

Binnen jeugdhulp, jeugd-ggz en speciaal onderwijs is innovatie succesvol als het een toegevoegde waarde oplevert voor kinderen, jongeren en hun gezinnen. Innovatie vraagt om een context van gezamenlijk leren en experimenteren op alle niveaus. Deze context is nog geen vanzelfsprekendheid op alle plekken van jeugdzorg en onderwijs. Dit artikel deelt de lessen van een organisatie voor jeugdzorg en onderwijs die een innovatieroutine ontwikkelde op basis van gelijkwaardige samenwerking met ervaringsdeskundigen.

MET ERVARINGSDESKUNDIGEN INNOVEREN IN
JEUGDHULP, JEUGD-GGZ EN SPECIAAL ONDERWIJS

SAMEN IMPACT CREËREN

INLEIDING

De praktijk van de jeugdzorg en het onderwijs streeft continu naar een passend antwoord op de hulpvraag van kinderen, jeugdigen en hun gezinnen. Dit is terug te zien in de transformatie van de jeugdzorg, de Wet passend onderwijs (2022) en de recente Hervormingsagenda Jeugd (ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, 2023). Aangezien de hulpvragen van kinderen, jongeren en hun ouders toenemen (Nederlands Jeugdinstituut, 2023), neemt ook de urgentie toe om te bouwen aan een toekomstbestendig jeugdzorg-systeem. Hierbij worden de jeugdzorg, volwassen ggz en het (speciaal) onderwijs uitgedaagd door de samenleving om tot nieuwe vormen van domeinoverstijgende zorg te komen.

Recent werd aangetoond dat de decentralisatie van de jeugdzorg een belemmerend effect heeft op innovatie in de sector (KPMG, 2023). Zodra jeugdzorgorganisaties zich richten op gemeente-overstijgende innovaties zijn ze genoodzaakt in gesprek te gaan met meerdere gemeenten, wat vertragend en soms stagnerend werkt. De diverse belangen, prioriteiten en budgetten beperken dan de mogelijkheid tot opschalen.

Om toch de nodige vernieuwing tot stand te brengen en alle stakeholders hierin mee te krijgen, ligt er een grote kans in een 'design'-benadering vanuit een gelijkwaardige samenwerking met de doelgroep (Veldmeijer et al., 2023).

Door de behoefte van kinderen, jongeren en hun gezinnen structureel centraal te stellen, kan een toegevoegde waarde gerealiseerd worden voor hun hulpvraag. De principes van *design thinking* en *lean startup* zijn inspirerend om juist bij de meest urgente vraagstukken impact te creëren. Het uiteindelijke doel is een context van duurzaam gezamenlijk leren op alle niveaus in het stelsel van jeugdzorg en onderwijs: professionals en gezinnen, organisaties en beleid, kennis en onderzoek, bestuur en overheid.

Dit artikel licht toe hoe in Ihub¹, een organisatie voor jeugdhulp, jeugd-ggz en onderwijs, verandering wordt nagestreefd door het ontwikkelen van een innovatieroutine samen met ervaringsdeskundigen. De opbrengst van deze routine wordt geïllustreerd aan de hand van een praktijkvoorbeeld.

ONTWERP INNOVATIEROUTINE

Bij het ontwerp van een nieuw proces van innoveren is gezocht naar een duurzame en continue structuur (een routine), waarin de behoefte van de doelgroep leidend is en sneller feedback op de oplossing wordt gegeven. Daarvoor is

¹ Ihub is een organisatie voor jeugdhulp, jeugd-ggz en onderwijs in de regio's Midden-Holland, Noord-Holland, Zuid-Holland en Gelderland, met als missie: een veerkrachtige generatie in 2040.

gekeken naar methodes waarbij dit een gebruikelijke manier van werken is, zoals *design thinking* en *lean startup* (Bland & Osterwalder, 2019; Den Ouden, 2012; Ries, 2011).

