

Verspreiden en borgen: werkwijze om andere locaties binnen de organisatie veilig te maken

Dat men zich bewust is van een probleem en een mogelijke oplossing (een verbetertraject) leidt niet automatisch tot het overnemen van de verbeteringen. Net als u en uw pilotlocatie, moeten nieuwe gebruikers een leerproces door en iedereen doet dit in zijn eigen tempo. Wanneer er ruimte en tijd is voor aanpassingen, kan de nieuwe werkwijze aansluiten op de eigen manier van werken.

Om doelgericht en systematisch verbeteringen te verspreiden, nemen we de volgende stappen kort met u door als eerste handreiking naar een goede verspreiding. Deze stappen zijn gebaseerd op de methodes uit 'Pluisjes, waaiers en golven; verspreiding in verbetertrajecten' (2010) van Vilans.¹ Voor meer informatie verwijzen we u dan ook naar deze toolkit.

- Bepaal wat er verspreid moet worden.
- Maak een analyse van de toekomstige gebruikers en de omgeving.
- Bepaal hoe het traject gefaseerd wordt.
- Stel een meetstrategie vast.
- Maak een communicatieplan.

Bepaal wat er verspreid moet worden

Om te bepalen in hoeverre een verandering geschikt is om te verspreiden, gebruiken we Rogers' 'diffusion of innovation'-theorie. De mate waarin een verandering verspreid wordt, hangt af van zeven factoren. Hier worden ze kort genoemd (Vilans, 2010):

1. Geloofwaardigheid

Sleutelfiguren in de organisatie of op de afdeling zijn een bepalende factor bij een besluit om een verandering al dan niet over te nemen. De verandering wordt eerder overgenomen door anderen als deze door een gerespecteerd persoon wordt uitgedragen en gebaseerd is op bewijs.

2. Zichtbaarheid

Veranderingen zijn succesvoller wanneer het gebruik ervan zichtbaar is voor anderen. Toekomstige gebruikers hebben meer zicht op de resultaten en de voordelen van de verandering.

3. Relevantie

Draagt de verandering bij aan een knelpunt of actueel ervaren probleem van de toekomstige gebruikers?

4. Relatief voordeel

Ervaren de toekomstige gebruikers een persoonlijk voordeel van de verandering? De nieuwe manier van werken moet een voordeel opleveren ten opzichte van de oude manier van werken. Daarnaast zal een verandering beter geborgd worden als deze ook daadwerkelijk een verbetering is.

5. Eenvoud

Een verandering verloopt moeizamer en langzamer wanneer deze complex is. De verandering verspreidt zich sneller als er weinig nieuws geleerd hoeft te worden en makkelijk te begrijpen is.

6. Passend

Als een verandering aansluit bij de normen en waarden van de toekomstige gebruikers wordt deze sneller overgenomen. Het moet makkelijk in te passen zijn in de huidige werkwijze en gedrag.

7. Testen

Zolang de verandering te testen is zonder dat de toekomstige gebruiker zich er direct aan hoeft te verbinden, zal de verspreiding beter verlopen.

¹ Deze publicatie maakt deel uit van de toolkit *Zorg zelf voor Beter: verbeter de kwaliteit van zorg*. Zie www.vilans.nl.

Bovenstaande punten dienen nog naar de praktijk vertaald te worden en zal eenieder voor diverse uitdagingen stellen. Maak een beschrijving waarin de diverse punten aan bod komen. Hoe meer deze punten versterkt zijn, hoe beter de verspreiding van de veranderingen zal verlopen.

Maak nu de doelen zo SMART (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden) mogelijk t.a.v. wat u wilt bereiken met de verspreiding en bespreek dit met het verspreidingsteam en de opdrachtgever.

Maak een analyse van de toekomstige gebruikers en de omgeving

Succesvol verspreiden heeft met de toekomstige gebruikers te maken en kan niet alleen op de verandering zelf gebaseerd worden. Stel uzelf de volgende vragen:

- Wordt het belang van de innovatie ervaren?
- Wat levert het op voor de medewerker of de cliënt?
- Is er voldoende capaciteit voor de implementatie en heeft de medewerker beslissingsbevoegdheid?
- Zijn de timing en de omstandigheden goed?
- Is er sprake van effectief leiderschap en is er één duidelijke trekker binnen de organisatie?
- Weet de toekomstige gebruiker waarom de verandering goed is?

Om de omgeving van de organisatie in beeld te krijgen kunt u gebruik maken van een SWOT-analyse (Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats). U kunt zich hierbij de volgende vragen stellen:

- Wie zijn de relevante stakeholders en partijen?
- Hoe ziet de beleidsagenda van de organisatie eruit, nu en in de toekomst?
- Welke overige relevante ontwikkelingen kunnen van invloed zijn op de verspreiding?

