvoorbeeld om een duidelijk overzicht te maken van werkzame elementen of werkzame mechanismen die voortkomen uit het 'Wat werkt bij-dossier'. Deze kennis kan eventueel samengevat worden in een PowerPoint zodat deze makkelijk gedeeld kan worden met deelnemers. Eventueel kan deze kennis ook vooraf doorgestuurd worden aan deelnemers, zodat zij nieuwsgierig worden naar de inhoud van de sessie. En altijd handig is om een aansprekend artikel of de infographic uit het 'Wat werkt bij-dossier' vooraf te delen met de deelnemers.

(3) Uitnodigen en praktisch organiseren

Zoek een ruimte waar je een sessie kunt houden zonder veel gestoord te worden en kies een geschikte datum waarop veel uitvoerders aanwezig kunnen zijn. Wanneer je de deelnemers gaat uitnodigen, is het zinvol duidelijk te communiceren wat het doel is van de sessie, de aanpak van de sessie en wat de verwachte opbrengst is. Wat levert het hen op om deel te nemen? De sessie kun je eventueel extra aantrekkelijk maken door het aanbieden van lunch of snacks. Praktisch gezien is het aan te raden om een flap-over en stiften klaar te leggen en post-its waarop deelnemers hun ideeën gedurende de sessie op kunnen schrijven. Meestal zijn beamer en laptop ook handig om de 'wat werkt kennis' te kunnen presenteren.

Wat zijn werkzame elementen of mechanismen?

Werkzame mechanismen en werkzame elementen geven meer inzicht in waaróm en hoe een interventie of werkwijze werkt. Maar wat is het verschil?

De term werkzame mechanismen verwijst naar een dynamisch proces dat er toe leidt dat een gewenst effect optreedt in een interventie. Werkzame mechanismen bieden een verklaring voor de werkzaamheid van interventies. Een voorbeeld van een werkzaam mechanisme is: inleving → empathie → minder vooroordelen → minder discriminatie.

De term werkzame elementen is een beschrijving van bepaalde kenmerken: zij geven aan wat belangrijke onderdelen zijn bij een interventie. Werkzame elementen omvatten dus niet het proces van verandering zoals bij werkzame mechanismen wel het geval is. Een voorbeeld van een werkzaam mechanisme is empathie in de vermindering van discriminatie.

In de meeste 'Wat werkt bij-dossiers' worden werkzame elementen beschreven (in bijvoorbeeld het bieden van schuldhulpverlening, het hulp bieden bij armoedeproblematiek of verminderen van eenzaamheid) en in sommige worden werkzame mechanismen beschreven (bijvoorbeeld in het tegengaan van discriminatie).

2 Drie vormen verbetersessies

In deze paragraaf komen drie typen verbetersessies aan bod. Per sessie worden voor- en nadelen beschreven. In de volgende paragraaf wordt beschreven hoe je de beste vorm van een verbetersessie kiest voor jouw organisatie.

2.1 Verbetersessie A: Presentatie en toewerken naar actieplan

Deze aanpak is geschikt voor het geval er een grote hoeveelheid 'wat werkt kennis' beschikbaar is over de thematiek waar jouw organisatie zich mee bezighoudt. In deze sessie wordt deze kennis overgedragen en toegepast op de eigen werkwijzen binnen de organisatie.

Aanpak

Duur: 2 tot 3 uur

Aantal deelnemers: 5 tot 20

1. Gestart wordt met de volgende vragen te bespreken met de deelnemers: Wat is de huidige werkwijze? Welke type aanpakken zijn onderdeel van deze werkwijze? En met welke doelen en doelgroepen? De antwoorden op deze vragen worden genoteerd op een flap-over. Eventueel kan er een schema worden gemaakt van de verschillende aanpakken (of werkvormen of strategieën), doelen en doelgroep. Dit gedeelte duurt meestal een kwartier tot een half uur.