Design thinking is een manier om een complex probleem op zo'n manier op te lossen dat in de oplossing de menselijke behoefte centraal staat (Foster, 2021). De cyclus van *design thinking* is: *discover*; het onderliggende probleem leren begrijpen, *interpretatie*; betekenis en inzichten genereren, en *ideate*; brainstormen over mogelijke oplossingen en vervolgens experimenteren met prototypes in korte feedbackcycli om oplossingsrichtingen te verfijnen en te ontwikkelen (Foster, 2021). De onderscheidende stappen, in vergelijking met gangbare innovatieprocessen in de sector zorg en welzijn, zijn de korte cycli om de oplossing, of delen daarvan, te testen voordat er (grootschalig) geïmplementeerd wordt. Daarnaast is inspiratie gehaald uit *lean startup* (Ries, 2011). *Lean startup* is een methode om 'klein' te experimenteren om zodoende 'groots' impact te maken. Ook hierbij gaat het om een iteratief ontwerpproces en niet om grootschalig ontwikkelen.

Het doel is om met deze principes een innovatieroutine te ontwikkelen waarbij continu in alle lagen van de organisatie wordt gereflecteerd, bevraagd en ontworpen (Kimberly & Cook, 2008; Lindauer, 2014; Prahalad & Hamel, 1990; Van Yperen, 2013). Er is ruimte om verschillende oplossingsrichtingen te toetsen en bij te stellen. De uitkomst van de routine is daardoor van tevoren niet helder, maar de kans op een succesvolle oplossing des te groter (Jacobs & Snijders, 2008; Lafley en Charan, 2008).

Kortom, vanuit de behoefte van jongeren en ouders geroutineerd innoveren vergroot de kans op succesvol innoveren (Jacobs & Snijders, 2008; Lafley en Charan, 2008).

Zodra jeugdzorgorganisaties zich richten op gemeente-overstijgende innovaties, zijn ze genoodzaakt in gesprek te gaan met meerdere gemeenten, wat vertragend en soms stagnerend werkt

CO-CREATIE MET JONGEREN EN OUDERS De laatste decennia is een verschuiving gaande in de invloed van ervaringsdeskundigen op beleidsvorming in de jeugdzorg en het onderwijs (Nakarada- Kordic et. al., 2017; Wakefield & Wakefield, 2022). De kracht van ervaringsdeskundigheid op alle niveaus in de organisatie wordt steeds meer onderkend.

Smits en collega's (2020) ontwikkelden 'The involvement matrix' om vast te kunnen stellen in welke mate en op welk niveau ervaringsdeskundigen betrokken worden in onderzoek en innovatie, namelijk als 'listener, co-thinker, adviser, partner and decision maker'. In de innovatieroutine werken de professional, beleidsmaker en ervaringsdeskundige als partners samen in het ontwerpteam, zodat inhoudelijke expertise en ervaring gelijkwaardig bijdragen aan innovatie. Ervaringsdeskundige jongeren en ouders hebben zo een centrale, structurele, mee-ontwerpende rol in deze innovatieroutine.

Gedurende de routine betreft het ontwerpteam andere ervaringsdeskundigen in de rollen van 'listener, co-thinker of adviser'. Door jongeren en ouders gelijkwaardig partner te maken in het nadenken over urgente vraagstukken die hen persoonlijk raken, kom je tot duurzame oplossingen. Op basis van een diepgaand begrip (empathie) voor de behoeften en belemmeringen van jeugdigen, ouders en gezinnen worden nieuwe oplossingen ontworpen. Zij krijgen continu de ruimte hun behoeften en belemmeringen centraal te stellen en te oordelen of de oplossing hen daadwerkelijk helpt bij hun vragen.

Deze empathische aanpak leidt tot inzicht, van waaruit bestaande aannames kunnen worden uitgedaagd en problemen opnieuw kunnen worden gedefinieerd. Naast dat de behoeften van de ervaringsdeskundigen leidend zijn, dragen ook de klinische ervaring en wetenschappelijke inzichten bij aan het ontwerp. Het ontwerpteam heeft een maandelijkse 'design'-workshop, wekelijks een afstemmingsmoment en tussendoor testen ze aannames, doen ze interviews of voeren kleine experimenten uit. Uitgangspunt in de routine is een transparant stappenproces en het delen van plezier (Nakarada-Kordic et. al., 2017).

OPSTARTEN EN INSTALLEREN VAN DE INNOVATIEROUTINE

Hieronder worden drie stappen toegelicht die tot de implementatie van de innovatieroutine hebben geleid.

