

Implementatie van de Yucelmethode

Een handreiking



A. van Wamel
M. Planije

Implementatie van de Yucelmethode. Een handreiking

Trimbos-instituut, Utrecht, 2018



Colofon

Projectuitvoering

A. van Wamel

M. Planije

Met medewerking van:

Emergis, Zeeland

GGZ Breburg, regio Midden- en West-Brabant

Hersenz, regio Limburg

Lister, Utrecht

MEE, regio Zaanstreek-Waterland

BuurtzorgT, regio Amsterdam

Deze handreiking is tot stand gekomen met een financiële bijdrage van



Omslagfoto

Kim van Diermen

'93VISUALS

Productie

Canon

Deze uitgave is te bestellen via www.trimbos.nl/webwinkel met artikelnummer **AF1604**.

Trimbos-instituut

Da Costakade 45

Postbus 725

3500 AS Utrecht

T: 030-297 11 00

F: 030-297 11 11

© 2018, Trimbos-instituut, Utrecht.

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, zonder voorafgaande toestemming van het Trimbos-instituut.

Inhoud

1. Inleiding	5
1.1 Achtergrond van deze handreiking.....	5
1.2 Leeswijzer	6
2. De Yucelmethode.....	7
2.1 Inleiding	7
2.2 Hoe werkt de Yucelmethode?.....	7
3. Procesevaluatie	9
3.1 Inleiding	9
3.2 Doelgroep	9
3.3 Uitvoering in de praktijk.....	9
3.4 Implementatie	11
3.5 Tot slot	11
4. Nadere beschouwing	13
4.1 Inleiding	13
4.2 Belemmerende factoren	13
4.3. Hoe kan het ook?	14
5. Implementatiehandreiking	17
5.1 Inleiding	17
5.2 Wat is nodig voor een goede implementatie van de Yucelmethode?	18
5.2.1 Probleemverkenning	19
5.2.2 Werken aan consensus	20
5.2.3 Voorbereiding.....	22
5.2.4 Implementeren.....	24
5.2.5 Behouden	26
Bronnen	28

1. Inleiding

1.1 Achtergrond van deze handreiking

Deze handreiking voor de implementatie van de Yucelmethode is mede tot stand gekomen op basis van de bevindingen uit de onze pilotstudie naar de effecten van het werken met de Yucelmethodiek. Aan de pilotstudie werkten zes GGZ-instellingen mee¹.

De pilotstudie bestond uit een procesevaluatie (hoofdstuk 3) en een effectmeting (voor- en nameting). De bedoeling van de effectmeting was om de Yucelmethode steviger te kunnen onderbouwen en meer verantwoord te kunnen uitrollen. Aan de hand van de effectmeting wilden we uitspraken doen over ervaringen, succesfactoren en knelpunten bij de uitvoering. Bovendien wilden we te weten komen of de methode daadwerkelijk tot meer inzicht, empowerment, zelfmanagement en initiatief bij de hulpvragers leidt. Helaas was de respons op de effectmeting dermate laag, dat we op basis van de beschikbare gegevens geen voldoende onderbouwde uitspraken konden doen over de opbrengsten van de Yucelmethode. Anders gezegd: het is niet gelukt de methode met de effectmeting te onderbouwen (zie ook §4.1).

Bij de start van het project was de veronderstelling dat deelnemers aan de pilotstudie het werken met de Yucelmethode binnen een implementatietraject zouden borgen. Gaandeweg bleek echter dat er door de instellingen geen expliciete implementatieactiviteiten ingezet werden. Nadat duidelijk werd dat de toepassing van de Yucelmethode te wensen over liet, zijn we gaan navragen wat de belemmerende factoren zijn. Genoemd werden (zie ook hoofdstuk 4):

- *Nog te weinig ervaring met de methode*: ondersteuners voelen zich nog te weinig vertrouwd voelen met de Yucelmethode om deze ook in de praktijk toe te passen.
- *Onzekerheid over wanneer en voor wie inzetbaar*: het lijkt nog niet altijd helder met welk doel de methode ingezet kan worden.
- *Werkdruk, personele wisselingen*: tijdgebrek werd genoemd als reden waarom de Yucelmethode niet ingezet wordt. Ook organisatorische en personele veranderingen stonden in de weg.
- *Aanvankelijk enthousiasme versus structurele inzet*: er zijn veel belangstellenden voor de Yucel-trainingen en de deelnemers aan de training zijn erg te spreken over de methodiek. De aanname bij leidinggevendenden lijkt te zijn dat dit enthousiasme, ook zonder verdere ondersteuning, leidt tot inzetten van de methode.
- *Systematisch werken versus oplossingsgericht werken*: de rust en ontspanning die nodig zijn om te verkennen wat iemand beweegt en wat achterliggende krachten en wensen zijn, botst met de onrust die het alledaagse werk van veel ondersteuners typeert en de beperkt beschikbare tijd die per cliënt besteed mag worden.

Om de Yucelmethode een impuls te geven, is meer ondersteuning en planning rond het implementatieproces nodig. Daarom is, in overleg met Agis Innovatiefonds, besloten om een deel van het projectbudget te gebruiken om een implementatiehandreiking te ontwikkelen. De Yucelmethode is een overzichtelijke en aantrekkelijk ogende interventie.

¹ Dat zijn: Emergis (Zeeland), GGZ Breburg (regio Midden- en West-Brabant), Hersenz (regio Limburg), Lister (Utrecht), MEE (regio Zaanstreek-Waterland) en BuurtzorgT (regio Amsterdam)

De valkuil daarvan kan zijn dat de implementatie ervan wordt onderschat. Het is van belang om de Yucelmethode binnen instellingen en de teams zo neer te zetten dat het een methodische aanpak is, die een plek heeft binnen de meer 'korte termijn' werkwijze van de dagelijkse praktijk. In de implementatiehandreiking (hoofdstuk 5) zijn de stappen uitgewerkt die doorlopen moeten worden (afhankelijk van de context en de omvang van de implementatie) om het werken met de Yucelmethode de beste kans van slagen te geven.

1.2 Leeswijzer

We geven in hoofdstuk 2 een korte beschrijving van de Yucelmethode, waarna in hoofdstuk 3 een verslag van de procesevaluatie aan de orde komt. Na een nadere beschouwing in hoofdstuk 4, sluiten we af met hoofdstuk 5 waarin een aantal aanbevelingen gedaan worden voor succesvolle implementatie.

2. De Yucelmethode

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk geven we een korte beschrijving van de Yucelmethode die grotendeels is ontleend aan de [Yucel-website](#). Voor een uitgebreide beschrijving van de uitgangspunten, werkwijze en doelgroep (voor en door wie?), verwijzen we naar deze site.

De visie die aan de Yucelmethode ten grondslag ligt is dat mensen eigenaar zijn van hun problemen én van hun herstelproces en dat zij in hun herstelproces hun persoonlijke krachten, de kracht van hun familie en van hun netwerk gebruiken. Mensen hebben veel herstelkracht waarbij hulpverleners een tijdelijke en ondersteunende rol hebben (Yücel, 2016).

