



KAFKA
BRIGADE

Verbeteren vanuit de praktijk. Workshophandleiding voor trainers

Workshop voor bureaucratie bestrijden in passend onderwijs

Deel 2: verbeteren vanuit de leefwereld

handleiding voor trainers

Deelnemers	8 tot 24 personen
Tijdsbesteding	1,5 tot 2,5 uur per workshop.

In deze beschrijving staan drie workshops. Ze kunnen achtereenvolgens of los van elkaar gebruikt worden.

1. Opbouw en samenvatting

In de eerste helft van 2014 deed de Kafkabrigade vijf deelonderzoeken naar de risico's op onnodige bureaucratie bij de invoering van de Wet Passend Onderwijs. Ook onderzocht de Kafkabrigade hoe die risico's voorkomen kunnen worden. Deze set van workshops is één van de praktische handreikingen voor samenwerkingsverbanden die daaruit is voortgekomen.

Een van de belangrijkste taken van het samenwerkingsverband passend onderwijs is het toewijzen van ondersteuning aan leerlingen. Samenwerkingsverbanden zijn vrij in de wijze waarop ze die ondersteuningstoewijzing regelen. Deze manieren van ondersteuningstoewijzing zijn noodgedwongen op papier ontstaan. Er is dus nog geen zicht op de ervaringen, emoties en eventuele manco's in de procedure die ouders en leerlingen ervaren als zo'n toewijzingsprocedure wordt doorlopen.

Deze set van drie workshops leert deelnemers het maken en gebruiken van customer journey maps. De workshops kunnen los van elkaar of in volgorde worden gebruikt. De drie workshops zijn gebaseerd op een aantal beproefde methoden om meer inzicht te verwerven in de gebruiker. Dit is relevant, want 80% van de organisaties denkt dat ze beter inspelen op de behoeften van hun gebruikers dan soortgelijke organisaties, terwijl slechts 8% van de gebruikers die inschatting deelt. Als je geen keuze kunt maken tussen de workshops, kies dan voor workshop 3: dat is de kern van deze set van workshops.

In workshop 1 maken deelnemers een blauwdruk op basis van het ontworpen proces in het samenwerkingsverband. Hiervoor is een template beschikbaar, dat is gebaseerd op drie uiteenlopende toewijzingsprocedures. Het template is generiek genoeg om gebruikt te kunnen worden voor elke toewijzingsprocedure. Het resultaat van deze workshop kan worden gebruikt om - met behulp van een interview - de ervaringen van een ouder met een customer journey map te visualiseren.

In workshop 2 maken deelnemers enkele 'persona's'. Met persona's kunnen de deelnemers in de huid kruipen van een 'eindgebruiker' van een dienst: een ouder en kind. Want vaak is in het ontwerpproces wel nagedacht over de gebruiker, maar de beelden die deelnemers hebben van de gebruiker kunnen nogal eens uit elkaar liggen. Een gedeeld beeld van van de gebruiker kan de communicatie over organisatieprocessen sterk verbeteren.

In workshop 3 oefenen de deelnemers met elkaar op het maken van een customer journey map. Eventueel kan daarbij de blauwdruk uit workshop 1 gebruikt worden en/of de persona's uit workshop 2. Hier wordt het proces doorlopen vanuit de ogen van een gebruiker, waarbij de contactmomenten centraal staan. Het resultaat is een eerste beeld van de gaten of blinde vlekken in de procedure. Ook toont de customer journey map de kansen voor verbetering en samenwerking.

In workshop 3 wordt de beleving van een eindgebruiker uitgediept, zoals vastgelegd in een customer journey map. Hiervoor kunnen de customer journey maps uit workshop 3 gebruikt worden, maar ook echte customer journey maps die op basis van interviews met ouders zijn gemaakt. Dat laatste heeft natuurlijk de voorkeur, omdat het helpt om de customer journey maps levend te houden.

Alle workshops zijn erop gericht om verschil in perspectief waar te nemen. Het is een voorbereiding om daadwerkelijk van buiten naar binnen te werken. Bovendien leert het om de gebruiker te betrekken bij het vormgeven en verbeteren van organisatieprocessen, zoals de toewijzing van ondersteuning. Dit helpt de organisatie de dienstverlening te laten aansluiten op de praktijk.



Hoe de schoolbesturen het overeen kwamen.



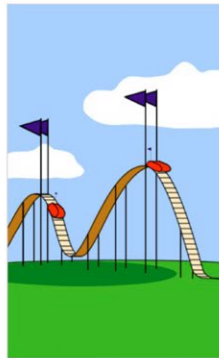
Hoe de zorgcoördinator het begrijpt.



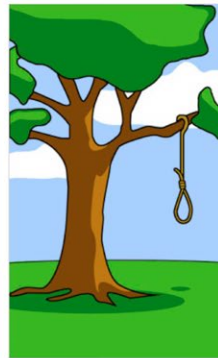
Hoe de ouder het ervaart.



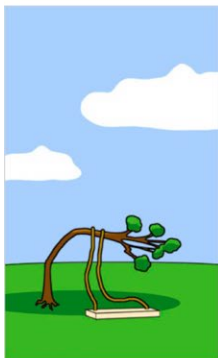
Hoe de directeur van het samenwerkingsverband het beschrijft.



Hoe docenten, mentoren en anderen het documenteren.



Hoe de pers het beschrijft.



Hoe er in alle drukte naar wordt gehandeld.



Wat de ouder nu eist.



Wat het kind eigenlijk nodig heeft.

2. Andere hulpmiddelen

Naast deze handleiding heeft de Kafkabrigade andere praktische handreikingen en workshopformats ontwikkeld. Je vindt ze op passendonderwijs.kafkabrigade.nl of op de website van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen over passend onderwijs: www.passendonderwijs.nl.