Randvoorwaarden en besluitvorming organiseren.

Bij de eerste stap wordt een gezamenlijke visie op innovatie binnen de organisatie gecreëerd. Innovatie kun je zien als

DE START VAN HET ONTWERPTEAM

Vanuit het programma 'Van jeugdzorg naar familie en netwerkkracht' zijn diverse bijeenkomsten georganiseerd met bestuur en directie om commitment te verkrijgen op de (innovatie) visie en om de kritische succesfactoren gezamenlijk uit te werken. Hierna werd het ontwerpteam geformeerd via een

selectieprocedure, waarbij ook vanuit het 'ervaringshuis' een ervaringsdeskundige ouder en jongere verbonden werden voor eenzelfde aantal uren als de andere leden. Het ontwerpteam heeft als start gezamenlijk het Team Canvas ingevuld. Daarbij spraken zij onderling over hun waarden en wat nodig is om te komen

tot een sterke samenwerking. Hierna volgde een workshop om te komen tot hun 'moonshot'. Die werd: 'Gezinnen bouwen met Ihub aan veerkracht'. Zoals een ontwerpteamlid zei: 'Dit werkt het best als je het samen met de doelgroep doet. Het contact met de doelgroep als integraal onderdeel van het team.'

een continuüm: aan de ene kant wordt de bestaande zorg continu verbeterd en verder ontwikkeld, aan de andere kant wordt geëxperimenteerd met nieuwe vormen van zorg. Hierin bestaat de keuze voor meer of minder disruptieve vernieuwingen (Tidd, Bessant, & Pavitt, 2005).

Daarnaast kun je kiezen voor open ten opzichte van gesloten innovatie. Bij gesloten innovatie worden vernieuwingen volledig door de eigen organisatie ontwikkeld, terwijl bij open innovatie ook de samenwerking met externe partijen wordt gezocht (Verhagen & Haarsma-den Dekker, 2022). Na het formuleren van een visie wordt deze verankerd door de leidinggevenden, zodat dit op alle lagen in de organisatie het uitgangspunt is (Verhagen & Haarsma-den Dekker, 2022).

Vervolgens is commitment nodig op afspraken over randvoorwaarden en kritische succesfactoren, zoals benodigde middelen, wijze van besluitvorming, communicatie en evaluatie. Hierbij hoort dat medewerkers tijd, ruimte en bevoegdheden hebben om te experimenteren (Verhagen & Haarsma-den Dekker, 2022).

Een organisatiecultuur die een positieve, innovatieve basishouding bij de medewerkers bekrachtigt, kan het innovatievermogen van een organisatie aanmoedigen (Mendoza-Silva, 2021). Tegelijkertijd vergt deze iteratieve wijze van innoveren dat medewerkers een zekere mate van onzekerheid verdragen en tolerantie ontwikkelen ten aanzien van complexiteit en falen.

Multidisciplinair ontwerpteam samenstellen en netwerkgroep activeren.

Na het vaststellen van deze randvoorwaarden wordt een innovatienetwerk gecreëerd. Hierbij bestaat het ontwerpteam uit diegenen die belang hebben bij de innovatie: een ervaringsdeskundige jongere, een ouder, een of twee

Vanuit de behoefte van jongeren en ouders geroutineerd innoveren vergroot de kans op succesvol innoveren

professionals en een vertegenwoordiging van gemeenten. Deze teamleden worden geselecteerd op basis van hun drive om verandering te bewerkstelligen.

Bij de start van hun samenwerking verkennen ze hun waarden en behoeften ten aanzien van samenwerking, leggen ze afspraken vast en evalueren deze structureel met behulp van het teamcanvas (The Team Canvas, 2015). Ieder van hen neemt ervaringen, krachten en kwetsbaarheden mee die de ruimte krijgen en benut kunnen worden in het proces. Ook zijn deze teamleden vernieuwers en daarmee ambassadeurs binnen en buiten de organisatie. Dat doen zij door te blijven communiceren middels bijvoorbeeld presentaties, vlogs en blogs, om zodoende een netwerkgroep binnen en buiten de organisatie te activeren om bij te dragen. Een interactief internetplatform en sociale media kunnen hierbij ondersteunend zijn.