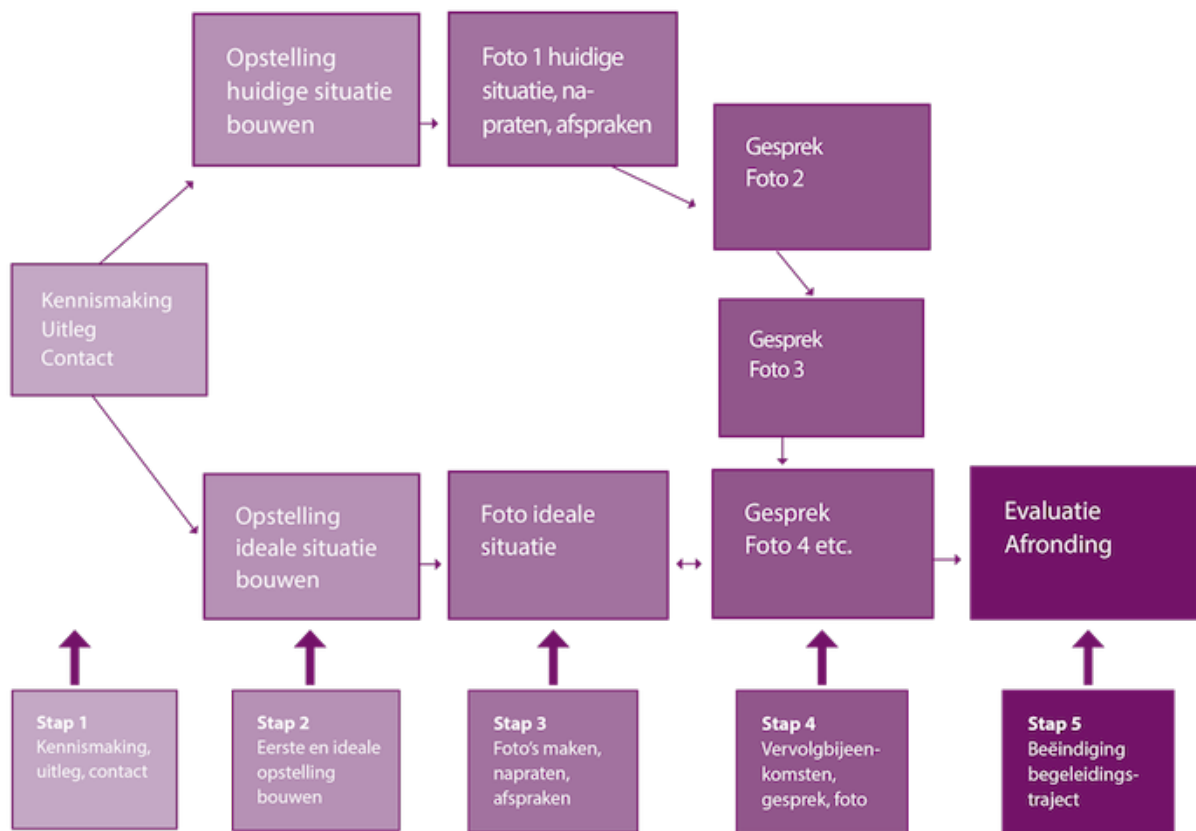
2.2 Hoe werkt de Yucelmethode?

De Yucelmethode houdt in dat de hulpvrager een kleurrijke, visuele weergave van zijn levenssituatie bouwt met behulp van houten blokken. De te bouwen opstelling omvat een balk (dit staat voor de *hulpvrager*), T-vormige, gekleurde blokken (deze staan voor *steunende factoren*) en rechthoekige, gekleurde blokken (deze staan voor *belastende factoren*). De afmetingen en de kleur van de blokken, de eigenschappen van de balk en het simpele opbouwen van een voorstelling structureren en focussen de aandacht van en het gesprek met de persoon, zo is de gedachte.

De hulpvrager kiest welk type blok van welke grootte en welke kleur het beste past bij een bepaalde last of probleem. De Yucelmethode als procesmethodiek bestaat uit vijf stappen (zie figuur 1.1.):

1. Kennismaking en contact leggen.
2. Analyse door de hulpvrager en de ondersteuner van de huidige situatie en de gewenste situatie door het bouwen van twee opstellingen.
3. Van elke opstelling wordt een foto gemaakt en er wordt gepraat over eventuele praktische acties. Daarbij is de oplossingsrichting van de persoon richtinggevend.
4. In elke vervolgbijeenkomst wordt er opnieuw gepraat over de problemen, de steun die de persoon ervaart of juist mist en de oplossingen. Na elke vervolgbijeenkomst waarin de persoon opnieuw een opstelling bouwt wordt daarvan door de ondersteuner een foto gemaakt.
5. Na verloop van tijd wordt het begeleidingstraject geëvalueerd door de ontstane situatie te vergelijken met de ooit gewenste situatie. Wanneer er voldoende verbetering is, wordt het begeleidingstraject afgesloten.

Figuur 1.1 Schematische weergave Yucelmethode als procesmethodiek



Bron: <https://www.yucelmethode.nl/yucelmethode.html>

De Yucelmethode beoogt problemen en oplossingen tastbaar, zichtbaar en concreet te maken. Een persoon wordt zich door de methode bewust van zijn problemen en gaat zien waar duurzame oplossingen liggen, zo wordt verwacht. Dat gebeurt doordat hij zijn werkelijkheid visualiseert door middel van de verschillende blokken, balken en opstellingen van de Yucelmethode.

Visualiseren houdt in dat de persoon zijn problemen en steunfactoren vóór zich op tafel zet. Dit 'externaliseren' maakt het praten erover minder bedreigend. Door het bouwen van de opstelling is het de bedoeling dat de persoon gaat inzien wat voor hem belastende en ondersteunende factoren zijn. Daarbij is de hoop dat zijn situatie niet alleen wordt alleen verbeeld maar ook dat het de innerlijke dialoog erover stimuleert. De persoon krijgt door de wisselwerking van verbeelding en innerlijke dialoog steeds meer inzicht in zijn eigen problematiek. Het bouwen van een opstelling brengt de persoon in contact met zijn steun bronnen en de kracht van zijn netwerk. Alles bij elkaar bouwt de persoon ook aan zijn eigen verhaal. Het eigen verhaal verandert in de loop van de tijd en dat leidt weer tot veranderingen in de opstelling, zo is de aanname.

Doordat de persoon wordt gestimuleerd om zelf een analyse van zijn draaglast en draagkracht te maken kan hij ook beter aangeven aan welk probleem hij het eerst wil werken. Als hij zich hierbij doelen gaat stellen dan beschouwt hij die doelen als "eigen". Dat verhoogt de motivatie om eraan te werken en verbetert de slaagkansen van het ondersteuningstraject (Yücel, 2016).

3. Procesevaluatie

De procesevaluatie is uitgevoerd van januari tot februari 2017.

3.1 Inleiding

Voor deze procesevaluatie voerden we gesprekken met vertegenwoordigers van Lister en Hersenz². Tijdens werkbezoeken aan Lister en Hersenz voerden we groeps gesprekken met ondersteuners die met de methode werken. Daarnaast werd met twee hulpvragers een semi-gestructureerd interview gehouden over hun ervaringen met de Yucelmethode. In §3.4 lichten we toe waarom de overige vier instellingen niet deelnamen aan de procesevaluatie.

3.2 Doelgroep

Volgens de geïnterviewde ondersteuners is de Yucelmethode niet zondermeer voor iedere hulpvrager toepasbaar. Het vraagt van de deelnemer een zekere mate van reflectie en voorstellingsvermogen. Opgemerkt wordt dat een belangrijke voorwaarde is dat de hulpvrager er zelf het belang van moet inzien, de hulpvrager moet het 'voelen'. Niet alle hulpvragers willen met de methodiek werken, sommigen vinden het kinderachtig. Als na de start blijkt dat het niet aansluit bij en/of niet passend is voor de hulpvrager, wordt de Yucelmethodiek beëindigd.

Betrekken van de omgeving (familie, vrienden, sociaal netwerk)

De respondenten van Lister geven aan dat zij meestal de mensen uit de omgeving van de hulpvrager niet betrekken bij de methodiek. Veel hulpvragers hebben slechte of complexe relaties met hun naasten. Respondenten zien Yucel vooral als iets wat je met de hulpvrager doet, niet met familie of anderen. Er bestaat bij respondenten wel de wens om de omgeving van de hulpvrager er meer bij te betrekken. Door tijdgebrek en hoge caseload is dit er voornamelijk niet van gekomen. Door respondenten van Hersenz wordt opgemerkt dat zij ook de mensen uit de omgeving wel eens een opstelling hebben laten maken, met als doel het spiegelen en bespreken van de opstelling door de cliënt en zijn/haar steunsysteem. Volgens de respondenten is hiervoor wel meer dan de gebruikelijke ondersteuning nodig.

3.3 Uitvoering in de praktijk

Respondenten van Lister geven aan dat met de meeste hulpvragers in totaal 2 tot 3 gesprekken hebben plaatsgevonden. De ondersteuners werken ambulant, gesprekken vinden altijd plaats bij de hulpvrager thuis. In de praktijk blijkt dat het eerste gesprek bijna altijd in tweeën wordt gesplitst: in het eerste gesprek wordt de introductie gedaan en een uitleg gegeven. Hulpvragers krijgen dan de gelegenheid om de blokken te bekijken, aan te raken, te voelen. In het tweede gesprek wordt gestart met het opbouwen van de opstelling. Bij de opbouw van de startopstelling is soms wat begeleiding van de ondersteuner noodzakelijk, om de hulpvrager op gang te helpen. Respondenten van Lister zien de Yucelmethode meer als een losse tussenstap/interventie, als aanvulling op het begeleidingsplan.