3. Benodigheden

- Whiteboard
- vier flip-overs
- Markers
- Post-its
- Materialen uit de bijlagen van deze handleiding

3.1 Ruimte

Het is in de ruimte mogelijk om te wisselen van een groepsdiscussie naar een discussie in vier kleine groepen. Een U-vormige opstelling maakt het mogelijk voor de trainer om oogcontact te maken met alle deelnemers. De opstelling in vier groepen maakt het makkelijk om groepjes te formeren van twee tot zes deelnemers.

4. Thema's

- Ouders en kind centraal stellen in ontwikkelen van processen
- Doorlichten en doorontwikkelen van dienstverleningsprocessen, zoals toewijzing van ondersteuning
- Voorbereiden op gebruik van customer journey mapping
- Communicatie verbeteren
- Werken aan de beleving van ouders en leerlingen
- Inzichten voor management

'Verschillen in perspectief worden in de praktijk duidelijk.'

Weergegeven onder licentie, bron: <http://www.projectcartoon.com/about/>

5. Leerdoelen en methoden

1. Inzicht in de kracht van werken vanuit de leefwereld van ouders en kinderen
 - 1.1. door te laten ervaren hoe blinde vlekken zichtbaar worden
 - 1.2. door te laten zien hoe een gezamenlijk beeld het gesprek kan versnellen
2. De vaardigheid om een customer journey map te maken
3. Inzicht in concrete knelpunten in de toewijzingsprocedure van het eigen samenwerkingsverband

6. Didactisch model

In de basis heeft de workshop steeds twee repeterende delen. Ten eerste een deel waar de deelnemers aan de hand van eigen input aan het werk worden gezet met een creatieve opgave. Ten tweede een deel waarin dit in een samenhangend kader wordt geplaatst. Het kader vergemakkelijkt de discussie.

De methode in deze workshop is 'gefaciliteerde interactie'. De discussie wordt gestuurd met behulp van open vragen: Hoe kunnen we dit verminderen? Wat veroorzaakt dit? Voor wie is dit belangrijk? Kunnen we verklaren hoe dit is ontstaan? Het is niet de bedoeling dat de trainer zijn visie opdringt. De rol van de trainer is om de deelnemers te laten reflecteren op hun eigen gedrag, om de huidige opinies en kennis uit te dagen en om ze van elkaar te laten leren. Dit betekent dat de trainer verschil van inzicht toestaat, mits beargumenteerd. Het belangrijkste is dat de deelnemers inzicht verwerven over dat er verschillende manieren zijn om regeldruk te reduceren.

Fundamentele ideeën die hieraan ten grondslag liggen zijn:

1. Deelnemers toestaan kennis zelf te formuleren, en zo kennis geboren laten worden, door intelligente en gestructureerde vragen te stellen.
2. Leren is een sociaal en interactief proces. Het idee dat de capaciteit om te theoretiseren noodzakelijk is voor intelligente toepassing van ideeën wordt hier normatief gebruikt.

3. Verschillen in kennis en ervaring worden gerespecteerd.
4. Deelnemers leren als ze worden geconfronteerd met een concreet probleem of dilemma.

7. Voorbereiding

Zorg dat mensen van tevoren een duidelijk beeld hebben van wat de opbrengsten van de workshops zullen zijn.

Zorg dat je nadenkt over hoe er met de uitkomsten van de workshop wordt omgegaan. Mooie plannen zijn niets waard als ze niet tot resultaten leiden. Snel resultaat boeken door kleine plannen direct in de praktijk te brengen kan heel motiverend werken.

7.1 Verwachtingen

Knelpunten voor ouders komen niet als vanzelf in beeld bij het bestuur van de school of het samenwerkingsverband. Dat komt omdat de beleving van de ouder vaak een blinde vlek is voor bestuurders. Als die beleving niet zichtbaar wordt gemaakt, is het lastig om als samenwerkingsverband te leren van de ervaringen van ouders. Het verbeteren van de reis die ouders en leerlingen maken bij het aanvragen van ondersteuning, vraagt om inzicht bij de mensen die de ondersteuningstoewijzing regelen in een samenwerkingsverband.

Het is daarnaast ook belangrijk om bestuurlijke betrokkenheid vooraf te organiseren. Het organiseren van een workshop als deze schept verwachtingen. Zorg dat die verwachtingen realistisch zijn. Dat betekent niet per se dat alles wat bedacht wordt in een workshop ook hoeft te gebeuren. Het is natuurlijk buitengewoon sterk en motiverend als een bestuurder vooraf commitment voor de uitvoering wil geven. Maar dat vraagt lef. Een aanwezige bestuurder kan ook tijdens de workshop zelf aangeven wat er in elk geval zal worden gedaan of geprobeerd. Of een bestuurder kan op korte termijn terugkoppelen welke ideeën worden uitgevoerd of nader worden verkend. Hoe dan ook: zorg in elk geval voor realistisch verwachtingsmanagement.

7.2 Groepssamenstelling

In deze handleiding veronderstellen we dat we oefenen met customer journey mapping en de voorbereidingen treffen om dit ook daadwerkelijk toe te passen. Om te oefenen met het maken van customer journey maps, persona's en empathy maps is kennis nodig van de praktijk. Zorg dat die kennis in de groep aanwezig is. Maak duidelijk dat van de workshop al heel veel te leren is, maar dat de oefening geen substituuut is voor het feitelijk maken van customer journey maps. Zolang we niet de leefwereld van ouder en kind ingaan, werken we niet van buiten naar binnen en blijft alles wat we zeggen over de leefwereld een veronderstelling. Gebruik deze workshop daarom samen met de mensen in de uitvoering. Kennis van de uitvoering en de praktijk is noodzakelijk.