Komen tot een moonshot.

Een moonshot stellen is een manier om groots denken aan te moedigen. Het is een ambitieus, gedurfd, verkennend en grensverleggend doel. Moonshotdenken is een concept dat wordt gebruikt als framework voor buitengewone innovaties

DIEPTE-INTERVIEWS MET DE DOELGROEP EN VERKENNING WETENSCHAP

Vijftien jongeren, ouders en professionals werden geïnterviewd door het ontwerpteam om te achterhalen wat de moonshot 'Gezinnen bouwen met iHub aan Veerkracht' in de weg staat. Deze interviews werden uitgeschreven en vervolgens werden de *pains, gains and jobs to be done* geselecteerd.

Jongeren en ouders noemen vaak in de interviews het belang van een klik met hun hulpverlener. Sommigen zeggen een machtsverschil te ervaren met de hulpverlener. Ze beschrijven hun gevoel dat er tegenover hen iemand zit die zich verschuilt achter een 'professionele' houding waar zij zich niet mee kunnen verbinden. Ouders en jongeren zeggen regie te willen ervaren over hun eigen traject. Daarnaast zien hulpverleners dat de behandeling niet tot zijn recht komt omdat jongeren en ouders belangrijke

personen uit hun netwerk niet willen of kunnen betrekken. Ouders geven wel aan de behoefte te hebben zich verbonden te voelen met belangrijke personen om hen heen en willen zelf kiezen wie zij betrekken bij hun traject.

Vervolgens zijn uit bestaande inspirerende initiatieven werkzame elementen verzameld die gericht zijn op het versterken van de regie, de klik of het netwerk. Zoals juist investeren in de start en het goed in kaart brengen en activeren van het netwerk om een gezin. Ook uit wetenschappelijke literatuur komt het belang van de klik, regie en het netwerk voor het behalen van positieve behandeluitkomsten.

Eveneens naar voren komt het belang van gelijkwaardig partnerschap: ieders inbreng is van even grote waarde en ieder stelt zich kwetsbaar en persoonlijk

op (Lamers et. al., 2016). Deze informatie is omgezet in een waardepropositie: welke waarde kan worden toegevoegd voor de doelgroep om deze moonshot te behalen, namelijk:

- De jeugdige en het gezin voelen zich onderdeel van een warm vertrouwd netwerk.
- De jeugdige en het gezin worden oprecht gehoord, gezien en gevoeld.
- De jeugdige en het gezin ervaren kracht, invloed en sterke relaties onderling.

Zoals een ontwerpteamlid aangaf: 'Het is nuttig dat het begin van het proces zo diep ingaat op de behoeften van de doelgroep. Dat we er alles aan hebben gedaan om meer te leren. Dit gaf een vertragend gevoel: gaan we niet te langzaam? Maar innovatie kost tijd en je moet deze tijd nemen én krijgen.'

zoals de zelfrijdende auto en Google Glass (Alayon, 2018; Teller, 2017). In de jeugdzorg heeft de Beweging van o een voorbeeld van een moonshot, namelijk 'We gaan voor o kinderen die niet gewoon prettig thuis opgroeien'.

Moonshotdenken motiveert teams om groot te denken door problemen als oplosbaar te beschouwen en door 'alles is mogelijk'-dialogen aan te moedigen. Hierbij wordt het team uitgedaagd om uiteindelijk te komen tot een zin: 'We stoppen niet voordat...'. Het doel is dat het ontwerpteam zich met trots hieraan verbindt. Daarnaast wordt het effect gecreëerd dat mensen buiten het ontwerpteam zich gemotiveerd voelen zich aan te sluiten en mee te doen met de beweging.

DE CYCLUS VAN DE INNOVATIEROUTINE

'Discover en interpretatie': Verdieping en verkenning van de behoefte van de doelgroep en formuleren van een waardepropositie.