De ondersteuners van Hersenz hebben in ongeveer 8 – 10 sessies de Yucelmethode doorlopen met hulpvragers. Bij Hersenz is de Yucelmethode ingebed in de

² We voerden gesprekken met de volgende personen. Hersenz: coördinator en ondersteuner; Lister: coördinator, onderzoeker en locatiehoofd; vier ondersteuners (PB).

thuisbehandeling, waarbij iedere twee weken een gesprek plaatsvindt met de hulpvrager. Dit wordt gecombineerd met oplossingsgerichte technieken, cognitieve gedragstherapie en gekoppeld aan groepsbijeenkomsten. Bij enkele hulpvragers werd na een half jaar nog een extra opstelling gebouwd. In het eerste gesprek start de ondersteuner van Hersenz met een eigen opstelling als voorbeeld.

De geïnterviewde hulpvragers van Hersenz geven aan dat ze de eerste bijeenkomst aanvankelijk vreemd en nieuw vonden. Tegelijkertijd waren ze wel geïnteresseerd. Beide hulpvragers geven aan dat ze van tevoren graag meer uitleg hadden willen ontvangen over de methodiek. Volgens hen is de beschikbare informatie op internet vooral informatief voor organisaties en minder voor de hulpvrager. Het bouwen van de startopstelling verliep – met enige begeleiding van de ondersteuner - goed, het was soms moeilijk om keuzes te maken

Ervaringen professional

De ondersteuners van Lister zijn over het algemeen positief over de Yucelmethode. Zij merken op dat het een andere, nieuwe manier is om in gesprek te komen met de hulpvragers. Ook draagt de methodiek er volgens hen aan bij dat informatie gemakkelijker wordt uitgewisseld.

Enkele ondersteuners voelen zich nog niet voldoende bekwaam om de Yucelmethode toe te passen. Opgemerkt wordt bijvoorbeeld dat het soms nog zoeken is naar de juiste manier om Yucel in te passen in de dagelijkse werkzaamheden, met name in de ambulante hulpverlening. Alleen al praktisch: hoe zorg je ervoor dat het meenemen van de koffer een routine wordt (sommige ondersteuners vinden de Yucelkoffer te zwaar). De ondersteuners geven er de voorkeur aan om met hulpvragers afspraken te maken op kantoor om de Yucelmethode te kunnen toepassen.

Volgens de ondersteuners van Hersenz geeft het werken met de Yucelmethode meer informatie en geeft het de gesprekken met hulpvragers meer diepgang. Het maakt van de hulpvrager een actievere gesprekspartner maar het vraagt ook geduld van de ondersteuner. Een van de ondersteuners verwoordde het als volgt: *“een gewoon gesprek kost mij minder werk dan een Yucel sessie”*. Volgens de ondersteuners vinden de hulpvragers het lastig om hun eigen krachten te benoemen

Ervaringen hulpvrager

Een van de geïnterviewde hulpvragers geeft aan dat hij aanvankelijk moest wennen aan de Yucelmethode. Ondanks enige scepsis, was deze hulpvrager goed te spreken over Yucel, met name over het visuele aspect van de methode, waardoor draagkracht en draaglast duidelijker zichtbaar worden. De andere hulpvrager merkt op het prettig te vinden dat met de Yucelmethode getracht wordt om in samenspraak met de ondersteuner tot oplossingen te komen.

Volgens de ondersteuners hebben veel hulpvragers een afwerende reactie bij de eerste kennismaking met de Yucelmethode; *“Dit is vage shit!”* Ook bij vervolgesprekken komen er soms verbaasde reacties: *“Kom je nou weer aan met je blokkendoos?”*. Als hulpvragers eenmaal over de streep zijn, dan zijn ze volgens ondersteuner vaak ook snel enthousiast. Onbekend is hoe vaak het lukt om hulpvragers over de streep te krijgen, en op welke wijze men hierin slaagt.

Effecten Yucelmethode

Volgens de ondersteuners van Lister levert de Yucelmethodiek regelmatig nieuwe informatie op. Het geeft de hulpvragers een duidelijker overzicht; zij leren zichzelf beter kennen. Volgens de ondersteuners sluit de Yucelmethode goed aan bij de eigen taal en

manier van kijken van hulpvragers. Sommige hulpvragers zijn opgelucht dat er niet voor de zoveelste keer een papieren vragenlijst wordt afgenomen. Volgens Lister gaat het in de Yucel-gesprekken vooral over de (mogelijke) steunfactoren in de levens van de hulpvragers.

Volgens Hersenz biedt Yucel meer inzicht in de problemen van de hulpvragers. Zij worden zichzelf meer bewust van steunfactoren en maken daar ook meer gebruik van. Yucel draagt volgens hen bij aan het gemakkelijker omgaan met problemen. Ook wordt opgemerkt dat het bijdraagt aan een betere 'energiebalans'; enerzijds actiever anderzijds meer rust. Hulpvragers gaan meer 'eerst denken' en dan pas 'doen'.

3.4 Implementatie

We hebben bij de deelnemende instellingen geïnventariseerd in hoeverre de implementatie van de Yucelmethode georganiseerd was. Daaruit bleek dat geen van de deelnemende instellingen specifiek had ingezet op implementatie van de Yucelmethode. Deelname aan de Yucel-training was voor de meeste ondersteuners vrijwillig en vrijblijvend: er werden geen voorwaarden gesteld aan deelname aan de training, zoals bijvoorbeeld een eigen bijdrage voor deelname aan training of een minimum aantal cliënten bij wie de Yucelmethode ingezet moet worden. *'Ik denk dat het daar vaak aan schort, het komt toch neer op implementatie die weinig structureel is maar veel meer: de instellingen biedt iets aan en hoopt en verwacht dat mensen dat oppikken en ermee aan de slag gaan.'*

Bij een van de deelnemende instellingen was de interne projectleider degene die de training had gevolgd. Daarna werd hij in staat geacht de Yucel-methodiek in zijn instelling te implementeren. Ondanks zijn aanvankelijke enthousiasme is de implementatie echter niet van de grond gekomen. Dit wijst op een ernstige onderschatting van de inspanning die het invoeren van een nieuwe werkwijze vereist.

Het materiaal waarmee gewerkt wordt in de Yucelmethode ziet er eenvoudig en aantrekkelijk uit. Dat verklaart mogelijk waarom veel medewerkers erg enthousiast zijn om ermee aan de slag te gaan; het is iets nieuws ten opzichte van de bestaande – vaak papieren- werkvormen. Dit kan echt ook een valkuil zijn: ook het werken met de Yucelmethode is een manier van methodisch werken. Een eenvoudig uitziende methode is niet per definitie eenvoudig in het gebruik

Bovenstaande laat zien dat de Yucelmethode bij de deelnemende instellingen moeilijk van de grond kwam. In hoofdstuk 5 bespreken we welke stappen doorlopen kunnen worden om het werken met de Yucelmethode de beste kans van slagen te geven.

3.5 Tot slot

Het kleine aantal deelnemers aan de procesevaluatie noopt tot voorzichtigheid bij de interpretatie van de bevindingen. We beperken ons daarom tot een enkele observaties:

- De Yucelmethode zou – mede doordat er wordt ingezet op minder gebruik van talige en abstracte begrippen - bruikbaar moeten zijn voor alle situaties waarin hulpvragers op een gestructureerde maar toch creatieve manier nadenken over hun problemen en de oplossingen daarvan. Bij de procesevaluatie werd opgemerkt dat de Yucelmethode niet zondermeer voor iedere hulpvrager toepasbaar is: het vraagt van de deelnemer toch een zekere mate van reflectie en voorstellingsvermogen.
- Een van de uitgangspunten van de Yucelmethode is dat ook naasten van de hulpvrager worden betrokken. Uit de procesevaluatie kwam naar voren dat dit in

de praktijk (nog) niet altijd een vanzelfsprekend onderdeel is van de manier van werken.

4. Nadere beschouwing

4.1 Inleiding

Aan de hand van een effectmeting bij zes GGZ-instellingen hebben we getracht meer inzicht te krijgen in het proces en de uitkomsten van de Yucelmethode. We hoopten op basis van de resultaten van de effectmeting uitspraken te kunnen doen over ervaringen, succesfactoren en knelpunten bij de uitvoering. Ook wilden we te weten komen of de methode daadwerkelijk leidt tot meer inzicht, empowerment, zelfmanagement en initiatief bij de cliënten. De respons op de voor- en nameting was echter zo laag, dat we helaas weinig kunnen zeggen over de opbrengsten van de Yucelmethode. Het is niet gelukt de methode met de effectmeting te onderbouwen. Een verslag van de bevindingen uit de nul- en nameting is op aanvraag verkrijgbaar bij de auteurs.

