



DRAAGVLAK CREEREN TIJDENS VERANDERING

“De Stijl” VS. “De nieuwe Stijl”



18 JUNI 2018

OPDRACHTGEVER: S. MEIJER KENNISKRINGLID VAN HET LECTORAAT INTEGRALE VEILIGHEID

Shannon Boelens

501033

Inhoudsopgave

Inleiding	2
Over dit product	2
Onderbouwing.....	3
De handleiding.....	4
De onderbouwing van de handleiding	4
Bronnenlijst	5
Handleiding kwartaalbijeenkomsten: draagvlak/medezeggenschap vergroten.....	6

Inleiding

Reinier van Arkel een ggz-instelling draagt haar maatschappelijk steunpunt De Stijl over aan Stichting Nex2Next. Stichting Nex2Next wenst “De Stijl” eind 2019 om te vormen tot een zelfregiecentrum. Uit onderzoek van Boelens (2018b) blijkt dat de bezoekers van “De Stijl” niet tot nauwelijks op de hoogte zijn van de veranderingen die plaats gaan vinden. Het idee achter een zelfregiecentrum is dat de bezoekers medeverantwoordelijk worden voor de leefbaarheid binnen het zelfregiecentrum, in de vormgeving van begeleiding en het opzetten van activiteiten. Kortom bezoekers moeten de ruimte krijgen om mee te beslissen in veranderingsprocessen (Poll, 2017).

Het is van belang dat er meer draagvlak tussen de bezoekers en Stichting Nex2Next wordt gecreëerd, voordat de omvorming tot een zelfregiecentrum daadwerkelijk plaats gaat vinden (Boelens, 2018b). Hiervoor moeten bezoekers de ruimte krijgen om hun ideeën in te brengen. Dit houdt in dat bezoekers ook werkelijk zeggenschap moeten krijgen over bijvoorbeeld het budget dat te besteden is om een activiteit op te zetten. Zonder zeggenschap of bevoegdheden voelen bezoekers ook geen verantwoordelijkheid (Edelenbos, 2006; Boelens, 2018b). Voordat de bezoekers effectief om kunnen gaan met zeggenschap en verantwoordelijkheid gaan voelen, gaat motivatie voor verandering daaraan vooraf.

Het doel van deze handleiding voor het vergroten van draagvlak/medezeggenschap tussen de bezoekers en Stichting Nex2Next is om “Nex2Next” concrete handvatten aan te bieden, om de bezoekers zo effectief mogelijk te betrekken in veranderingen die plaats gaan vinden. In afstemming met de opdrachtgever (de heer S. Meijer kenniskringlid van het lectoraat integrale veiligheid, tevens bestuurslid van Nex2Next) is overeengekomen om een handleiding te ontwerpen. Deze handleiding geeft een instructie voor zes kwartaalbijeenkomsten waarin de bezoekers van “De Stijl” worden betrokken bij veranderingen die tijdens de omvorming tot een zelfregiecentrum zullen plaats vinden.

Deze handleiding beschrijft een duidelijke structuur voor de bijeenkomsten en vier strategieën. Daarnaast worden er relevante gesprekstechnieken- en houdingen toegelicht die ondersteuning kunnen bieden tijdens de bijeenkomsten. De strategieën worden ondersteund aan de hand van voorbeelden, zodat duidelijk is hoe deze ingezet kunnen worden.

Stichting Nex2Next implementeert de aangeboden structuur en strategieën uit de handleiding middels het bijbehorende implementatieplan (Boelens, 2018a).

Over dit product

Dit product bestaat uit de volgende onderdelen:

- De onderbouwing van de handleiding;
- De handleiding kwartaal bijeenkomsten draagvlak/medezeggenschap vergroten.

Onderbouwing

Zoals in de inleiding beschreven staat, is het van belang dat er meer draagvlak tussen de bezoekers van “De Stijl” en Stichting Nex2Next wordt gecreëerd. Het doel hiervan is de bezoekers medeverantwoordelijk te maken voor veranderingen die plaats gaan vinden. Om verantwoordelijkheid te voelen, moeten de bezoekers zeggenschap krijgen en gemotiveerd raken om daadwerkelijk mee te willen veranderen. Zij moeten het gevoel krijgen dat de veranderingen hun iets oplevert en dat zij mee kunnen beslissen over de veranderingen.