Om te achterhalen wat nodig is om de moonshot te behalen en wat deze in de weg staat, worden diepte-interviews gedaan met jongeren, ouders en professionals. Uit deze interviews wordt geïdentificeerd welke pijnpunten jongeren, ouders en professionals ervaren (*pains*), welke winst ze willen behalen (*gains*) en wat ze te doen staat (*jobs to be done*; Osterwalder et. al., 2014). Uit onderzoek blijkt dat jongeren en ouders tot unieke behoeften komen, die door

professionals niet werden bedacht (Nakarada-Kordic et. al., 2017). Hierdoor ontstaan een dieper begrip en nieuwe inzichten aan de hand van de interviews met jongeren en ouders.

Om te voorkomen dat in de innovatieroutine problemen worden opgelost waar allang oplossingen voor bestaan, volgt een verkenning welke initiatieven en welke wetenschappelijke kennis al bijdragen aan de 'moonshot'. Ook kunnen werkzame elementen worden verzameld uit die al bestaande initiatieven.

Innoveren kan voelen alsof het nieuw moet zijn. Maar wellicht is de manier waarop je bestaande werkzame elementen met elkaar weet te verbinden juist nieuw. Deze verschillende perspectieven worden bij elkaar gebracht in een waardepropositie, bijvoorbeeld met behulp van het zogeheten waardepropositiecanvas (Bland & Osterwalder, 2019). Dit is een vertaling van de informatie van de doelgroep, de eerder genoemde 'pains', 'gains' and 'jobs to be done', naar het formuleren van de waarde die je wilt creëren voor jeugdigen en gezinnen.

'Ideate, prototype en experiment': Genereren en testen van oplossingsrichtingen.

In de volgende stap worden door verschillende werkvormen oplossingen bedacht voor het vastgestelde probleem. De

KOMEN TOT OPLOSSINGSRICHTINGEN

Het ontwerpteam van 'Gezinnen bouwen met Ihub aan veerkracht' heeft alle input omgezet middels een creatieve werkvorm, de 'crazy-8' (Knapp & Zeratsky, 2016), in verschillende oplossingsrichtingen. Uiteindelijk werd gekozen om twee oplossingsrichtingen verder uit te werken: Krachtcirkels en de Teamkaart. De laatste oplossingsrichting wordt hier verder toegelicht.

Het Team Canvas (The Team Canvas, 2015) werd het uitgangspunt voor de Teamkaart en werd in verschillende versies voorgelegd aan jongeren, ouders en hulpverleners en in verschillende contexten getest. De Teamkaart is een instrument om de samenwerking tussen het gezin, formele en informele netwerk te versterken door middel van een expliciet gesprek over waarden, krachten en behoeften. Het doel van de Teamkaart is een sterk team te vormen van het formele en informele netwerk rondom een jongere en zijn gezin. De vragen in de Teamkaart creëren duidelijkheid over elkaars wensen, behoeften, rollen en onderliggende waarden. De kaart geeft

de kans duidelijke afspraken te maken over hoe de samenwerking eruit ziet, waardoor er een voorspelbare basis ontstaat. Dit vergroot de kans op een 'klik', wat een belangrijk element is in effectieve zorg.

De aannames die aan de oplossingsrichting van de teamkaart ten grondslag liggen zijn getoetst middels het doen van experimenten. Zoals de aanname dat jongeren en ouders een team willen vormen om hen heen als ze in behandeling komen. We gingen hiervoor in gesprek met jongeren en ouders en vroegen hen wat een team tot een goed team maakt. Daarnaast de aanname dat jongeren en ouders het willen hebben over hun krachten in plaats van over problemen. We gaven jongeren en ouders tien kaarten, vijf met krachten en vijf met problemen. We vroegen hen over welke kaarten ze wilden spreken bij de intake. Ook was er een aanname dat hulpverleners zich kwetsbaar op willen stellen om te praten over hun eigen waarden en behoeften. Hiertoe gingen we het gesprek aan met het bestuur over kwetsbaarheid.

Zoals een jongere zei: 'Een team vormen klinkt als een ver-van-m'n-bedshow. Er kan niet zo makkelijk gesproken worden over een gezin bij mij. Mijn eerste indruk is: die kaart is niet voor mij.'

Zoals een hulpverlener aangaf: 'De jongere bleek een goede klik te hebben met meneer de Vries op school, deze kreeg een expliciete rol in het toewerken naar herstel.'