Naar aanleiding van de tegenvallende respons, informeerden we bij de deelnemers aan de effectmeting naar mogelijke verklaringen. In dit hoofdstuk beschrijven we een aantal factoren die belemmerend werkten bij de toepassing van de Yucelmethode (§4.2). Ook geven we enkele voorbeelden van praktijken waarbij de Yucelmethode meer systematisch is geïmplementeerd (§4.3).

4.2 Belemmerende factoren

Naast de reeds genoemde problemen rondom implementatie (§3.4) beschrijven we, in willekeurige volgorde, een aantal knelpunten die door de deelnemende GGZ-instellingen werden gesignaleerd bij toepassing van de Yucelmethode.

Nog te weinig ervaring met de methode

Een aantal ondersteuners geeft aan dat ze zich nog te weinig vertrouwd voelen met de Yucelmethode om deze ook in de praktijk toe te passen. *'Mijns inziens heb ik het summier aangeleerd gekregen. Eigenlijk hebben we alleen een eerste opstelling geoefend, niet hoe je het in het vervolgtraject kunt inzetten. Omdat ik het alleen ten tijde van de training heb geoefend, is het ook weer weggezakt bij mij.'* Ook wordt door ondersteuners opgemerkt dat zij de behoefte voelen om meer te oefenen, bijvoorbeeld met collega's, om zich te bekwamen in de methodiek.

Wanneer en voor wie inzetbaar

Uit de reacties van de ondersteuners komt naar voren dat er soms onzekerheid bestaat over de vraag voor welke hulpvragers de methodiek geschikt is. *'Mijn inziens heb ik geen cliënten bij wie de Yucelmethode past bij de vragen die ze hebben.'* Ook lijkt nog niet altijd helder met welk doel de methode ingezet kan worden. *'Ik heb de methode enkel eenmalig gebruikt om het netwerk van een cliënt in beeld te brengen. Hierbij hebben we geen vervolgsessie gedaan.'*

Werkdruk, personele wisselingen

Meerdere ondersteuners geven aan dat tijdgebrek een reden is waarom de Yucelmethode niet ingezet wordt. *'Ik werk 24 uur per week en de inzet van Yucel is best intensief, ook de verwerking daarvan. Met mijn caseload is het inzetten van Yucel gewoonweg niet haalbaar.'* Ook kreeg een deel van de ondersteuners te maken met organisatorische en personele veranderingen, waardoor er niet voldoende tijd en rust was om de methodiek toe te passen.

Aanvankelijk enthousiasme versus structurele inzet

In de gesprekken met de projectleiders kwam vaak aan de orde dat er veel belangstellenden zijn voor de Yucel-trainingen en dat deelnemers aan de training erg te spreken zijn over de methodiek. Mogelijk verkrijgen de instellingen zich echter op de mate waarin enthousiasme over de training wordt omgezet in een structurele inzet van de Yucelmethode. Veel ondersteuners doen met plezier mee aan de Yucel-training en starten ook met het toepassen van de methodiek in de praktijk. Na verloop van tijd lijkt – om uiteenlopende redenen - het aanvankelijke enthousiasme af te nemen waarna men terug grijpt op oude, vertrouwde methodieken. *‘Het [...] moet een vast stramien worden. Ik vermoed dat dat bij veel medewerkers niet het geval is, dat ze het 1 of 2 keer doen en dat het dan toch uit beeld raakt.’*

Systematisch werken versus oplossingsgericht werken

De aard van de werkzaamheden van veel van de ondersteuners brengt met zich mee dat er vaak gereageerd moet worden op een acute vraag van een hulpvrager tijdens het contactmoment. Het zijn veelal ambulante werkers die wekelijkse huisbezoeken afleggen. Tijdens een huisbezoek vragen bijvoorbeeld acute financiële of administratieve problemen allereerst aandacht. Daarnaast moet aan de orde komen wat de activiteiten in de afgelopen week waren en wat plannen voor de volgende week zijn. Daarmee is over het algemeen de tijd voor het huisbezoek al weer voorbij. Het inzetten van de Yucelmethode past hier niet altijd goed in. Er werd dan ook opgemerkt dat het werken met de methodiek bedoeld is om goed te kijken naar- en verkennen van wat iemand beweegt en wat achterliggende krachten en wensen zijn. Daarvoor is rust en ontspanning van zowel de ondersteuner als de hulpvrager noodzakelijk. Dat botst met de onrust die het alledaagse werk van veel van de ondersteuners typeert en de beperkt beschikbare tijd die per cliënt besteed mag worden.

Bovendien is het in kaart brengen van krachten en belemmeringen een meer systematische, maar vooral methodische manier van werken en denken dan de hierboven geschetste inhoud van een huisbezoek. Het is dus van belang om voorafgaand aan de implementatie na te gaan of de methodiek wel past binnen de werkprocessen. *‘Yucel is een vak apart, als je de werkwijze wilt hanteren zal je hiervoor mijns inziens meer ruimte moeten hebben om het te kunnen integreren in de huidige werkwijze. Het pleit voor een Yucel-consulent’.* Een van de projectleiders merkt op dat de lage respons mogelijk iets zegt over de ondersteuners en niet zozeer over de methodiek: ondersteuners die Yucel oppakken en het adopteren zijn mogelijk meer op zoek naar herstelondersteunende methodieken terwijl de andere ondersteuners zich misschien beter thuis voelen in de meer ondersteunende en begeleidende rollen waarin ze al zaten.

4.3. Hoe kan het ook?

Naar aanleiding van de lage respons, die mogelijk (deels) te verklaren is door onvoldoende aandacht voor de implementatie van de Yucelmethode, zijn we gaan zoeken naar instellingen (buiten het onderzoek) waar de Yucelmethode meer systematisch is geïmplementeerd.

Voorbeeld 1 RIBW-KAM

Inbedding in methodisch werken

De Yucelmethode bij de start van de trainingen opgenomen in het leer- en ontwikkelplan van de instelling. Het is een open inschrijving, d.w.z. wie geïnteresseerd is, kan aan de training deelnemen. Er wordt vervolgens niet strikt bijgehouden wie de methode daadwerkelijk gebruikt. Het verschil met de onderzoeksinstellingen is dat de Yucelmethode in een overkoepelende methodiek is ingebed.

De Yucelmethode is door de RIBW-KAM inhoudelijk verbonden aan de I.ROC methodiek, een herstelgerichte gespreksmethode uit Schotland. Binnen deze methodiek wordt met cliënten regelmatig een gesprek gevoerd over herstelgerichte activiteiten op vier gebieden (o.a. participatie). Dit blijkt voor sommige cliënten lastig, het is een erg verbaal gerichte methode. Het advies binnen I.ROC is om bij deze mensen de Yucelmethode in te zetten. Daarmee heeft de Yucelmethode een duidelijke plek gekregen in het methodisch kader.

Omdat I.ROC verplicht is voor alle medewerkers, heeft de Yucelmethode een minder vrijblijvende plek in het handelen van medewerkers. Het inzetten van de Yucelmethode is op zich niet verplicht maar is een van de ondersteunende instrumenten die beschikbaar zijn om I.ROC in te vullen. Vanuit de organisatie wordt het werken met deze instrumenten gepromoot en medewerkers worden ook regelmatig herinnert aan de mogelijkheid om bijv. de Yucelmethode in te zetten. Dat gebeurt vanuit verschillende lagen in de organisatie.

Voorbeeld 2 Vogellanden (Revalidatie en bijzondere tandheelkunde)

Inzetten evaluatiecyclus

De vakgroep maatschappelijk werkers binnen de Vogellanden heeft ervoor gekozen om het scholingsbudget te gebruiken om opgeleid te worden met Yucel-methode. Dit was een gedeeld besluit, als meerwaarde om dit voor de gehele vakgroep te doen werd 'dezelfde taal spreken' en 'elkaar motiveren' gezien. Daarnaast wilden zij zich als maatschappelijk werkers onderscheiden binnen de organisatie met deze methodiek.

De vakgroep werkte na de eerste training en certificering met één Yuceldoos. Na de halfjaarlijkse evaluatie binnen de vakgroep, bleek dat de Yucelmethode in de loop van de maanden weg dreigde te zakken. Dat bleek te komen door de snelheid waarmee gewerkt moet worden. Daardoor ontbrak creativiteit en ruimte om met de nieuwe methode te werken. Als eerste actie werd op iedere werkkamer een Yuceldoos gelegd.

Omdat de maatschappelijk werkers nog moeite hadden met het juist inzetten van de methode is de vervoltraining ingekocht.