De Self-Determination theorie gaat ervan uit dat motivatie drie basisbehoeftes kent, namelijk:

- Competentie: kennis, houding en vaardigheden toepassen om een doel te bereiken;
- Autonomie: vrijheid om zelf te bepalen wat men doet of zelf keuzes kunnen maken;
- Verbondenheid: emotioneel contact met een ander. Het is de energie die ontstaat wanneer iemand zich gehoord, gezien en gewaardeerd voelt (Lange, Kruglanski & Higgings, 2011).

Uit onderzoek gericht op zelfmotivatie is aangetoond dat wanneer gedrag gebaseerd is op een sterke zelfmotivatie, dit zal leiden tot meer inzet, doorzettingsvermogen en interesse bij het uitvoeren van activiteiten of meebewegen in veranderingen (Grand, 2008). Daarentegen kunnen opgelegde doelen en externe druk (de veranderingen die Nex2Next voor ogen heeft) de zelfmotivatie verzwakken (Vansteenkiste & Sheldon, 2006). De bezoekers zullen zich dan minder gemotiveerd gemotiveerd voor een activiteit of om mee te veranderen in de beoogde doelen van “Nex2Next”.

Door het organiseren van kwartaalbijeenkomsten om draagvlak/medezeggenschap te vergoten voor de bezoekers wordt nagestreefd aan te sluiten op de drie basisbehoeftes van de Self-Determination theorie. Door hierop aan te sluiten, zal de zelfmotivatie van de bezoekers om mee te willen veranderen toenemen. Zelfmotivatie ofwel intrinsieke motivatie wordt gezien als de motivatie die vanuit een persoon zelf komt (Ryan & Deci, 2000). Daarnaast laat “Nex2Next” zien zich gelijkwaardig aan de bezoekers op te stellen. Zij toont interesse in de wensen en behoeften van de bezoekers.

De bezoekers en Stichting Nex2Next zullen één keer per kwartaal (tot eind 2019) samen komen om behoeftes met betrekking tot veranderingen samen te bespreken. Geadviseerd wordt om de bijeenkomst vorm te geven aan de hand van een duidelijke structuur. Daarnaast kan het raadzaam zijn de volgende strategieën in te zetten:

- Informeren en kennis vergroten;
- Vragen om inhoudelijke inbreng van de bezoekers (laten participeren);
- Helpen en ondersteunen;
- Onderhandelen (Nathans, 2015).

Door het inzetten van deze strategieën wordt stap voor stap acceptatie en toenemende zelfmotivatie ontlokt. Bezoekers voelen zich serieus genomen door de kennis die met hen gedeeld wordt en de ruimte die zij krijgen voor eigen inbreng. Door hulp aan te bieden krijgen zij het gevoel van saamhorigheid en sociale steun. Hierdoor zullen bezoekers nog meer gemotiveerd worden. Door te onderhandelen worden er naar compromissen gezocht die aansluiten bij zowel de behoeften van de bezoekers als de behoeften van Stichting Nex2Next (Nathans, 2015).

De handleiding

De handleiding is gemaakt voor de medewerkers van Stichting Nex2Next, zodat zij de bezoekers van “De Stijl” zo effectief mogelijk kunnen betrekken in de veranderingsprocessen binnen “De Stijl”. Het doel van deze handleiding is om meer draagvlak met de bezoekers te creëren en hen meer zeggenschap in veranderingsprocessen te geven. Een bijeenkomst die wordt vormgegeven aan de hand van een duidelijke structuur verhoogt de kans op consensus en bereidheid tot samenwerking (Wiertzema & Jansen, 2012).

De onderbouwing van de handleiding

Het ontwerp van de handleiding is tot stand gekomen door gebruik te maken van relevante bronnen. Het boek “Basisprincipes van communicatie” van (Wiertzema & Jansen, 2012), heeft bijgedragen aan het beschrijven van een concrete structuur die tijdens de bijeenkomsten als leidraad dient. Daarnaast zijn de beschreven gesprekstechnieken- en lichaamshoudingen ook onderbouwd aan de hand van hetzelfde boek. De strategieën die ingezet kunnen worden zijn gebaseerd op het boek “Adviseren als tweede beroep” van (Nathans, 2015). Tot slot is de opmaak van de handleiding bedacht door de ontwerper.

Bronnenlijst

Boelens, S. (2018a). Implementatieplan. Toegepaste Psychologie, Hogeschool van Arnhem en Nijmegen. Nijmegen.

Boelens, S. (2018b). Krachtwerk de sleutel tot herstel. Van patiënt naar burgerschap (Scriptie). Toegepaste Psychologie, Hogeschool van Arnhem en Nijmegen. Nijmegen.