Ook is uitvoeringskennis nodig voor de creativiteit. Wie op bestuurlijk niveau de inhoud van een toewijzingsprocedure heeft vastgesteld, heeft niet per se zicht op hoe dit wordt begrepen op een ander niveau.

Tenslotte is een diverse groepssamenstelling belangrijk, omdat het niet blijft bij een workshop alleen. Na de workshop gaan we pas echt aan de slag! Daarvoor is de inzet nodig van al deze mensen. De workshop is zo ook een middel om van de groep een team te maken, rond een gezamenlijk doel.

8. Workshop 1: Blauwdruk

In workshop 1 gaat het om het in kaart brengen van de essentie van de eigen toewijzingsprocedure. Bij het ontwerp van de procedure van toewijzing van extra ondersteuning is er een beeld geweest van hoe dit proces zou moeten lopen. De blauwdruk is een beschrijving van contactmomenten en de inhoud daarvan, die we verwachten terug te zien als we een ouder interviewen. De context is hier een nieuwe leerling die op school komt. In essentie zullen er altijd ten minste drie contactmomenten zijn met de ouder: op het moment van oriënteren, op het moment van voorbereiden en op het moment van beslissen.

Vooraf	Oriënteren	Intern	Vorbereiden	Intern	Beslissen	Op school	Achteraf
	Kind is of wordt aangemeld op school		School brengt ondersteuningsbehoefte in kaart		De inzet van middelen wordt bepaald		

Een mogelijk beeld dat een betrokkene kan hebben is het volgende:

	Ouder vult aanmeldingsformulieren in		Ouder en leraar voeren gesprek en ouder geeft toestemming voor inzage dossier		Ouder en kind gaan voor tests naar permanente commissie leerlingen-zorg swv		
--	--------------------------------------	--	---	--	---	--	--

Er gaat natuurlijk vaak iets vooraf aan de fasen zoals die voorzien zijn. De zorgcoördinator bijvoorbeeld, die op eigen initiatief in groep 8 een bijeenkomst met ouders organiseert. Of een ouder die zich zorgen maakt en daarom al in groep 7 met de intern begeleider van de basisschool middelbare scholen bezoekt. En ook tussendoor en achteraf kunnen nog specifieke elementen plaatsvinden. Misschien zijn dit geen echte 'faseblokken', omdat het niet altijd een contactmoment bevat tussen de school en ouder of kind. Tegelijk is het van belang dat datgene wat achter de schermen gebeurt, ook transparant is voor de ouder. Het simpele feit dat er ergens geen contact is met de ouder, kan een belangrijk signaal zijn. Het schema is daarom voldoende ruim om deze momenten een plek te kunnen geven. Tegelijk moet ook duidelijk zijn dat het in deze workshop gaat om de essentie, niet om het maken van een complete procesbeschrijving.

De blauwdruk helpt ons bij een aantal dingen:

1. Het geeft overzicht over het proces van ondersteuningstoewijzing, omdat het is teruggebracht tot de kern en het proces is opgedeeld in 'faseblokken'.
2. Het helpt ons doorvragen bij het afnemen van interviews voor een customer journey map.
3. Het helpt expliciet te maken dat ook intern – binnen de groep van mensen die onderdeel zijn van de uitvoering van het proces – verschillende beelden leven van hoe het proces in elkaar zou moeten zitten.

Het laatste punt is het belangrijkste element voor deze workshop. De andere twee elementen zijn resultaten waarvoor we de blauwdruk kunnen gebruiken in volgende workshops.

1,5 uur	Minuten	Onderdeel	Activiteit
	10	Introductie	Voorstellen, relevantie aangeven Geef de relatie aan met customer journey maps. Geef visuele voorbeelden (zie appendix).
	5	Aan het werk!	Verdeel de groep in vieren. Geef elke groep een template, instructievel (zie appendix) en flip-over. Geef aan dat één deelnemer over 25 minuten de resultaten moet presenteren in ongeveer 5 minuten.
	25	Werken aan de blauwdruk	
	20	Presenteren (plenair)	Laat elke groep 5 minuten presenteren.
	20	Discussie	Wijs in de discussie de verschillen aan. Is dit een verschil in het opdelen in fasen of een fundamenteel verschil in inzicht?
	10	Follow-up	Let vast hoe deze groep verder gaat met de resultaten.

8.1 Scenario blauwdruk

8.2 Gedetailleerde instructies

Deze workshop verdeelt het proces van toewijzen van ondersteuning bij een nieuwe leerling in fasen. Vier groepen gaan aan de slag met dezelfde opdracht. Dat betekent dat er verschillen naar voren zullen komen. Die verschillen kunnen toevallig zijn, omdat elk proces op vele manieren in beeld gebracht kan worden. Maar de verschillen kunnen ook duiden op een meer fundamenteel verschil van interpretatie.

Als je meer fundamentele verschillen zichtbaar wilt maken, helpt het om mensen in dezelfde functie bij elkaar te zetten. Het perspectief wordt doorgaans bepaald door het belang en dat valt vaak samen met iemands functie. Aan de andere kant creëer je op die manier ook fracties in de groep als geheel. Beter is het daarom om te zorgen voor vier gemengde groepen en de discussie al in de werkgroepen te laten starten. Zorg wel dat je er als trainer bovenop zit, zodat je later – na de presentaties – voor de hele groep zichtbaar kunt maken waar de discussie over ging.