Deze acties en de redenen erachter zijn aangekaart in de organisatie om het benodigde budget te genereren.

Na de vervoltraining was er weer nieuwe energie. De blokkendoos wordt vaker gebruikt, foto's die gemaakt zijn, worden opgenomen in het digitale dossier. De tekening wordt ingezet bij vervolgsessies. Momenteel wordt de methode ook ingezet bij o.a. training, evaluaties, en echtparen, hoewel soms in aangepaste vorm.

Zoals ook uit deze voorbeelden blijkt, is het niet de Yucelmethode zelf maar de onderschatting van - en problemen rondom - de implementatie van de Yucelmethode die het gebruik in de praktijk in weg kunnen staan.

Daarom gaan we in het volgende hoofdstuk verder in op implementatie. We beschrijven een aantal praktische stappen die doorlopen moeten/kunnen worden om het werken met en de borging van de Yucelmethode de beste kans van slagen te geven.

5. Implementatiehandreiking

5.1 Inleiding

In de tweede druk van het boek Yucelmethode 'Bouwen met herstel' (Yucel, 2016) is een hoofdstuk over implementatie toegevoegd. Daarin wordt opgemerkt dat het niet volstaat om mensen te trainen in de Yucelmethode, genoemd wordt dat er ook aandacht nodig is voor:

- Visie-ontwikkeling bij directie, management en teamleiders.
- Welke medewerkers gaan wanneer met de methode werken?
- Opleiden van medewerkers.
- Verzorgen van de randvoorwaarden.
- Effectonderzoek.

De resultaten van de pilot-studie laten zien er meer nodig is dan alleen 'aandacht' besteden aan deze onderwerpen. Voorafgaand aan de keuze om met de Yucelmethode te werken, moeten al enkele implementatiestappen doorlopen zijn en zeker daarna. Dit hoofdstuk beoogd een praktische handreiking te zijn voor twee doelgroepen:

- instellingen zich oriënteren op de Yucelmethode en zo kunnen zien wat er daadwerkelijk nodig is voor de implementatie,
- instellingen die de keuze hebben gemaakt om met de Yucelmethode te werken en hun implementatie beter vorm kunnen geven.

Wat is implementatie eigenlijk?

Implementatie is een term die gebruikt wordt voor het realiseren van verbeteringen en kan omschreven worden als:

'een procesmatige en planmatige invoering van vernieuwingen en/of veranderingen (van bewezen waarde) met als doel dat deze een structurele plaats krijgen in het (beroepsmatige) handelen, in het functioneren van organisaties of in de structuur van de gezondheidszorg (ZON, 1997).'

Dit is de meest bekende definitie van implementatie. Bij verbeteringen in de zorg wordt het woord implementatie meestal gebruikt, omdat deze term weergeeft wat er nodig is om echt iets te veranderen. Belangrijk in de bovenstaande definitie zijn de volgende elementen (Grol en Wensing, 2016):

- *Procesmatig en planmatig*: dat houdt in dat de voorgenomen verbetering goed is voorbereid en dat er nagedacht is over de ervaren vragen en problemen waar de verbetering antwoord op geeft. Omdat bekend is dat alleen het *invoeren* van een verbetering niet automatisch leidt tot een verandering in het *handelen* van mensen, wordt over *proces* gesproken. *Planmatig* betekent niet dat alles van te voren al helemaal vast ligt, maar wel dat er een nagedacht is over hoe het proces van verbetering gevolgd wordt zodat er gaandeweg bijgestuurd kan worden.

- *Vernieuwing van bewezen waarde*: het gaat om een het invoeren van een werkwijze die nieuw, beter of anders is dan wat gebruikelijk is in die setting op dat moment. Dat betekent niet dat de nieuwe interventie al helemaal 'uitontwikkeld' hoeft te zijn. Soms wordt de implementatie ook gebruikt om te kijken wat er bijv. aan aangepast moet worden voor een specifieke setting is.

- *Structurele plaats krijgen*: het is in principe de bedoeling dat de ingevoerde verbetering een blijvende plek krijgt. In de praktijk blijkt dit een lastig onderdeel en zakken nieuwe activiteiten zonder ondersteuning vaak weer weg.

- *In het (beroepsmatige) handelen, in het functioneren van organisaties of in de structuur van de gezondheidszorg*: veranderingen kunnen op verschillende niveaus plaatsvinden. Niet elke verandering is een verbetering, maar van dat laatste gaan we hier wel uit. Meestal gaat het in de zorg om het vergroten van effectiviteit of cliëntgerichtheid.

5.2 Wat is nodig voor een goede implementatie van de Yucelmethode?

Zoals al eerder aan de orde is gekomen is de Yucelmethode een overzichtelijke en aantrekkelijk ogende interventie. Een valkuil kan zijn dat de implementatie te gemakkelijk wordt opgevat.

Hier willen we alvast twee punten onder de aandacht brengen:

- het is van belang om de Yucelmethode binnen instellingen en de teams zo neer te zetten dat het een methodische aanpak is, die een plek heeft binnen de meer 'korte termijn' werkwijze van de dagelijkse praktijk.
- een goede manier om de Yucelmethode te borgen is om het te verwerken in de standaard teamprocessen.

Kortom, goed implementeren van de Yucelmethode vraagt inderdaad om meer dan alleen enthousiasme en het trainen van een aantal medewerkers. Hieronder werken we de stappen uit die doorlopen moeten worden, afhankelijk van de context en de omvang van de implementatie, om het werken met de Yucelmethode de beste kans van slagen te geven. Niet alle stappen zullen altijd van toepassing zijn, die kunnen dan gewoon overgeslagen worden. Deze handreiking is een bewerking van de handreiking implementatie van geïntegreerd behandelen (Van Wamel e.a., 2012).

Deze handreiking is bedoeld voor medewerkers die in hun team of organisatie verantwoordelijk zijn voor de implementatie van de Yucelmethode. Dat kunnen teamleiders zijn, medewerkers van Leerhuizen of afdelingen Opleidingen. Maar ook hulpverleners die met de Yucelmethode in aanraking zijn gekomen en daar enthousiast over zijn geraakt, kunnen hun voordeel doen met de handreiking.

Verandertrajecten gaan niet vanzelf, of het nu een groot of een klein traject betreft. Zoals gezegd hoeven niet alle stappen altijd doorlopen te worden. We raden u aan ze wel allemaal door te nemen. Het is beter om nu een stap weloverwogen over te slaan dan er later achter te komen dat een essentiële voorwaarde gemist is.

Alle stappen van het implementatieproces in vogelvlucht				
<i>Probleemverkenning</i>	<i>Werken aan consensus</i>	<i>Voorbereiding</i>	<i>Implementeren</i>	<i>Behouden</i>
1. Stel belangrijke vragen	1. Is verandering nodig?	1. Definieer de rationale	1. Volgen van de training	1. Overzicht houden
2. Begin het veranderingsproces	2. Verzamelen van bruikbare informatie	2. Kartrekkers vinden	2. Na de training	2. Inbedden in systemen
	3. Betrek het management	3. Vorm een projectgroep	3. Uitkomsten bijhouden	3. Bied doorlopende training en supervisie
	4. Besteed aandacht aan hinderpalen	4. Klaar voor de start?	4. Breng ervaringen naar buiten	4. Sta stil bij wat bereikt is
	5. Is dit het goede moment?	5. Selecteer een team/teams	5. Pak barrières aan	
		6. Schrijf een implementatieplan	6. Pak onvoorziene gevolgen aan	
		7. Kick-off!		

5.2.1 Probleemverkenning

Zoals hierboven als werd genoemd gaat het bij implementeren om het invoeren van een werkwijze die nieuw, beter of anders is dan wat gebruikelijk is in die setting op dat moment. In dit geval betreft dat de Yucelmethode. Dit is een aantrekkelijke en schijnbaar eenvoudige methode om cliënten in staat te stellen om hun eigen kracht te gebruiken bij het verhelderen en oplossen van problemen (Yucel, 2016).

Op het moment dat er voor gekozen wordt om deze methode te introduceren zit daar een idee of verwachting achter. Welke ideeën en verwachtingen zijn dat?

Stap 1. Stel belangrijke vragen

Het stellen van de juiste vragen is van belang om het implementatieproces zichtbaar te maken. Met de opkomst van de herstelbeweging is de aandacht voor het benadrukken van de eigen kracht van cliënten groeiende. Wat is de reden om deze methode in te zetten en waarom juist deze methode?