2. De volgende stap is het presenteren over wat bekend is van 'wat werkt'. Hierbij kan gebruik worden gemaakt van het 'Wat werkt bij-dossier'. Handig is om de belangrijke informatie uit het dossier te verwerken in een PowerPoint of andere visuele presentatie. De presentatie kan bijvoorbeeld gestart worden met de infographic en vervolgens het toelichten van de oorzaken en / of beïnvloedbare factoren van de problematiek en de werkzame elementen of mechanismen om deze factoren aan te pakken. Aan te raden is om herkenbare voorbeelden te geven om werkzame elementen of mechanismen toe te lichten.

Belangrijk aandachtspunten zijn:

- Om tijdens de presentatie de medewerkers al de ruimte te geven te reflecteren op hun eigen werkwijze. Ideeën die tijdens de presentatie naar voren komen over wat mogelijk beter zou kunnen aan de eigen werkwijze, kunnen genoteerd worden. Bij onderdeel 3 kun je hier verder op terugkomen.
- Ruimte te bieden voor vragen tussendoor.
- Actief leren te bevorderen door een paar keer aan deelnemers te vragen hoe zij denken dat het in elkaar steekt en hun eigen beredenering over wat werkt, te stimuleren.

Dit tweede onderdeel kan afhankelijk van de hoeveelheid kennis die beschikbaar is, een uur tot anderhalf uur duren.

3. Vervolgens wordt de opbrengst van stap 1 en stap 2 naast elkaar gelegd en dit wordt met elkaar vergeleken. Dit kan door middel van het stellen van de volgende vragen: Als je de informatie uit de presentatie naast de huidige werkwijze legt, wat beschouw je dan als de kracht van je huidige werkwijze? En wat zou er mogelijk verbeterd kunnen worden in de huidige werkwijze? Deelnemers kunnen eerst individueel antwoord geven op deze vragen en het daarna plenair bespreken.

Bij een kleine groep van bijvoorbeeld vier of vijf personen, kunnen de antwoorden op deze vragen meteen plenair worden besproken.

4. Tot slot wordt de deelnemers gevraagd een actieplan te maken: wat nemen zij zich voor om te gaan oppakken naar aanleiding van deze sessie? Welke afspraken kunnen er met elkaar gemaakt worden? Belangrijk is om deze afspraken te noteren en vervolgens rond te sturen aan alle deelnemers en hier later, bijvoorbeeld in een teamvergadering, nog eens op terug te komen.

Voorwaarden voor gebruik:

- Voldoende beschikbare informatie over 'wat werkt' zoals via een 'Wat werkt bij-dossier'; er moet voldoende informatie zijn om een presentatie te kunnen geven.
- De presentatie moet optimistisch en licht van toon zijn; wetenschappelijke kennis moet laagdrempelig en eenvoudig worden gepresenteerd.
- Deze aanpak past bij deelnemers die:
 - o zeggenschap hebben over hun eigen werkwijze.
 - o graag willen inzetten op vergroten van de effectiviteit.
 - o open staan voor de boodschap dat bepaalde onderdelen van de eigen werkwijzen mogelijk beter anders aangepakt zouden moeten worden.

Voordelen:

- In de presentatie is er de mogelijkheid om diepgaand in te gaan op 'wat werkt' en waarom dat zo is; ook de achtergrond (factoren die het probleem veroorzaken) kan uitgebreid besproken worden.
- Ideeën voor verbetering van de eigen werkwijzen komen op gedurende de presentatie; motivatie en enthousiasme wordt opgebouwd tijdens de presentatie om het toe te passen.

Nadelen:

- Sterke sturing vanuit de persoon die presenteert, minder vanuit de vragen van medewerkers; dat kan op weerstand stuiten.
- Het is een 'workshop' opzet; minder geschikt voor hele kleine groepen.