Om een ouder te citeren: 'Als ouder heb ik de behoefte om in de regie te blijven en samen te werken met hulpverleners. Dat kost veel tijd en energie. Daarom is het belangrijk positieve dingen te doen om weer energie in de relatie met je kind en in je regie op het traject te kunnen stoppen.'

En een ontwerpteamlid zei: 'Met innoveren ben je continu bezig: nieuwe kleuren, nieuwe vormen, opnieuw schilderen, het blijft maar doorgaan. Ik vind het heel krachtig zo met elkaar te werken. Het is niet af en het zal nooit af zijn. Het is niet een nieuw product neerzetten met zó is het, maar door verschillende invalshoeken blijf je schaven.'

eerste oplossingsrichtingen zijn nog niet perfect en zelfs een beetje vaag. Het idee is zo snel mogelijk een hypothetische oplossing in actie te gaan zien.

Elke oplossingsrichting zit daarnaast vol met aannames over waarom die oplossing een goed idee is. Daar komt de kracht van de innovatieroutine naar voren. Elke aanname wordt getoetst middels een experiment. Daarmee wordt voorkomen dat te snel wordt gedacht dat een oplossingsrichting dé oplossing voor het probleem van de doelgroep is. Door de aannames te toetsen en erop te reflecteren met hulpverleners, jongeren en hun ouders, worden aannames bekrachtigd of verworpen en wordt de oplossingsrichting steeds een beetje scherper (Osterwalder et al., 2014).

In deze fase ligt de nadruk op doen en ervaren. Middelen die gebruikt kunnen worden bij het toetsen van aannames zijn bijvoorbeeld het starten van een e-mailcampagne, diepte-interviews met een praatplaat en co-reflectie met de doelgroep (Bland & Osterwalder, 2019). Middels improvisatie

worden creatief en met snelheid oplossingsrichtingen gevalideerd samen met de eindgebruikers, dus jongeren en gezinnen. Elementen die niet werken vervallen en er ontstaat weer een nieuwe vorm. Zo kan het uiteindelijke prototype ineens heel anders zijn dan het oorspronkelijke idee.

'Oplossingsrichtingen opschalen middels pilots': Van een oplossingsrichting naar een verhaal en business case.

Om oplossingsrichtingen op grotere schaal een weg te laten vinden naar de organisatie helpt een storyboard en een zorgvuldig businesscasemodel (Bland & Osterwalder, 2019). Met een storyboard maak je een visueel instrument om de te creëren waarde middels de oplossingsrichting voor de doelgroep in een beeld te vatten. Het businesscasemodel beschrijft de uitgangspunten hoe een oplossingsrichting waarde creëert, levert en behoudt (Osterwalder & Pigneur, 2009). Zo'n model helpt bij het duurzaam implementeren

VAN OPLOSSINGSRICHTING NAAR PRAKTIJK

Er werden verschillende versies van de teamkaart ontworpen en een van de teamleden heeft het 'verhaal' van de teamkaart getekend voor een storyboard. De netwerkgroep werd ingeschakeld om te reflecteren op verschillende versies van de teamkaart *[op te vragen bij de eerste auteur]* en ook om het storyboard bij te schaven. Hiermee werd duidelijk geïllustreerd wat de teamkaart uiteindelijk oplevert gedurende de behandeling van jongeren en hun gezinnen.

Daarna is een business case ingevuld

en zijn verschillende aannames over de wegen tot implementatie getoetst. Bijvoorbeeld de aanname dat de meest complexe doelgroep er het meeste baat bij heeft, of dat de teamkaart juist preventief ambulant moet worden benut. In een regio werd verkend om de teamkaart door te ontwikkelen in de gesloten jeugdzorg. Dit gebeurde door een professional en ervaringsdeskundige uit de regio te motiveren mede eigenaar te worden van het ontwerpproces. Hoewel inhoudelijk gemotiveerd lukte het niet

voldoende ruimte en tijd te creëren om de teamkaart prioriteit te geven. Daarna is de teamkaart ingevoegd in de ambulante werkwijze FamilieKracht, gericht op het vormen van een integraal team samen met de jongere en het gezin. Om een ontwerpteamlid te citeren: 'Het proces is verwarrend en onvoorspelbaar. Je moet omgaan met tegenslagen en uit je comfortzone stappen. Maar het geeft ook veel energie én we merken dat één plus één drie is. Innovatie stopt nooit. En als die stopt, is het achteruitgang.'

van de oplossingsrichting, waarbij een inhoudelijk idee wordt omgezet in een passende implementatiestrategie. Hierin wordt nagedacht over onder meer de toegevoegde waarde voor de doelgroep, de kostenstructuur en het verkopen van het idee via kanalen.