Voorbeelden van uitgangsvragen

- Is er een duidelijk beleid voor herstelondersteunende zorg in de instelling?
- Is er consensus over het belang van inzetten van de eigen kracht van cliënten?
- Hoe wordt momenteel gewerkt aan het vergroten van de eigen kracht van cliënten?
- Is dat naar tevredenheid van alle betrokkenen?
- Welke resultaten worden momenteel op dit onderwerp geboekt en hoe worden deze verzameld?
- Zijn er verschillen tussen cliëntgroepen te zien?

- Zijn hulpverleners momenteel voldoende in staat om cliënten te helpen bij hun herstel?
- Is de geboden behandeling toereikend? Vindt u de uitkomsten bevredigend?

Stap 2. Begin het veranderingsproces

Op het moment dat deze vragen zijn beantwoord én u vindt dat deze aanleiding geven tot toevoegen van de Yucelmethode aan uw aanbod, kunt u verkennen of het de Yucelmethode geschikt is voor uw organisatie en uw cliëntendoelgroep én of dit het juiste moment voor invoering daarvan is. De stappen in dit overzicht kunnen helpen bij het invoering van de methode.

5.2.2 Werken aan consensus

In deze fase staan het afwegen van de voor- en nadelen van het implementeren van de Yucelmethode centraal, het in kaart brengen van vragen, zorgen en aandachtspunten met betrekking tot het implementatieproces en het inwinnen van informatie bij collega-instellingen. Deze activiteiten dragen bij om duidelijkheid te krijgen over de bereidheid en mogelijkheden om de methode in te voeren. Contact leggen met collega's die dezelfde weg hebben afgelegd, heeft als groot voordeel dat u de fouten die zij gemaakt hebben kunt vermijden. Zij kunnen hun ervaringen en adviezen doorgeven.

Stap 1. Is verandering nodig?

Wat ook de reden is om de Yucelmethode te implementeren, de motivatie hiervoor moet vanuit de organisatie (inclusief de werkvloer) komen. Als dat niet zo is, zal er veel weerstand en weinig verandering optreden. Het is daarom belangrijk dat u en uw medewerkers³ zelf tot de conclusie komen dat de Yucelmethode een meerwaarde heeft en het antwoord is of kan zijn op een ervaren vraag of probleem.

Vragen:

- Krijgt u signalen van medewerkers dat het niet lukt om met cliënten tot een kwalitatief goed gesprek te komen?
- Gaat dat dan om specifiek teams?
- Gaat dan om bepaalde cliëntgroepen?
- Zijn er al andere interventies in gebruik en acties gaande die ook tot doel hebben:
 - om mensen eigenaar van hun problemen en herstelproces te laten zijn,
 - om mensen gebruik te laten maken van hun eigen krachten,
 - om de kracht van familie en netwerk te gebruiken.
- Wat is het (voorlopige) resultaat van deze interventies en acties?
- Denk u dat de Yucelmethode voor een of meerdere teams een meerwaarde heeft?
- Wat vinden cliënten of cliëntvertegenwoordigers van deze methode?

Door te kijken naar deze vragen kunt u bepalen op welke plekken binnen uw organisatie de introductie van de Yucelmethode de meeste kans van slagen heeft.

Stap 2. Verzamelen van bruikbare informatie

Investeer in het verzamelen van goede informatie over de Yucelmethode, de ervaringen en de opbrengsten voordat u het team op cursus stuurt. Hiermee bereidt u uzelf en uw collega's voor op wat het betekent om met de Yucelmethode te werken. De beste bron van

³ Waar team, collega's en medewerkers staat, wordt nadrukkelijk ook de ervaringsdeskundigen van de teams en/of instelling bedoeld.

informatie zijn collega's van andere instellingen die al enige tijd met de methode werken. Vragen die aan hen gesteld kunnen worden zijn:

- Wat zijn de belangrijkste voordelen van de Yucelmethode?
- Wat zijn de belangrijkste hindernissen of knelpunten tijdens de implementatie geweest? Hoe zijn deze opgelost?
- Wat zijn de drie belangrijkste factoren die het moeilijk maken om het werken met de methode? Wat zijn uw plannen om deze factoren aan te pakken?
- Stel dat u het implementatieproces over zou mogen doen. Wat zou u precies zo weer doen en wat zou u anders aanpakken?

Stap 3. Betrek het management

De implementatie van de Yucelmethode heeft ook financiële gevolgen: mensen moeten getraind worden en supervisie volgen, mogelijk zullen extra gesprekken met cliënten gepland gaan worden waarin de methode toegepast gaat worden, er is een interne projectleider nodig die enige uren vrijgemaakt moet worden (zie Voorbereiding) en zal een volgsysteem opgezet moeten worden (zie Implementeren).

Daarom is belangrijk om alle lagen van de organisatie bij de plannen te betrekken. De leidinggevendenden en hoger management moeten geïnformeerd worden om hun medewerking te krijgen. Bovendien kunnen zij later in het proces ingezet worden om het draagvlak te vergroten.

Stap 4. Besteed aandacht aan hinderpalen

Het is belangrijk om eventuele twijfels rond de Yucelmethode te onderzoeken en serieus te nemen. Ook tijdens het gebruik kunnen geregeld weer vragen en twijfels opkomen. Door stil te staan bij dergelijke twijfels en vragen en deze met anderen, zoals bijvoorbeeld collega-instellingen of met experts, te bespreken, kunnen vragen worden beantwoord en onzekerheden worden gedeeld of weggenomen. Uitwisseling met anderen kan inspireren en nieuwe ideeën genereren.

Stap 5. Is dit het goede moment?

Zelfs als alle seinen op groen staan, is er nog een vraag die beantwoord moet worden: is dit een goed moment om een nieuwe interventie te implementeren? De GGZ wordt de laatste paar jaar gekenmerkt door onrust. Bezuinigen, reorganisaties en hoge werkdruk kunnen de implementatie van elke interventie doorkruizen, hoe waardevol die interventie ook is. Als u aanziet komen dat er in het beoogde team onvoldoende rust en ruimte is om iets nieuws te introduceren, kunt u dit beter uit stellen. Toch doorzetten zal waarschijnlijk leiden tot frustratie en teleurstelling. Als u bang bent het momentum te missen, is een optie om de methode op veel kleinere schaal in te voeren in de vorm van een pilot.

5.2.3 Voorbereiding

Na afronding van de vorige stappen gaat het er nu om medewerkers van de beoogde teams in uw eigen organisatie te motiveren voor de Yucelmethode.

Alle informatie die hiervoor verzameld is, wordt ingezet om hen te informeren en te betrekken bij de implementatie-activiteiten. In de communicatie ligt de nadruk op het volgende:

- De visie van waaruit de Yucelmethode werkt (belang van eigen kracht en kracht van het netwerk) en hoe dat past binnen de visie van de instelling;
- De attitude, vaardigheden en inzet die van hulpverleners gevraagd wordt;
- De beschrijving van de cliëntpopulatie die hiermee beter geholpen kan worden;
- De resultaten en effecten die door het inzetten van de Yucelmethode worden nagestreefd;
- Huidige barrières voor de invoering van de methode;
- Huidige bevorderende factoren voor de invoering van de methode;

Stap 1. Definieer de rationale

Voordat u verder kunt gaan, is het belangrijk om te definiëren waarom de implementatie van de Yucelmethode voor uw organisatie nodig is. Bekijk de missie en visie van uw organisatie goed en kijk of deze overeen komen met de uitgangspunten van de Yucelmethode. Als dat *niet* het geval is, stel uzelf dan de vraag of uw implementatieplannen haalbaar zijn.

Stap 2. Kartrekkers vinden

Voor een goed resultaat zal aan centrale personen gevraagd worden hun enthousiasme, expertise en talenten in te zetten. Deze kartrekkers zijn bevlogen mensen uit uw organisatie die staan voor de principes van herstelondersteunende zorg. Zij zijn de voortrekkers van de implementatie van de Yucelmethode die anderen kunnen inspireren en enthousiasmeren. Ze kunnen bewust ingezet worden op een aantal momenten tijdens de implementatie: ze bezoeken teambijeenkomsten, lezen reflectieverslagen. Omdat ze soms dicht bij het team zitten hebben ze goed zicht op welke ondersteuning ná de trainingen nodig zijn.

De projectleider is de spil van de implementatie. Er moet gezocht worden naar een persoon die meerdere rollen tegelijk kan vervullen. Er zijn organisatievaardigheden nodig, daadkracht, abstractievermogen, relativerend vermogen, enthousiasme, humor, verbindend vermogen maar ook de kracht om snel beslissingen te nemen en flexibel te handelen.