Voorbeeld uit de praktijk

Door het hele land zijn er zelforganisaties van mensen die lesbisch, homo, bi en / of transgender (LHBT) zijn. Deze organisaties bestaan in de meeste gevallen volledig uit vrijwilligers. Eén van de doelen waar deze organisaties zich veelal op richten is het bevorderen van de acceptatie van LHBT's en het verminderen van de discriminatie ten aanzien van deze groep. Dat doen zij onder meer door gastlessen te geven op scholen en zorg- en welzijnsorganisaties. Naar aanleiding van een rapport in 2015 van Movisie 'Do the right thing', over wat wel en wat niet werkt bij het vergroten van LHBT-acceptatie, wilden veel organisaties hun werkwijzen verbeteren. Bij negen organisaties is een 'op maat advies gesprek' gegeven. In deze sessie, geleid door een onderzoeker van Movisie, kregen de organisaties 'wat werkt kennis' aangereikt en reflecteerden de organisaties op hun eigen werkwijzen. Uit de evaluatie bleek dat verschillende organisaties hun werkwijze verder hebben aangescherpt om hun doel (nóg) beter te kunnen bereiken. Ook kregen zij meer inzicht in hun eigen werkwijze. Tevens bleek uit de evaluatie dat de organisaties het prettig vonden dat de ingewikkelde wetenschappelijke kennis op een makkelijke en 'luchtige' manier verteld werd.

2.2 Verbetersessie B: Online Verbetertool als basis, korte sessie als vervolg

Deze aanpak is geschikt voor kleine groepen met een helder omliggende werkwijze of project.

Aanpak

Duur: dagdeel 3 uur en (optioneel) terugkomsessie (3 uur).
Aantal deelnemers: 3 tot 8.

1. Ter voorbereiding: deelnemers reflecteren vooraf op de vraag in hoeverre zij nu gebruik maken van 'wat werkt kennis' door het lezen van de infographic van het 'Wat werkt bij-dossier', het hele dossier, of, indien beschikbaar, het invullen van de 'online verbetertool' (zie de [online verbetertool eenzaamheid](#)).
2. Start de sessie met de vraag wat voor inzichten het eerste deel heeft opgeleverd. Vervolgens kan gezamenlijk geïnventariseerd worden wat de belangrijkste vragen zijn die hieruit voort zijn gekomen; zowel wat betreft de inhoud van de werkwijze als de organisatie van de werkwijze.
3. De volgende stap in de sessie is om een gezamenlijke selectie van de belangrijkste vraagstukken te maken die een verbeteringslag nodig hebben en in deze sessie behandeld kunnen worden.
4. Op basis van de voorgaande stap, wordt er in de sessie vervolgens gezamenlijk gereflecteerd op de vraagstukken onder leiding van de inhoudelijke of organisatiedeskundige, afhankelijk van het vraagstuk. Op tafel liggen uitgeprinte stellingen van de Verbetertool of de infographic uit het 'Wat werkt bij-dossier'.
5. Naar het einde toe van de sessie worden er verbeteracties geformuleerd voor de eigen werkwijze en voor de eigen organisatie.
6. Tot slot wordt er een vervolgssessie gepland om de uitvoering van de verbeteracties te bespreken.

Voorwaarden voor gebruik:

- Voldoende beschikbare informatie over 'wat werkt' die praktisch toepasbaar is.
- Deelnemers die:
 - o Betrokken zijn bij ontwikkeling en uitvoering van de interventie.
 - o Intrinsiek gemotiveerd zijn de eigen aanpak te verbeteren.
 - o Open staan om kritisch te kijken naar de eigen aanpak en delen van de interventie aan te passen.

Voordelen:

- Korte pressure-cooker-sessie, kost niet veel tijd, snel een verbeteringslag.

Nadelen:

- Korte sessie. Vaak zal er een vervolgssessie (of meerdere) nodig zijn.
- Geschikt voor kleine groepen (max acht personen)

- Alleen geschikt voor initiatieven en helder omliggende projecten, werkwijzen of interventies (minder geschikt voor een hele brede aanpak, zoals de algemene handelwijze van het sociaal werk of opbouwwerkers).

Voorbeeld uit de praktijk

In Amsterdam hebben binnen de aanpak van eenzaamheid verschillende verbeter sessies plaatsgevonden met projecten en initiatieven. Eén daarvan was met het initiatief In My Backyard dat zich richt op het verwelkomen van statushouders die in een wijk komen wonen. In de sessie is enerzijds gekeken naar de precieze doelen die het initiatief wil bereiken en of het initiatief daarbij gebruik maakt van de bestaande kennis over wat werkt bij het voorkomen van vereenzaming. Anderzijds is in de verbeter sessie gezamenlijk gekeken naar de organisatie van het initiatief. Het initiatief was onverwacht snel gegroeid naar verschillende stadsdelen en had daardoor weinig tijd gehad om stil te staan bij de manier waarop zij binnen het initiatief te werk gaan. De combinatie van zowel aandacht voor de inhoudelijke kant en de organisatorische kant, gaf de medewerkers van het initiatief nieuwe energie om verbeteringen door te voeren in het eigen initiatief. De verbeteringen zijn in een vervolgsessie besproken, waarin ook weer nieuwe verbeterplannen zijn gemaakt.