Op basis van deze uitgangspunten kunnen opnieuw aannames worden getoetst en experimenten uitgezet, maar nu op hoe de oplossingsrichting het beste verankerd kan worden in bestaande processen en dienstverlening. Bijvoorbeeld met betrekking tot haalbaarheid en uitvoerbaarheid, communicatiestrategie en financieringsmogelijkheden. Een keuze kan zijn om hierbij het eigenaarschap over te dragen aan het betrokken management. Dat management wordt dan uitgedaagd te verdragen dat er geen panklaar product ligt, maar een prototype dat in een pilot verdere toetsing van de 'business case' op grotere schaal behoeft.

AANBEVELINGEN VOOR DE TOEKOMST

Na een jaar van innoveren heeft het ontwerpteam geïnventariseerd welke lessen uit het proces naar voren komen. Hoewel de innovatieroutine nog volop in ontwikkeling is, is het doel tussentijds deze lessen op zoveel mogelijk niveaus te delen.

Gelijkwaardige rollen voor alle ontwerpteamleden in het innovatieproces.

Alleen als er sprake is van gelijkwaardigheid, in zowel salariering, inbreng en mandaat als het delen van kwetsbaarheid en kracht, ontstaat synergie in het ontwerpproces van het ontwerpteam. Bij het werken met ervaringsdeskundigen is het van belang dat kwetsbaarheid en veerkracht voor alle

ontwerpteamleden onderwerp van gesprek zijn in een veilige context.

Door het delen van deze kwetsbaarheid en veerkracht ontstond enerzijds een sterke verbinding tussen teamleden onderling, anderzijds waren er ook momenten waardoor leden door kwetsbaarheid gedeeltes van het traject niet konden deelnemen. Het werkt wanneer hier transparant over gesproken wordt en soms tijdelijk of structureel vervanging wordt ingezet.

Het structureel expliciet evalueren en bijstellen van de samenwerking aan de hand van het Team Canvas heeft een waardevol effect op de uitkomsten van het proces. Hierbij kunnen tussentijds ook steeds beter kwaliteiten van ontwerpteamleden worden gesignaleerd en gericht ingezet: de één is de netwerker, de andere de vormgever. Gelijkwaardigheid komt niet voort uit het hebben van dezelfde taken, maar uit dat allen vanuit eigen kracht en specialisme een rol vervullen en bijdragen.

Innoveren en experimenteren vraagt prioritering en tijd.

Professionals en ervaringsdeskundigen nemen deel aan het ontwerpteam naast hun reguliere of klinische werk. Hierbij hebben met name professionals de gezonde neiging het klinisch werk met jeugdigen en ouders prioriteit te geven. Het is gebleken dat het van belang is structureel tijd en ruimte te blijven maken voor het experimenterwerk, zodat er vooral in het ontwerpteam mankracht is om meters te kunnen maken, zoals het doen van interviews of uitvoeren van experimenten.

Ook bij het overdragen naar de regio met gesloten jeugdzorg ging, ondanks de onderkenning van meerwaarde

van de teamkaart, het enthousiasme verloren door de hectiek van de dagelijkse zorg voor de jongeren. Het blijft van belang dat de innovatieroutine gedragen en gefaciliteerd wordt door management en bestuur. Het ontwerpteam heeft hierin een belangrijke rol om management, bestuur en ook andere stakeholders zoals de gemeenten continu mee te nemen in het ontwerpproces. De ervaring met de innovatienetwerken heeft geleerd dat er in elk geval voor twee jaar intensief in geïnvesteerd moet worden om de routine onderdeel te maken van de dagelijkse werkzaamheden van medewerkers.