Wanneer je meer gericht bent op het eindresultaat – om de fasen te gebruiken bij het maken van customer journey maps – maak dan bijvoorbeeld foto's of tekeningen bij elke fase. Je kunt ook een 'channel-brainstorm' houden, om te kijken welke alternatieve manieren eindgebruikers hebben om informatie te vinden.

Als tijdens de discussie al consensus ontstaat, benoem die dan, zodat er ruimte ontstaat voor dissidenten. Als er geen consensus ontstaat, ga dan voor de follow-up terug naar het doel: welke opdeling in fasen gaat ons het meeste inzicht geven in hoe de klantbeleving samenhangt met ons proces?

9. Workshop 2: Persona's

Persona's zijn gedetailleerde beschrijvingen van fictieve mensen, ouders in dit geval. Ze hoeven niet representatief te zijn. Als het goed is doorloopt de gemiddelde ouder het proces van aanmelding en plaatsing met tevredenheid. De fictieve verhalen moeten bij voorkeur wel exemplarisch zijn voor bepaalde subgroepen. Subgroepen met specifieke (lastige) kenmerken, die we misschien niet altijd met al die kenmerken op ons netvlies hebben. Persona's dienen ook geloofwaardig zijn. Een tienermoeder met een gelukkig huwelijk en een bovenmodaal inkomen is bijvoorbeeld niet erg geschikt als persona.

Let dus op:

- ongelofwaardige persona's bieden geen meerwaarde
- persona's die niet herkenbaar zijn of slecht worden overgebracht, scheppen geen gezamenlijk beeld en dragen dan ook niet bij aan effectieve communicatie
- als het bestuur de werkwijze met gebruikerservaringen niet draagt of ondersteunt, zal er weinig terechtkomen van conclusies die getrokken worden uit gebruikerservaringen
- het gebruik levert alleen iets op als de groep begrijpt hoe de persona's in elkaar zitten of hoe ze moeten worden gebruikt

Persona's dienen de behoeften of noden van een exemplarische groep te beschrijven: hoe ze zich gedragen en hoe ze denken. Het doel is om een beeld te krijgen van wat deze groep motiveert en wat ze proberen te bereiken in interactie met de school. Het kan dan ook behulpzaam zijn om ter voorbereiding een beeld te krijgen van de demografie in het samenwerkingsverband.

9.1 Scenario persona's

1,5 uur	Minuten	Onderdeel	Activiteit
	10	Introductie	Voorstellen, relevantie aangeven.
	10	Start werkgroepen	Verdeel de groep in vieren. Laat elke groep enkele kaarten met kenmerken trekken. (zie appendix) Geef aan hoe de persona ingevuld moet worden. Wijs op de hulpmiddelen.
	25	Aan het werk! doelen - 10 minuten kenmerken - 5 minuten specificatie - 10 minuten	Geef elke groep een instructievel met hulpvragen (zie appendix). Kies een foto voor één of beide ouders (zie appendix).
	20	Presentatie	Laat elke groep in 5 minuten hun persona presenteren.
	20	Inleven en discussie	Laat vragen stellen aan de groep.
	10	Follow-up	Leg vervolgacties vast.

9.2 Gedetailleerde instructie en voorbereiding

Het is een goed idee om demografische data te gebruiken. Zorg in dat geval dat de data beschikbaar is als de groep aan de slag gaat. Gemeenten verspreiden vaak statistische gidsen. Daarin is vaak goed zichtbaar waar groepen wonen met specifieke kenmerken, zoals taal- of inkomensproblemen. Ook Funda, de website van makelaarsvereniging NVM, is behulpzaam om een beeld te krijgen van de demografie van het samenwerkingsverband. Zorg dat deze informatie makkelijk beschikbaar is, als je die wilt gebruiken in de workshop.

In de sessie wordt een persona opgebouwd aan de hand van drie basisgegevens:

- leeftijd
- gezinssituatie
- kenmerken/beperkingen kind

Om te zorgen voor een zekere spreiding in de persona's kun je de kanskaarten uit de appendix gebruiken. Elke groep trekt dan een kaart om de leeftijd te bepalen van de ouders (geel), de gezinssituatie (groen) en één of twee beperkingen van het kind (blauw). Het is handig om de hele groep te laten zien wie waarmee aan de slag gaat. Het is dan duidelijker dat deelnemers niet alles en iedereen hoeven te vangen in hun eigen persona. Laat elke groep ook plenair een naam geven aan de ouder(s) en het kind, zodat de namen niet overeen komen. Als iedereen de persona's vanaf het begin benoemt met de naam, draagt dit bij aan de herkenbaarheid van de persona's voor de hele groep.

Laat elke groep werken op een flip-over, zodat de resultaten makkelijk te presenteren zijn. Zorg dat elke groep iemand heeft die het resultaat op het eind presenteert.

Deel de tijd voor de werkgroepen in drie blokken in:

1. elke werkgroep start met een brainstorm over de doelstellingen van de ouder(s).

Leef je in en vraag je af: wat wil deze ouder? Hoe gaat het in het dagelijks leven? Wat kan deze ouder (niet)?

Maak de doelen zo concreet mogelijk. "Een aangepast programma voor haar dyslectische zoon" → "Een vrijstelling voor Frans"

2. elke werkgroep neemt vijf minuten om kenmerken toe te voegen aan de persona:

- kies een foto voor één of beide ouders
- wat is het beroep van de ouder(s)?
- wat is het geslacht van de ouder(s)?
- hoe is de relatie tussen de ouder(s)?
- hoe is de relatie met het kind?
- waar houden ze (niet) van?
- wat zijn kenmerken van hun levensstijl?
- wat zijn kenmerken van hun persoonlijkheid?
- maak een kernspreuk voor de ouder(s), zoals "de hoogopgeleide, maar werkloze vader", "de overwerkte moeder"

3. elke werkgroep gaat op zoek naar de behoeften onder de doelen van de ouder(s).