Edelenbos, J. (2016). *Buurtgericht beleid en de kunst van vertrouwen geven*. Geraadpleegd op 15 juni 2018, van <https://repub.eur.nl/pub/10683>

Grand, A (2008). Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance and productivity. *Journal of Applied Psychology*, 93 (1), 48-58.

Nathans, H. (2015). *Adviseren als tweede beroep* (4^e druk). Alpen aan den Rijn: Vakmedianet Management B.V.

Poll, A. (2017, 23 maart). *Talenten ontplooiën in een zelfregiecentrum*. Geraadpleegd op 9 juni 2018, van <https://www.movisie.nl/praktijkvoorbeeld/talenten-ontplooiën-zelfregiecentrum>

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.

Van Lange, P.A.M., Kruglanski, A.W., & Higgins, E.T. (2011). *The handbook of Theories of Social Psychology*. Thousand Oaks: SAGE Publications Ltd.

Vansteenkiste, M. & Sheldon, K. M. (2006). There's nothing more practical than a good theory: Integrating motivational interviewing and self-determination theory. *British Journal of Clinical Psychology*, 45, 63-82.

Wiertzema, K., & Jansen, P. (2012). *Basisprincipes van communicatie* (3de druk). Amsterdam: Pearson Benelux.

Handleiding kwartaalbijeenkomsten: draagvlak/medezeggenschap
vergroten



Shannon Boelens
501033

Inleiding

Deze handleiding is bedoeld voor de medewerkers van Stichting Nex2Next die de kwartaalbijeenkomsten zullen voorzitten. De kwartaalbijeenkomsten hebben als doel het draagvlak voor veranderingsprocessen (bijvoorbeeld de omvorming tot zelfregiecentrum) met de bezoekers te vergroten.

In deze handleiding wordt een duidelijke structuur en strategieën aangedragen die een belangrijke rol in de bijeenkomsten kunnen spelen. Daarbij worden er gesprekstechnieken- en houdingen toegelicht die als ondersteuning dienen tijdens de bijeenkomsten.

Onderwerpen/veranderingen/gesprekstof die tijdens de bijeenkomsten worden besproken dienen door “Nex2Next” in samenwerking met de bezoekers vorm gegeven te worden. Naarmate de tijd verstrekt (tot aan de daadwerkelijke omvorming tot een zelfregiecentrum) zullen er ontwikkelingen- en/of ideeën voordoen waarover “Nex2Next” en de bezoekers met elkaar in gesprek kunnen. Dit om te kijken of beide partijen op één lijn zitten en aan te sluiten bij elkaars behoeftes.

Visie:

De bezoekers van “De Stijl” zijn allemaal verschillend. De ene bezoeker kan zijn/haar behoeftes of ideeën beter onder woorden brengen dan de ander. Het is belangrijk dat er zo goed mogelijk op de behoeftes en ideeën van de bezoekers van “De Stijl” wordt aangesloten. Daarnaast kan het voorkomen dat bezoekers het lastig vinden om het woord te pakken, omdat steeds dezelfde bezoekers aan het woord zijn. Hierbij is het van belang juist die bezoekers ook het woord te geven, zodat zij ook de ruimte krijgen voor persoonlijke inbreng.

Structuur van de kwartaalbijeenkomsten

Soms dienen bijeenkomsten vooral om een groep mensen ergens over te informeren en minder om ergens over te overleggen. Dat is niet bedoeling van deze bijeenkomsten. Het doel van deze bijeenkomsten is om consensus te bereiken over veranderingsprocessen die binnen “De Stijl” plaats gaan vinden.

Als bezoekers aan de bijeenkomst zijn begonnen en het gevoel hebben dat zij mogen meebeslissen en er dan achter komen dat zij alleen informatie ontvangen, zullen zij dit onaangenaam vinden en minder gemotiveerd zijn voor toekomstige bijeenkomsten. Het gevoel dat zij een verandering krijgen opgedrongen, zal de loyaliteit aan de genomen verandering minimaliseren.

De medewerker van “Nex2Next” die de bijeenkomst zal voorzitten dient bij aanvang afspraken te maken met de bezoekers. Het is belangrijk dat er vooraf duidelijke vergaderregels zijn. Zo is het onder andere de bedoeling dat iedereen elkaar uit laat spreken en aandachtig naar elkaar luistert.