Doen, doen, doen en laten zien wat je doet.

Binnen jeugdzorg, ggz en onderwijs wordt gewoonlijk veel gepraat over, terwijl de nadruk binnen *design thinking* en *startups* ligt op ervaren en doen. Dit is echt een omslag die gestimuleerd wordt in de houding van het ontwerpteam.

Actie zorgt voor energie. Een goed overzicht van waaraan je werkt, zorgt ervoor dat je doelgericht kleine acties kan uitvoeren. Dat kan zo laagdrempelig zijn als bijvoorbeeld met een geknutseld kartonnen bord een kantoor in lopen om een gesprek te initiëren en te leren over een aanname. Medewerkers van buiten het ontwerpteam worden zo ook geëngageerd en uitgenodigd om kleine acties uit te voeren en daarmee onderdeel te worden van de innovatieroutine. Het is waardevol om structureel zichtbaar en inzichtelijk te maken in welke fase de innovatieroutine zich bevindt en welke acties er worden uitgevoerd, bijvoorbeeld door middel van foto's en verhalen. Dat moedigt het innovatievermogen van de organisatie aan.

CONCLUSIE

Een innovatieroutine kan voor synergie zorgen door het samenbrengen van jongeren, ouders, professionals en vertegenwoordigers van de gemeenten. De behoeften en uitdagingen van de jongeren en gezinnen zijn leidend in het toewerken naar oplossingen. De routine biedt kansen om mensen buiten het zorgsysteem te betrekken, zoals ontwerpers of filosofen. Dit kan nieuwe perspectieven, ideeën en oplossingen opleveren. Er ontstaat een organisatiecultuur van leren, doen en ontwikkelen door direct in de dagelijkse praktijk bestaande aannames te toetsen, ideeën aan te passen en nieuwe wegen te onderzoeken. Dit creëert een reflectieve houding bij medewerkers en een voortdurende focus op de behoeften van kinderen, jongeren en gezinnen. Er volgen gezamenlijk gedragen nieuwe oplossingsrichtingen en producten.

Hoewel we in dit artikel een oplossingsrichting hebben toegelicht, lopen er in de routine meerdere parallelle cycli met oplossingsrichtingen naast elkaar. Een product is nooit helemaal af, en zowel het product zelf als de implementatiestrategie vergt voortdurende aanpassing. De mate waarin een jeugdzorgorganisatie of school innovatief is, is af te lezen aan in hoeverre kinderen, jongeren en gezinnen de zorg en het onderwijs als waardevol ervaren, nieuwe oplossingsrichtingen duurzaam en structureel zijn geïmplementeerd en geleerde lessen worden gedeeld. In een innovatieve organisatie is er ruimte om te reflecteren, te leren en te experimenteren.

OVER DE AUTEURS

Dr. Audri Lamers is klinisch psycholoog, psychotherapeut, systeemtherapeut, senior onderzoeker en als programmamanager innovatie verbonden aan Ihub-zorg. Drs. Lianne Roseboom is pedagoog, was projectleider innovatie bij Ihub en werkt nu als projectmanager onderwijsinnovatie bij de TU Delft. Drs. Hester Paulusma is forensisch orthopedagoog en nu werkzaam als onderzoeker bij Ihub.

Dr. Sophie de Valk is forensisch psycholoog en als programmamanager innovatie verbonden aan Ihub-zorg.

Correspondentie aangaande dit artikel via Audri Lamers: audri@ihub.nl.

Summary

CO-DESIGNING AN INNOVATION FRAMEWORK IN YOUTH CARE AND EDUCATION

A. LAMERS, L. ROSEBOOM, S. DE VALK & H. PAULUSMA

Within youth care, youth mental health care and special education, innovation is successful if it creates an added value for children, adolescents and their families. Innovation requires a context of joint learning and experimentation at all levels, with the needs of young people and their families being paramount. This context is not yet a given in all areas of youth care and education. This article shares the lessons learned from an organization in youth care and education that developed an innovation routine based on equal collaboration with youth and parents who have experiences in youth care or special education. This innovation routine is based on existing field experience combined with principles from 'design thinking' and 'lean startup'.



Scan de QR-code voor de literatuurlijst