Waarom wil deze ouder bereiken wat hij of zij wil bereiken? Wat wil hij of zij werkelijk? Bekijk naast praktische doelen ook emotionele behoeften. Wat heeft deze ouder nodig om de school te vertrouwen?

Sta ook stil bij hóé de ouder(s) deze doelen willen bereiken. En waarom ze op die manier hun doelen nastreven. Wat zijn (onbewuste) behoeften van deze mensen?

Laat elke groep hun persona voorstellen. Neem hiervoor vijf minuten. Laat na de presentaties de groep als geheel vragen stellen aan elke persona, die de groep die de persona heeft gemaakt moet beantwoorden. Laat de rest van de groep de persona aanvullen met eventueel ontbrekende kenmerken, zoals een kernspreuk.

Benoem in de follow-up dat een beperkt aantal persona's behulpzaam kan zijn, wanneer deze ook gebruikt worden en gekend zijn. Gebruik persona's bij trainingen, zoals in workshop 3 en 4, of bij het (her)ontwerpen van processen of het oefenen van gesprekstechnieken.

Tips:

- houd persona's eenvoudig en herkenbaar
- creëer persona's in een specifieke context, zoals een toewijzingsprocedure voor extra ondersteuning
- maak persona's in een diverse groep, om te zorgen dat ze voor iedereen herkenbaar en bruikbaar zijn
- focus op doelstellingen, niet op taken
- voeg persoonlijke details toe, om de persona's tot leven te laten komen
- combineer verhalende stukken puntsgewijs
- ontwerp vanuit gegevens uit de echte wereld, zoals demografische gegevens
- probeer een kernspreuk te bedenken, die de persona in één keer typeert

10. Workshop 3: customer journey map

Deze workshop is de kern van deze serie. Hierin wordt 'droog' geoefend op het visualiseren van de ervaringen en belevingen van een ouder. Dit is geen vervanging voor het maken van 'echte' customer journey maps. Door het interviewen van ouders – zeker in combinatie met workshop 1 en 2 – oefent de deelnemer op het vinden en herkennen van blinde vlekken. Bovendien oefent de deelnemer de gesprekstechniek van een interview.

Bij customer journey mapping doorloop je het proces – in dit geval het proces van toewijzing van ondersteuning – zoals de ouder dat doorloopt. Je ziet waar de ouders contact hebben met de organisatie. Maar je ziet ook welk proces een ouder voor zichzelf inricht, waar een ouder informatie inwint en met welke andere ketenpartners een ouder contact zoekt of moet zoeken om het proces te doorlopen. Er is dus geen opgelegde volgorde, al lijkt dat vanuit organisatieperspectief wel zo.

Met een customer journey map probeer je in kaart te brengen:

- de behoeften van de ouder
- de ervaringen van de ouder, zowel feitelijk als emotioneel
- de knelpunten bij het doorlopen van het proces

Hieruit komen informatievragen naar boven: zijn die eigenlijk wel te beantwoorden voor een ouder? Daarnaast wordt zichtbaar waar het proces (misschien) wel transparant is voor de organisatie, maar niet voor de ouder. Ook toont een customer journey map herhalingen in het proces, het ontstaan van frustratie en het verschil in tijdsbeleving tussen ouder en organisatie.

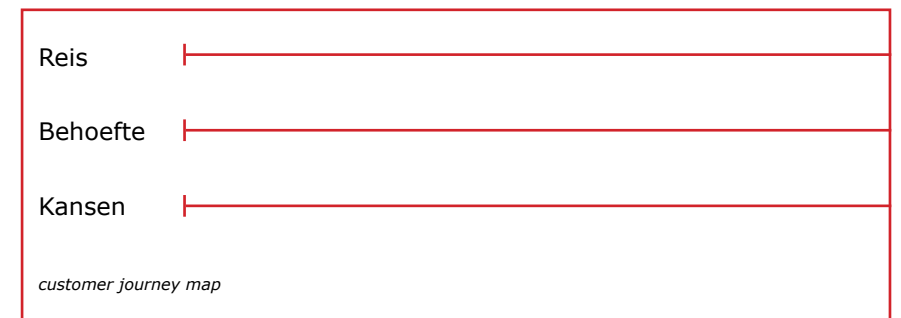
Door blinde vlekken en knelpunten te visualiseren, heeft een samenwerkingsverband of school handvatten om het proces transparanter, makkelijker te begrijpen en makkelijker te accepteren te maken. Ga aan de slag met de verworven inzichten en breng volgorde aan in wat haalbaar is. Zo kun je snel aan de slag en vorm je van de groep een team, rond gezamenlijke verbeterpunten.

10.1 Scenario customer journey map

2,5 uur	Minuten	Onderdeel	Activiteit
	10	Introductie	Voorstellen, relevantie aangeven.
	10	Introduceer persona's	Vertel een verhaal van 2,5 minuut waarin je de persona (opnieuw) tot leven brengt.
	45	Customer journey mapping Geef elke groep een kwartier per fase	Verdeel de groep in vieren. Benoem de fasen. Deel een instructievel uit aan elke groep, zodat ze de kenmerken van de persona's kunnen nalezen. Stap in de huid van de ouder en denk na over behoeften.
	20	Identificeer de kansen op innovatie	Stap uit de huid van de ouder, en voer – per groep – een gesprek over de kansen op innovatie. Plak de aantekeningen onder de journey map.
	40	Wrap-up	Loop als trainer per fase door de vier journey maps. Kies de beste ideeën en inzichten en plak ze op een vijfde journey map.
	20	Follow-up	Verdeel de ideeën over de groepen voor nadere uitwerking. Maak duidelijke afspraken over follow-up.