Elk onderwerp dat besproken gaat worden, dient volgens een vaste fasering worden doorlopen:

- **Procedure:** bij de introductie van een onderwerp moet direct de procedure duidelijk worden gemaakt aan de bezoekers. Maak duidelijk welke stappen worden doorlopen om tot een besluit te komen en hoe uiteindelijk over dat punt zal worden beslist. Krijgt bijvoorbeeld de meerderheid zijn zin?;
- **Probleemstelling:** na de procedurele afspraken dient het “hoe” en “waarom” van een onderwerp duidelijk gemaakt te worden om misverstanden te voorkomen. Hiermee wordt gewaarborgd dat iedereen over hetzelfde praat;
- **Beeldvorming:** houdt in het inventariseren van een onderwerp. Waar gaat het over? Alle informatie met betrekking tot het onderwerp moet boven tafel komen. Het is van belang dat er naar objectieve feiten worden gevraagd en dat iedereen aan het woord komt;
- **Brainstormen:** zodra alle feiten zijn besproken (beeldvorming) worden de bezoekers gevraagd suggesties te geven om de probleemstelling op te lossen. Het gaat om een creatief proces waarbij de bezoekers met elkaar in gesprek gaan en elkaars ideeën niet afvallen;
- **Meningsvorming:** indien er een aantal ideeën op tafel liggen, moeten deze worden geëvalueerd. In deze fase komt vooral de mening van de bezoekers tot uiting. Hierbij is het belangrijk goed op lichaamstaal te letten: is er iemand die zich ergert of wil iemand iets zeggen maar komt niet aan het woord. Observatie in deze fase is erg belangrijk. Als er wordt opgemerkt dat er raakvlakken zijn tussen verschillende meningen dient hier langzamerhand accent opgelegd te worden zodat alleen de overeenkomsten worden benadrukt. Vanuit hier ontstaat een gezamenlijke oplossing/verandering;
- **Besluitvorming:** in het laatste gedeelte van de meningsvorming wordt toegewerkt naar een gezamenlijke oplossing/verandering. In deze fase wordt de beslissing samengevat en worden er duidelijke afspraken geformuleerd, over de genomen oplossing/verandering. Wie doet wat en wie is waar verantwoordelijk voor?

Strategieën:

- Informeren en kennis vergroten;
- Vragen om inhoudelijke inbreng van de bezoekers (laten participeren);
- Helpen en ondersteunen;
- Onderhandelen.

Door het inzetten van deze strategieën werkt men aan het vergroten van de acceptatie van de bezoekers voor toekomstige veranderingen.

Informeren en kennis vergroten:

Met deze strategie wordt beoogd de bezoekers bij te praten over mogelijke veranderingen, en dan met name over het 'wat' en 'waarom'. Informeren en kennis overdragen moet niet verward worden met overtuigen. In overtuigen zit een verborgen boodschap waarin een appel op iemand gedaan wordt om iets uit te moeten voeren.

Voorbeeld:

Het plan om professionals te vervangen door ervaringsdeskundigen binnen "De Stijl" is voor veel bezoekers onduidelijk. Tijdens de bijeenkomst zou de toegevoegde waarde van vervanging van professionals door ervaringsdeskundigen kunnen worden toegelicht.

Vragen om inhoudelijke inbreng van de bezoekers (laten participeren):

Deze strategie is gericht op de relatie met de bezoekers. Vraag om inhoudelijke inbreng van de bezoekers van "De Stijl". De bezoekers voelen zich hierdoor serieus genomen omdat zij worden betrokken bij de veranderingen. Zij krijgen de ruimte om hun mening te uiten. Bovendien kan dit de kwaliteit van veranderingen verbeteren omdat de bezoekers over kennis en vaardigheden beschikken die "Nex2Next" wellicht niet heeft. Bezoekers komen namelijk al jaren bij "De Stijl" en zien het als een tweede thuis.

Voorbeeld:

Vraag naar inhoudelijke inbreng over de omvorming tot een zelfregiecentrum. Hoe zien de bezoekers dat voor zich? Waar hebben zij behoeften aan? Moeten er bijvoorbeeld nieuwe activiteiten worden opgezet en wie is daar verantwoordelijk voor.

Helpen en ondersteunen:

Bij deze strategie biedt "Nex2Next" hulp en ondersteuning aan de bezoekers. De bezoekers krijgen hierdoor het gevoel van saamhorigheid. Zij krijgen het gevoel serieus genomen te worden en zullen daardoor eerder in staat zijn om een verandering in overweging te nemen.

Voorbeeld:

Het geven van een training of coaching op het gebied van communiceren aan de bezoekers. Door het volgen van een dergelijke training zullen de bezoekers beter gaan communiceren. Goed communiceren kan er toe leiden dat de bezoekers zich in moeilijkere situaties zekerder voelen en dat ook uitstralen. Het gevolg is dat de bezoekers beter in staat zijn hun eigen behoeftes of ideeën effectief bespreekbaar te maken. Dit kan bijdragen aan de kwaliteit van veranderingen.