2.3 Verbetersessie C: Op maat gesprek aan de hand van toolbox

In deze aanpak wordt er een dialoog of gesprek gehouden met deelnemers aan de hand van 'wat werkt' kennis. Het gesprek is echt een 'co-creatie' en alle deelnemers bepalen samen het tempo en de inhoud.

Aanpak:

Duur: 1 a 2 uur.

Aantal deelnemers: 1 tot 5.

In deze vrij losse aanpak zijn de volgende stappen te herkennen:

1. Met de deelnemers in gesprek over de vragen: Wat is de huidige werkwijze? Welke onderdelen bevat deze werkwijze? Wat zijn daarvan de doelen en de doelgroep?
2. Vervolgens wordt met de deelnemers besproken welke vragen zij hebben over het effect van hun werkwijze. Wat denken zij dat goed werkt aan hun werkwijze? Waar hebben zij twijfels over?
3. Aan de hand van vragen van de deelnemers, uitleggen en toelichten wat er bekend is over 'wat werkt', zoals op basis van het 'Wat werkt bij-dossier'. Er wordt gezamenlijk gesproken en gebrainstormd over wat bekend is over 'wat werkt', wat er beter kan in de eigen werkwijze en wat er vooral behouden moet worden aan de eigen werkwijze.
3. In de afronding van het gesprek gaat het meer over de vraag wat er concreet nodig is om de eigen werkwijze te optimaliseren en te verbeteren.
4. Om de uitkomsten van het gesprek vast te houden wordt er een actiepuntenlijstje gemaakt van hoe de eigen werkwijze nog beter kan.

Voorwaarden voor gebruik:

- Geschikt voor kleine groepen: één tot drie personen.
- Past bij deelnemers die veel ervaring hebben en minder behoefte hebben aan echte kennisoverdracht.

Voordelen:

- Mogelijkheden om nauw aan te sluiten in het gesprek bij de uitvoerders en diens dilemma's en vragen.

Nadelen:

- Door de 'losse' opzet kan te weinig uit de verf komen wat precies de 'wat werkt kennis' is; soms kan er te weinig ruimte zijn om deze kennis goed uit te leggen en toe te lichten.

Voorbeeld uit de praktijk

Deze aanpak is toegepast bij migranten- en vluchtelingenorganisaties die werken aan gendergelijkheid, LHBT-acceptatie en vermindering van *genderbased violence*. De sessies zijn op basis van een toolbox met daarin concrete werkvormen, tips en checklijstjes om effectiviteit te vergroten. De uitvoerders waren tevens vaak de bedenkers van de aanpak en hebben jarenlange (soms zelfs meerdere decennia) ervaring in het uitvoeren van hun werkwijze. Een uitgebreide beschrijving van 'wat werkt' past minder bij hen omdat zij zelf al veel praktijkkennis hebben opgedaan over wat wel en niet werkt. Deze gesprekken werden daarmee meer een gelijkwaardige uitwisseling van kennis: 'Wat weet jij uit de wetenschap?' en 'Wat weet jij uit de praktijk'? Op basis van de gesprekken werden werkwijzen waar nodig aangescherpt.

3 Hoe weet je welke vorm je nodig hebt?

In deze paragraaf lichten we toe wanneer het beste welke vorm van verbetersessie kan worden ingezet: dit hangt onder meer van de 'wat werkt kennis' die paraat is, de groepsgrootte en de ervaring van medewerkers.

Wat werkt kennis die paraat is

- Heb je een online verbetertool tot je beschikking of kun je komen tot duidelijke stellingen over wat wel en niet werkt? → Dan kun je kiezen voor verbetersessie B; deze is oorspronkelijk toegepast bij het werken met een verbetertool.
- Heb je veel 'wat werkt' kennis over te dragen? → Dan is het logisch om te kiezen voor verbetersessie A; via de presentatie kun je gestructureerd een grotere hoeveelheid informatie overdragen.