10.2 Gedetailleerde instructies customer journey map

Het opsplitsen van het proces in fasen helpt om de workshop vlot te laten verlopen. Hieronder staat een format voor een volledig open proces. Houd er rekening mee, dat het gebruik van een open format meer tijd kost dan een fasering die is voorbereid.



In een volledig open journey map, zoals hierboven, kunnen onder elke lijn post-its worden geplakt. De post-its beschrijven de stappen uit de reis, de behoeften die daarbij horen en de kansen die dat biedt. De workshopbegeleider of deelnemers tekenen deze journey map op een horizontale flip-over of op een whiteboard.

Een meer gestructureerde aanpak is het opsplitsen van de customer journey map in fasen. Je kunt hiervoor het resultaat gebruiken uit workshop 1, 'blauwdruk'. Een template is te vinden in de appendix en in het klein als voorbeeld in de afbeelding hieronder:

Proces toewijzing van:							
Fase	Oriënteren		Voorbereiden		Beslissen	Kind op school	
2 😊							
1							
0 😐							
-1							
-2 😞							

Tip: in een printshop kun je een tabel als in Appendix 4 opgenomen voor een paar euro op A1 of A0 formaat laten printen voor elke groep. Als workshop 1 hieraan vooraf is gegaan, kunnen in de grijze balk al de specifieke contactmomenten ingevuld worden. In elk vlak kunnen post-its worden geplakt, die de behoeften en kansen beschrijven.

De reis van een klant bestaat uit contactmomenten van de organisatie met de ouder. In de ogen van de ouder zal 'de organisatie' vaak breder zijn dan de school. Ook ketenpartners waarmee de ouder te maken krijgt, zijn vanuit het perspectief van de ouder 'de organisatie'. In veel gevallen zal een ouder informatie die hij op de ene plek geeft, als bekend veronderstellen in 'de organisatie'. Elk contactmoment is van belang. Ook de contactmomenten waarover de organisatie geen controle heeft. Websites van andere partijen bijvoorbeeld, of informatie van andere ouders. Alle contactmomenten zijn een basis om te werken aan een betere ervaring.

Ook processtappen die geen contactmomenten zijn, kunnen van belang zijn. Dit zijn vaak 'hygiënefactoren': de zaken die eigenlijk simpelweg op orde moeten zijn, omdat ze anders per definitie tot ontevredenheid leiden. Zoals een salaris en de arbeidsvoorwaarden bij elke baan goed geregeld moeten zijn, geldt ook hier dat sommige dingen 'vanzelfsprekend' moeten zijn. Dat betekent niet dat ze vastliggen. Dat betekent wel dat er geen handelingsverlegenheid moet zijn. Het identificeren van dit soort elementen lijkt negatief, omdat het demotiverende factoren zijn, maar het is de basis voor verbetering van het proces.

Als workshop 2 vooraf is gegaan aan deze workshop, heeft de groep vier uitgewerkte persona's tot de beschikking. Daarmee kunnen deelnemers oefenen. Mochten er geen persona's groepsgewijs gemaakt zijn, bereid dan als trainer zelf vier persona's voor. Presenteer ze goed en maak een instructievel, waarop elke groep de kenmerken van zijn persona kan nalezen. Lees hiervoor de tekst van workshop 2.

Appendix 1: Voorbeelden van blauwdrukken

Vooraf	Oriënteren	Intern	Vorbereiden
	Kind is of wordt aangemeld op school.		School brengt ondersteuningsbehoefte in kaart.

	School inventariseert m.b.v. digitaal overdrachtdossier	Aannamecommissie maakt een keuze op basis van overdrachtdossier en schoolondersteuningsprofiel.	VO-school vult aanvraagformulier in voor ondersteuningsarrangement of (tijdelijke) plaatsing op VSO.
	School inventariseert m.b.v. gesprek ouders ondersteuningsbehoefte. Ouder geeft toestemming voor inzake dossier.	School maakt een keuze op basis van dossier en gesprek.	School stelt ontwikkelingsperspectief op. Bespreking leerling in intern/extern ondersteuningsteam (OT). Tussentijdse evaluatie met ouders
	<p>A. Als kind al is aangemeld op school: kerntriade (basis-school, ouders en S(B)O) overlegt over toelaatbaarheidsverklaring (TLV)</p> <p>B. Als kind nog niet op PO zit: ouders en zorginstelling geven signaal.</p>	A. Besluit of TLV nodig is	<p>A. Kerntriade overlegt met orthopedagoog/CJG-coach.</p> <p>B. Als kind niet op PO zit: tweede deskundige om advies vragen.</p>

Intern	Beslissen	Op school	Achteraf
	Inzet van middelen wordt bepaald.		

School dient aanvraagformulier in bij permanente commissie leerlingenzorg (PCL).	PCL onderzoekt of leerling voldoet aan voorwaarden.	<p>I) PCL verwerpt aanvraag</p> <p>II) PCL wijst ondersteuning toe</p> <p>III) PCL wijst (tijdelijke) plaats VSO toe.</p>	
V(S)O-school verzamelt documenten: I) aanmeldingsformulier/OKR II) geëvalueerde OPP	School dient aanvraagformulier in bij OT/schakelloket passend onderwijs	Schakelloket maakt afweging waar ondersteuning gegeven kan/moet worden en stelt arrangement vast.	Uitvoeren ondersteuning/arrangement. Evaluatie met ouders.
A. School verzamelt documenten: I) aanvraagformulier II) Ontwikkelingsperspectief (OPP)		<p>A. Schakelloket maakt afweging waar ondersteuning gegeven kan/moet worden en stelt arrangement vast.</p> <p>B. TLV wordt al dan niet afgegeven.</p>	Evaluatie met ouders.