Onderhandelen:

Onderhandelen houdt in het zoeken naar aanvaardbare compromissen voor zowel voor de bezoekers als voor “Nex2Next”. Bij deze strategie worden de belangen van beide partijen in kaart gebracht waarbij voor- en nadelen tegen elkaar worden afgewogen. In gezamenlijk overleg wordt voor de beste oplossing voor de verandering gekozen.

Voorbeeld:

Bij informeren en kennisgeven is al het voorbeeld gegeven dat het voor de bezoekers onduidelijk is waarom professionals door ervaringsdeskundigen worden vervangen. Stel bezoekers zijn het er niet mee eens en willen alleen begeleid worden door professionals. Bij deze strategie kunnen de voor- en nadelen besproken worden en wellicht kan men tot een compromis komen om ervaringsdeskundigen en professionals samen te laten werken.

Relevante gesprekstechnieken- en houdingen tijdens de bijeenkomsten

Het stellen van openvragen:

Het is van belang zoveel mogelijk informatie van de bezoekers te krijgen. Wat wil de bezoeker ten aanzien van de veranderingen, wat kan de bezoeker hier zelf aan doen enzovoorts. Hiervoor is het belangrijk om vooral open vragen te stellen en gesloten vragen te vermijden. Bij gesloten vragen loop je het risico om alleen ja/nee antwoorden te krijgen. Open vragen beginnen doorgaans met een “W” of “H” letter (bijvoorbeeld: wie, wat, hoe, hoezo enzovoorts). Door middel van open vragen te stellen, hoeft er geen keuze gemaakt te worden uit een beperkt aantal antwoorden. Daarbij wordt de bezoeker getriggerd om goed over zijn/haar antwoord na te denken.

Vermijd “waarom” vragen:

Het stellen van waarom vragen kan de bezoeker het gevoel geven dat hij of zij zich moet verantwoorden. Het is beter om de vraag anders te formuleren, bijvoorbeeld: wat maakt dat je er zo over denkt?

Luisteren, samenvatten en doorvragen (LSD)

Door actief te luisteren naar wat de bezoekers te zeggen hebben en dit op een neutrale manier samen te vatten, laat zien dat er inhoudelijk wordt aangesloten. Hierbij is het van belang om op het juiste moment de essentie van wat de ontvanger gehoord denkt te hebben, terug te geven. Hiermee wordt feitelijk niets toegevoegd aan het gesprek, maar er wordt slechts een spiegel voorgehouden waarin het verhaal van de bezoeker wordt gereflecteerd. Samenvatten heeft drie werkbare functies, namelijk: een stimulerende functie, een controlerende functie en een uitdiepingsfunctie. Door middel van doorvragen komt er nog meer inhoudelijke informatie boven tafel.

Stimulerende functie van samenvatten:

Door belangrijke punten samen te vatten wordt aangetoond dat er goed wordt geluisterd. De inhoudelijke aansluiting is optimaal.

Controlerende functie van samenvatten:

Door het samenvatten weten beide partijen dat er geen misverstanden of spraakverwarringen ontstaan in de loop van het gesprek.

Uitdiepingsfunctie van samenvatten:

Door het maken van samenvattingen, wordt de bezoeker gestimuleerd om de diepte in te gaan. De bezoeker zal steeds meer gedetailleerdere informatie geven.

Open lichaamshouding:

Positieve emoties die de bezoekers ervaren ten aanzien van een open lichaamshouding zijn: vertrouwen, zelfverzekerdheid en de bereidheid tot samenwerken. Om meer draagvlak met de bezoekers te kunnen creëren zijn deze factoren van essentieel belang. Daarnaast worden mensen met een “openhouding” positiever beoordeeld dan mensen met een gesloten houding.

	Positieve emoties ten aanzien van een open lichaamshouding (vertrouwen, zelfverzekerdheid en bereidheid tot samenwerken)
Houding	Open houding aannemen: Rechtop staan of zitten en de schouders ontspannen houden; Hoofd rechtop houden; Veel in één houding staan of zitten met rustige en soepele bewegingen.
Gezicht	Ontspannen lachen; Niet fronsen; Rustig oogcontact onderhouden; Ogen normaal geopend houden; Mond ontspannen.
Handen	Handen ontspannen houden; Rustig ondersteunende gebaren.
Benen	Benen niet over elkaar heen slaan en de voeten rustig houden.
Stemgebruik	Rustig spreektempo; Stabiele stem; Veel hummen; Met een stevig volume praten.