Groepsgrootte

- Heb je een kleine groep van twee of drie personen? → Dan is verbetersessie A meestal niet geschikt; een gesprek zoals bij verbetersessie C, geeft dan meer ruimte om in te gaan om de specifieke vragen van de betreffende deelnemers.
- Heb je een groep van meer dan tien deelnemers? → Dan is verbetersessie A een goede keuze; je kunt via een presentatie informatie delen met een grote groep deelnemers.

Ervaring deelnemers

- Zijn de deelnemers in de sessie zeer ervaren en beschikken zij over jarenlange praktijkkennis? → Dan kan het raadzaam zijn om te kiezen voor verbetersessie C.
- Zijn de deelnemers meer beginnend? → Dan kan het raadzaam zijn om te kiezen voor verbetersessie A waarin veel kennis wordt overgedragen.

4 Tips en aandachtspunten bij de begeleiding van de sessies

Als je aan de slag gaat met verbetersessies, kun je soms tegen knelpunten aanlopen. Bijvoorbeeld: het kan soms een schok zijn voor medewerkers wanneer zij zich realiseren dat hun werkwijze in de praktijk mogelijk averechts werkt. Medewerkers zijn gewend om op een bepaalde manier te werken, dat is vaak een routine en gemakkelijk. Dat veranderen vraagt inspanning en inzicht en niet iedereen is daarvoor even gemotiveerd. Of is negatief gemotiveerd dat zij - als zij niet meewerken - negatief worden beoordeeld door hun werkgever. Daarom een aantal aandachtspunten op een rij:

- **Begin iedere verbetersessie met het samen doornemen van de ambitie** van de organisatie of de deelnemers; waar staat de organisatie voor? Welke problemen wil de organisatie aanpakken? Welk doel heeft de organisatie voor ogen? Leg uit dat iedereen het eigen werk natuurlijk zo goed mogelijk wil doen en dat daarom 'wat werkt kennis' gebruiken voor de hand ligt. Het benadrukken van de gemeenschappelijke ambitie kan de motivatie van deelnemers om te veranderen en hun werkwijze te verbeteren, versterken.
- **Benadruk wat de sterke kanten zijn** van de werkwijzen van de uitvoerders. Door mensen te bevestigen in wat zij goed doen, staan ze vaak meer open voor wat beter kan.
- **Geef ruimte om te leren:** probeer een sfeer te creëren waarin het niet erg is om te ontdekken dat een bepaalde werkwijze, mogelijk niet (meer) de juiste is. En stimuleer het logisch nadenken en reflecteren op de huidige werkwijzen door vragen als 'op basis waarvan denk je dat het werkt?' en 'hoe verwacht je dat verandering tot stand komt?'. Om duidelijk te maken dat bij het beantwoorden van deze vragen ruimte is om te leren, kun je eventueel voorbeelden geven van jezelf over wat je hebt geleerd door het gebruiken van 'wat werkt kennis'.
- **Geef ruimte voor wetenschappelijke én praktijkkennis:** vanuit de wetenschap is niet alles goed onderzocht. En werkwijzen die in de praktijk gebruikt worden maar niet onderzocht zijn (en in 'wat werkt dossier' staan) kunnen wel degelijk waardevol zijn. Benoem dit expliciet in verbetersessies zodat deelnemers merken dat hun praktijkkennis serieus wordt gezien en gewaardeerd.
- Sluit positief af met **concrete actiepunten**; voorkom dat uitvoerders het gevoel krijgen dat de veranderingen groots zijn en niet uitvoerbaar zijn. Neem daarom ook actiepunten op die op korte termijn makkelijk zijn uit te voeren.

Wil je verder met het implementeren van 'wat werkt' kennis of effectieve interventies binnen je organisatie? Raadpleeg dan het ['Wat werkt bij-dossier' implementatie](#), de [toolkit implementatie](#) over hoe je dit het beste kunt aanpakken en/of raadpleeg één van de adviseurs van Movisie.