LEEFTIJD OUDER 15-25	GEZINSSITUATIE SAMENGESTELD GEZIN BOVENMODAAL	BEPERKINGEN EPILEPSIE
LEEFTIJD OUDER 25-35	GEZINSSITUATIE SAMENGESTELD GEZIN MODAAL	BEPERKINGEN EXPRESSIEVE TAALSTOORNIS
LEEFTIJD OUDER 35-45	GEZINSSITUATIE SAMENGESTELD GEZIN SOCIAAL MINIMUM	BEPERKINGEN SYNDROOM VAN DOWN
LEEFTIJD OUDER 45-55	GEZINSSITUATIE PLEEGGEZIN OF ANDERE WOONVORM	BEPERKINGEN ROLSTOEL
GEZINSSITUATIE ALLENSTAAND BOVENMODAAL	BEPERKINGEN HOOGBEGAafd	BEPERKINGEN HEMOFILIE
GEZINSSITUATIE ALLENSTAAND MODAAL	BEPERKINGEN ADHD	BEPERKINGEN ASTMA
GEZINSSITUATIE ALLENSTAAND SOCIAAL MINIMUM	BEPERKINGEN AUTISME	BEPERKINGEN HARTAFWIJking
GEZINSSITUATIE TWE E OUDERS BOVENMODAAL	BEPERKINGEN DYSLEXIE	BEPERKINGEN HERSENBSCHADIGING
GEZINSSITUATIE TWE E OUDERS MODAAL	BEPERKINGEN DYSCALCULIE	BEPERKINGEN PDD-NOS
GEZINSSITUATIE TWE E OUDERS SOCIAAL MINIMUM	BEPERKINGEN DIABETES	BEPERKINGEN ASPERGER