Stap 3. Vorm een projectgroep

De kartrekkers vormen samen met de projectleider en belangrijke anderen een projectgroep. Deze groep komt regelmatig samen om de implementatie te volgen en vormen een centraal aanspreekpunt voor vragen. Deze groep trekkers houden de energie, de focus en de motivatie levend. Omdat zij niet altijd lijnmanagers zijn, hebben ze ondersteuning van het hoger management nodig om te zorgen dat het beleid hen in hun positie ondersteunt.

Het is het meest effectief om een kleine projectgroep samen te stellen (mede afhankelijk van de omvang van de implementatie). Kleinere groepen kunnen in het algemeen meer bereiken in een kortere tijd. Deze basisgroep kan altijd uitgebreid worden met meer mensen naarmate het implementatieproces vordert.

Qua samenstelling is in ieder geval een vertegenwoordiger nodig vanuit het team of teams waar Yucel geïmplementeerd gaat worden, ervaringsdeskundigen, cliënten, of cliëntvertegenwoordigers, iemand van het opleidings-, trainingsbureau of leerhuis en iemand die de herstelprojecten vertegenwoordigd.

Stap 4. Klaar voor de start?

Het is belangrijk om goed voorbereid aan de implementatie te beginnen, of het implementatie traject nu groot of klein is. Vraag uw projectteam om aan de hand van de volgende vragen nogmaals te bepalen of de teams er klaar voor zijn:

- Is er consensus over de implementatie?
- Is dit de juiste tijd om organisatieveranderingen in te zetten?
- Hebben we de tijd en energie om ons echt te committeren aan het implementatieproces?
- Hebben we voldoende ruimte om de Yucelmethode echt te gaan gebruiken?
- Zijn we bereid om wanneer dat nodig blijkt te zijn de procedures te veranderen?

Activiteiten van de projectgroep

- Het bespreken en beoordelen van de inventarisatie van de uitgangssituatie;
- Benoemen en minimaliseren van belemmeringen voor implementatie en uitvoering;
- Een overkoepelend implementatieplan opstellen;
- Een werkplan opstellen (met het team);
- Het vaststellen en volgen van gewenste uitkomsten op proces- en cliëntniveau;
- Het plannen van een startbijeenkomst om bekendheid aan de plannen te geven en enthousiasme te kweken;
- Bespreken van uitkomsten en vorderingen (minimaal elke 3 maanden);
- Bijhouden van kwaliteitsverbeteringen;
- Zoeken naar aanvullende financiering, als dat nodig is.

Stap 5. Selecteer een team / teams

In de eerste inventarisatie is gekeken naar de teams die het meeste belang hebben bij de Yucel methode. Afhankelijk van de beschikbare middelen (tijd en geld) een keuze worden gemaakt voor het team of teams die als eerste starten. Als het werken met de methode in die teams redelijk ingeburgerd is geraakt, kunnen er uitbreidingen gepland worden.

Bij de keuze van de teams is een aantal overwegingen van belang:

- Kijk welke teams aangegeven hebben problemen te hebben om tot een goed gesprek met de cliënt te komen, de regie bij de cliënt te leggen of inzicht te krijgen in het netwerk van cliënten;
- Vraag na welke teams open staan voor veranderingen in werkwijzen en attitude;
- Onderzoek of er voldoende rust in het team is. Zoals al eerder is aangegeven zullen conflicten of reorganisaties de aandacht en energie van de teamleden teveel van de implementatie afhouden;
- Vraag na of er vanuit andere organisatie onderdelen in dezelfde periode plannen zijn om nieuwe methodieken of systemen in te voeren. Het gevaar is dat teams die bekend staan als bereidwillig en lerend steeds opnieuw uitgekozen worden om verbeteringen in te voeren, waardoor ze overvraagd kunnen worden.

Stap 6. Schrijf een implementatieplan

Een eerste implementatieplan is een lijst van praktische zaken om met de Yucelmethode te starten. Het plan is bedoeld om richting te geven aan de eerste activiteiten van de projectgroep.

Een goed startplan bevat minimaal de vier volgende onderdelen:

- Welk probleem moet worden aangepakt?
- Wat willen we bereiken?
- Hoe gaan we dat doen?
- Taken die gedaan moeten worden;
- Personen die hiervoor verantwoordelijk zijn;
- Planning en tijdspad wanneer taken klaar moeten zijn.

Formats voor implementatieplan

Er zijn allerlei verschillende formats voor werkplannen te bedenken. Een goed voorbeeld is te vinden op de site van ZonMw. Hier staan onder het thema '[implementatie](https://publicaties.zonmw.nl/maak-zelf-een-implementatieplan/)' veel tips en materialen om u te helpen bij het schrijven van een goed implementatieplan.

<https://publicaties.zonmw.nl/maak-zelf-een-implementatieplan/>

Stap 7. Kick-off!

Nu het tijd is om in actie te komen, is ook het moment aangebroken om dit officieel te starten met alle betrokken sleutelfiguren. Dat kan bijvoorbeeld door een 'kick off' bijeenkomst te organiseren. Neem daarin de tijd om het Yucelmodel, uitgangspunten en aanpak te beschrijven. Benadruk ook de verwachte uitkomsten.

5.2.4 Implementeren

In deze fase gaat de implementatie echt van start. De trainingen vormen voor de teamleden de start. De projectgroep volgt de voortgang door de werkplannen te bekijken, reflectieverslagen te lezen en de eerste ervaringen te bespreken. Bovendien is het belangrijk om de verschillende reacties op de methode te volgen. De projectgroep blijft informatie geven aan iedereen die door de methode geraakt wordt, lost eventuele conflicten op en doet haar best barrières voor verandering op te heffen.

Stap 1. Volgen van de training

De implementatie in de teams start met het volgen de training: werken met de Yucelmethode. De projectgroep bespreekt met de leidinggevenden en het team wie er op cursus gaat. In het boek over de Yucelmethode (Yucel, 2016) staat deze stap dit als volgt omschreven:

“De teamleiding en management schrijven een kort opleidingsplan waarin de volgende punten aan de orde komen:

- trainen van medewerkers (ook nieuwe) medewerkers
- tijdelijk inhuren van supervisors
- supervisie en intervisiemomenten inplannen
- opleiden van eigen trainer(s), coaches en supervisors

Het trainen van medewerkers kost -afhankelijk van voorkennis en werkervaring- een of twee dagen en een of meerdere terugkomdagen. Bij het leren werken met de methode is gedurende langere tijd een regelmatig intervisie- of supervisiemoment nodig. Het opleiden

van eigen supervisors, coaches en trainers in een instelling vindt plaats in het kader van een overeenkomst tussen de organisatie, de individuele trainers/coaches en de opleiding in de Yucelmethode waarin de afspraken en voorwaarden rondom het werken met de methode, het geven van individuele trainingen, het coachen van medewerkers en het verzorgen van verdiepingdagen worden vastgelegd”.

Wie gaat op training?

Indien mogelijk heeft het de voorkeur om meer dan één medewerker per team te laten trainen. De ervaring in het hiervoor beschreven project heeft uitgewezen dat de implementatie te kwetsbaar is met één trainee per team. Op het moment dat deze persoon uitvalt of om een andere reden niet aan werken met de Yucelmethode toekomt, ligt direct het hele traject stil. Aan de andere kant is bij de start van de implementatie niet altijd nodig om een heel team op cursus te sturen. Dit is afhankelijk van de gekozen grootte en duur van het implementatietraject.

In de selectie is het ook nodig om mensen te kiezen die daadwerkelijk met de methode zullen gaan werken. Om “eens te kijken of het wat voor ons is” is het volgen van een training niet noodzakelijk, daar zijn ook andere minder intensieve manieren voor beschikbaar. Maak ook duidelijk dat het volgen van de training niet vrijblijvend is, de deelnemer committeert zich daar mee aan de implementatie van de Yucelmethode. Het is belangrijk dat dit van te voren duidelijk gecommuniceerd is (zoals beschreven in deel C. Voorbereiding).

Stap 2. Na de training

Als de teamleden getraind zijn, kan er worden gestart met het werken volgens de Yucel methode. Zorg dat er in het werkplan/implementatieplan duidelijk staat aangeven wat er van mensen verwacht wordt en op welke termijn (aantal cliënten bij wie de methode wordt toegepast, terugkoppeling naar de projectgroep). Te lang wachten met starten na de training vergroot de kans dat het toepassen in de drukte van de dagelijkse praktijk bij inschiet en te lang blijft liggen. De selectie, benaderen en informeren van geschikte (oefen)cliënten kan tijdens of zelfs al vóór de training al gebeuren. Het is van belang om gebruik te maken van het momentum en de vaart erin te houden.