Appendix 3: Gezichten voor persona's



Appendix 4: Voorbeeld van gestructureerde customer journey map

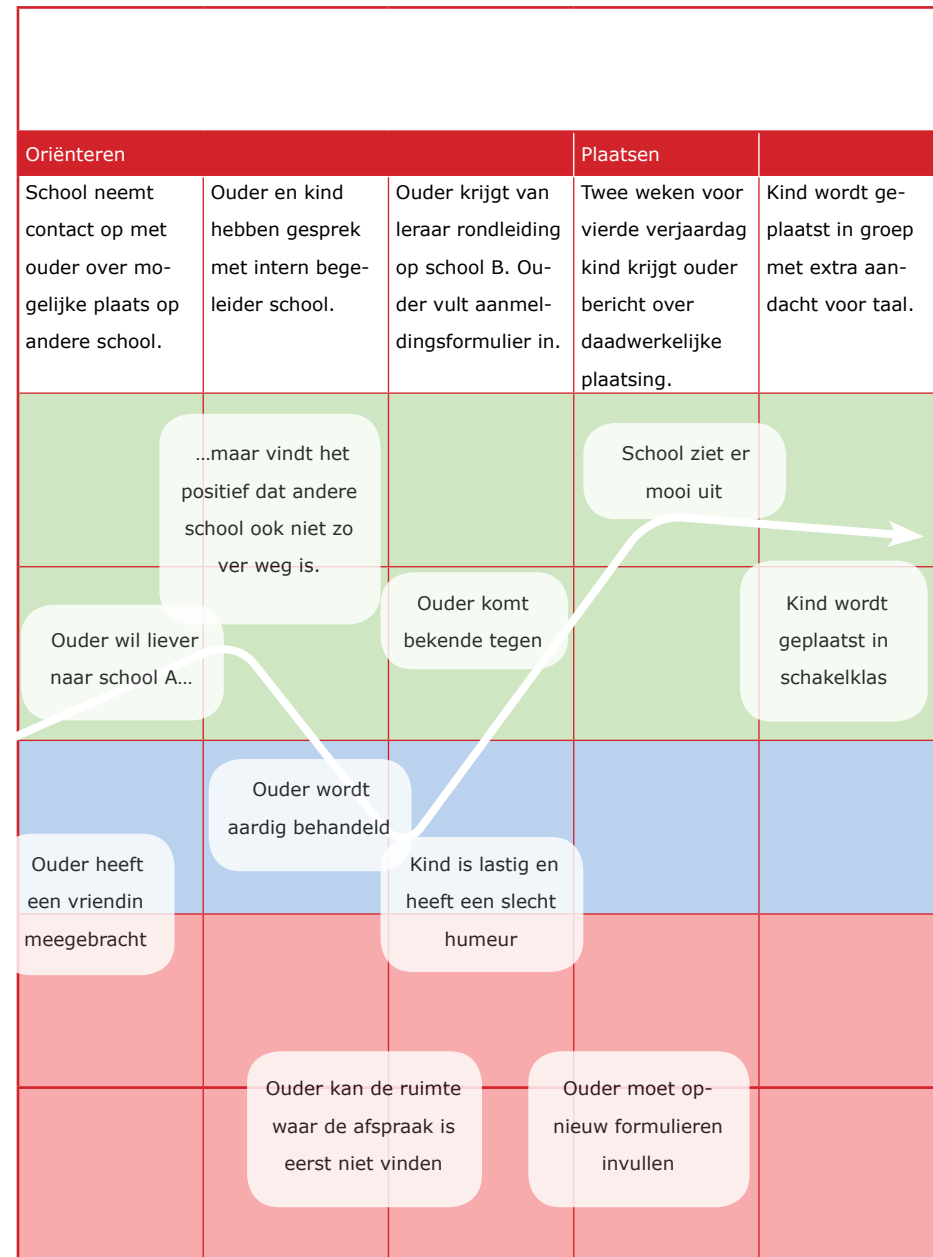
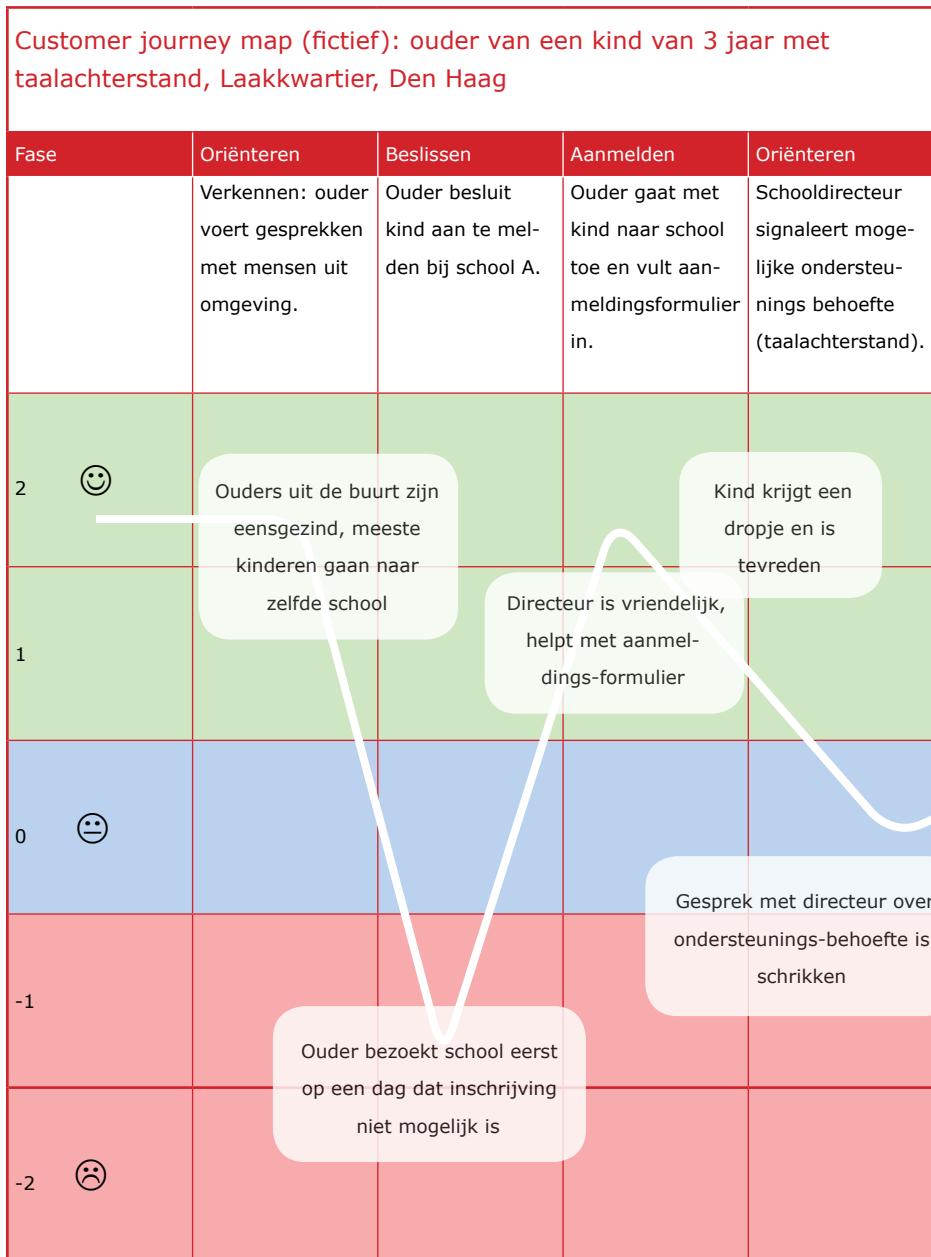
Hieronder is een lege toewijzingsprocedure weergegeven, met daar-
onder een belevingsmatrix, die loopt van positief +2 tot negatief -2.
De ervaring van ouder en/of kind kan in de gekleurde vakken worden
gezet.

Proces toewijzing van:

Fase	Oriënteren		Vorbereiden
2 😊			
1			
0 😐			
-1			
-2 😞			

	Beslissen	Kind op school	

Appendix 5: Voorbeelden van customer journey



Meer hulp en voorbeelden?

Samen met Kennisland heeft de Kafkabrigade ook andere praktische handreikingen en workshopformats ontwikkeld. Je vindt ze op <http://passendonderwijs.kafkabrigade.nl> of op <http://www.passendonderwijs.nl>.

Wij werken vanuit het creative commons principe: iedere non-profitorganisatie mag kosteloos onze producten en het gedachtengoed erachter gebruiken voor niet-commerciële doeleinden.

Als je dit product of een van onze andere producten gebruikt, laat het ons dan weten. Wij willen graag leren van je ervaringen en daar ook anderen van laten leren. Je kunt ons bereiken via:

info@kafkabrigade.nl en info@kennisland.nl.

Alle producten en diensten die voortkomen uit het onderzoek naar onnodige bureaucratie en passend onderwijs zijn tot stand gekomen vanuit een samenwerking tussen de Kafkabrigade en Kennisland.



www.kafkabrigade.nl
info@kafkabrigade.nl



www.kennisland.nl
info@kennisland.nl