De teamleden zullen waarschijnlijk nieuwe vaardigheden moeten ontwikkelen of deze verder oefenen. Niet iedereen zal hier gelijk de noodzaak van inzien ("ik doe dit werk toch al jaren" en "ach, gesprekken voeren, ik doe niet anders"). Het heeft geen zin om teamleden te forceren, maar wees wel vasthoudend dat dit moet gebeuren. Dit is een van de taken van de kartrekkers.

Stap 3. Uitkomsten bijhouden

In een implementatietraject worden twee soorten uitkomsten bijgehouden, namelijk: cliëntuitkomsten en procesuitkomsten.

Clientuitkomsten zijn belangrijk om (in ieder geval gedurende de eerste periode van de implementatie) na het in gebruik nemen van de nieuwe interventie te kijken of de aanname dat deze nieuwe aanpak tot betere uitkomsten ook klopt. Dat was tenslotte de reden om de Yucelmethode te implementeren.

De Yucelmethode leent zich niet goed voor monitoren met de meer gangbare meetinstrumenten omdat het zich niet richt op meetbare zaken als symptoomvermindering. De vragenlijsten zoals die ontwikkeld zijn in het onderzoek van

het Trimbos-instituut zijn speciaal voor de Yucelmethode gemaakt en kunnen ook door anderen hiervoor gebruikt worden (op aanvraag te verkrijgen). Naast uitkomsten op herstelwaarden wordt in deze lijsten ook naar de tevredenheid met de Yucelmethode gevraagd.

Houd er rekening mee dat bij het meten van cliëntuitkomsten een *nulmeting* op dezelfde items nodig is om de startsituatie weer te geven, anders kunt u de meting nergens tegen afzetten. U kunt hiervoor het protocol van het Trimbos-onderzoek gebruiken (op aanvraag te verkrijgen).

Stap 4. Breng ervaringen naar buiten

Zowel de medewerkers als de projectgroep doet veel praktische ervaring op met de principes en de praktijk van de Yucelmethode. Dit biedt de mogelijkheid om deze kennis te delen met andere geïnteresseerden. Deel de kennis die u opdoet, schrijf er bijvoorbeeld een stukje over voor uw eigen website. Zo helpt u om de Yucelmethode weer verder te verspreiden. Bovendien laat u zien dat uw organisatie een lerende en innoverende omgeving biedt.

Stap 5. Pak barrières aan

Tijdens 'Werken aan consensus' heeft u nagedacht over de (mogelijke) belemmerende factoren. Nu de implementatie van start is gegaan zult u deze, en meestal ook nog andere, gaan tegenkomen. Als u merkt dat de vaart en de voortgang van het proces vertraagt of zelfs tot stilstand komt, is het zaak om te kijken of deze factoren een rol spelen. De meest voorkomende barrières zijn verweven in het beleid, de procedures en praktijken van uw eigen instelling. Onduidelijkheden over waar de Yucelmethode in de begeleiding van cliënten in te passen is, wie verantwoordelijk is voor het oppakken van acties of hoe lang de Yucelmethode ingezet kan/mag worden zijn hier voorbeelden van.

Stap 6. Pak onvoorziene gevolgen aan

De implementatie kan ook onvoorziene gevolgen met zich meebrengen, zowel positieve als negatieve. Bespreek alle positieve en negatieve gevolgen met de projectgroepleden en vraag hen om suggesties hoe hiermee om te gaan. Timing en geduld zijn belangrijk. Soms is een negatieve reactie niet meer dan een eerste respons op verandering, die vrij snel gevolgd wordt door een meer positieve kijk op de situatie. Soms echter is er wel sprake van weerstand.

Vraag andere collega's met implementatie-ervaring om advies over hoe u het beste om kunt gaan met onbedoelde gevolgen. Zij zijn dit vaker tegengekomen in andere implementatietrajecten. Zij kunnen strategieën aanraden die ook voor u kunnen werken. Instellingen die verder zijn in hun implementatie, zijn vaak bereid om hun ervaringen met collega's te delen.

5.2.5 Behouden

In de vorige stappen was de aandacht gericht op het implementeren van de Yucelmethode. Als u de stappen in deze handreiking heeft gevolgd, bent u aangeland op een punt waarop er met de Yucelmethode gewerkt wordt en u de voortgang en de resultaten bijhoudt en eventuele problemen probeert op te lossen.

De volgende stappen zijn bedoeld om uw organisatie te helpen om wat bereikt is ook te behouden en te verspreiden. In deze fase kunnen er veranderingen plaatsvinden die dit in gevaar kunnen brengen. Te denken valt aan: personeelwisselingen, het verlies van belangrijke voortrekkers, veranderingen in financieringsstromen, invoering van andere

veelbelovende interventies en veranderingen in het management. Het is een uitdaging om ondanks dergelijke 'bedreigingen' de bereikte kwaliteitsverbetering te behouden. De projectleiding en het management spelen daarin een belangrijke rol. De volgende stappen kunnen hierbij helpen:

Stap 1. Overzicht houden

Als de implementatie al verder gevorderd is, hoeft de projectgroep minder vaak bij elkaar te komen. Het projectteam volgt nog een periode de werkplannen en zorgen ook voor nieuwe instroom in de trainingen als mensen van functie veranderen.

Na verloop van tijd zullen deze activiteiten steeds meer overgedragen worden aan de teamleiders of aan het teammanagement. Zorg wel dat het ook echt een overdracht is, en niet een uitdoven van aandacht omdat niemand zich meer verantwoordelijk voelt om de voortgang in de gaten te houden.

Stap 2. Inbedden in systemen

Het is erg behulpzaam voor het borgen van activiteiten om deze in (digitale) systemen in te passen, bijvoorbeeld door een optioneel onderdeel in het EPD waarin aangeven wordt op welke wijze de Yucelmethode is ingezet en welke inzichten bereikt zijn. Ook is het behulpzaam dat er in teamoverleggen en besprekingen regelmatig op de Yucelmethode wordt gewezen als mogelijke interventie.

Stap 3. Bied doorlopende training

Training is een essentieel onderdeel van kwaliteitsverbetering. Het geeft alle betrokkenen de kennis en vaardigheden die zij nodig hebben om hun werk voortdurend te verbeteren. In de eerste fase van de implementatie heeft u naar hulpverleners gezocht die er een uitdaging in zien met de Yucelmethode te leren werken en zich zo verder te ontwikkelen. Na de eerste rondes kunnen ook medewerkers die wat afwachtender zijn in de Yucelmethode geschoold worden. Het verloop van medewerkers in de GGZ kan heel groot zijn, houdt daarom in de gaten dat er altijd een kern van Yucel geschoolde medewerkers overblijft om de interventie en de kennis levend te houden.

Daarvoor is een werkomgeving nodig die dit ondersteunt, door een continu aanbod van opleiding in herstelondersteunende interventies en methodieken aan te bieden.

Stap 4. Sta stil bij wat bereikt is

De werkdruk en het tempo in de meeste GGZ- en andere instellingen is hoog. Het lijkt alsof managers en medewerkers van het ene naar het andere project 'rennen'. In deze situatie is er weinig tijd om stil te staan bij wat er inmiddels bereikt is. Neem de tijd om successen te benoemen, te vieren en te evalueren, om zo iedereen bewust te maken van de verandering die zijn ingezet. Betrek de teamleden, managers, cliënten, hun naastbetrokkenen en eventuele externe betrokkenen hierbij en wees open over de resultaten. Medewerkers, collega's en cliënten voelen zich gewaardeerd en u zult merken dat dit energie vrijmaakt voor toekomstige innovaties.

Bronnen

Grol, R., Wensing, M. (2012). *Implementatie, effectieve verandering in de patiëntenzorg*. Amsterdam: Reed Business BV.

Wamel, A. van, Muusse, C., Rooijen, S. van (2012). *Handreiking Geïntegreerde behandeling van dubbele diagnose cliënten*. Utrecht: Trimbos-instituut.

Yücel, M. (2016). *Yucelmethode. 'Bouwen aan herstel'. Visueel en krachtgericht werken aan problemen van individuen en systemen*. Baarn: YCL v.o.f.

ZorgOnderzoek Nederland (1997). *Met het oog op toepassing; beleidsnota implementatie ZON 1997-1999*. Den Haag: ZorgOnderzoek Nederland.