Bepaal hoe het traject gefaseerd wordt

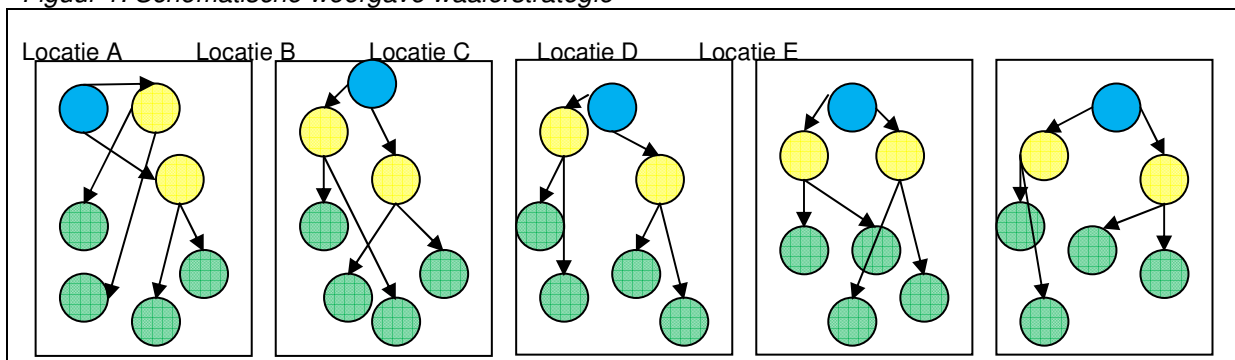
Om verspreiding behapbaar te houden voor het verspreidingsteam is het prettig om de verspreiding gefaseerd te laten verlopen. Ook creëert u op deze manier natuurlijke momenten van evaluatie om te bepalen of iets een succes is geworden en wat verbeterd kan worden. Er zijn diverse manieren om de verspreiding gefaseerd aan te pakken. We zullen er hier twee uitlichten. Uiteraard zijn er veel meer manieren en zijn er meerdere variaties te bedenken op de aanpak die hier toegelicht wordt. De keuze is aan u om te bepalen wat het beste bij uw organisatie past.

Werken met een waaieraanpak

- In verschillende locaties starten één of twee eenheden met het traject.
- Zij voeren nulmetingen uit en gaan aan de slag. De lessen worden gebundeld en werkzame principes van de verbeteringen worden blootgelegd.
- Onderling wisselen deze eenheden ervaringen uit en vormen zo een interne koplopergroep.
- Zij verspreiden dit vanuit hun locatie naar twee of drie andere afdelingen die dichtbij liggen. Zo krijgt iedere koploper als het ware een of twee 'maatjeseenheden' die van de koploper kunnen leren.
- Deze nieuwe groepen gaan aan de slag en wisselen onderling ook uit.
- Daarna 'adopteert' elk van deze eenheden (bijvoorbeeld teams) een volgende eenheid.

Dat kan er als volgt uitzien:

Figuur 1: Schematische weergave waaiersstrategie



(Verklaring kleuren: blauw = start, geel = fase2, groen = fase 3)

Enkele variaties:

- Variatie is mogelijk in de keuze van de starteenheden: u kunt zoeken naar min of meer gelijke afdelingen (wat als voordeel heeft dat de verbeterprincipes sterker zijn verankerd) of juist kijken naar de verschillende afdelingen (zodat u een set verbeterprincipes ontwikkelt die past bij verschillende verbeteraccenten, doelgroepen of zorg/ondersteuningsaanbod).
- U kunt ervoor kiezen om binnen deze aanpak een eigen samenwerkingsverband tussen de afdelingen op te zetten, waarin zij van en met elkaar leren, steeds dezelfde informatie aangereikt krijgen en zo steeds gelijk op gaan. Dit betekent dat u bij elk startmoment een leeromgeving opzet waarin het van elkaar leren wordt gestimuleerd.
- Of: Verspreiding binnen een locatie gebeurt onafhankelijk van wat er in de eerste dan wel de tweede groep is gedaan. Dit betekent dat u binnen de locaties steeds golfjes maakt: in de eerste fase nemen we deze drie groepen, in de tweede fase gaan de volgende twee aan de slag en zijn zodanig anders van de eerste groep dat onderling uitwisselen van principes niet veel zin heeft en onafhankelijk van wat de tweede groep ontwikkelt start na verloop van tijd fase 3.

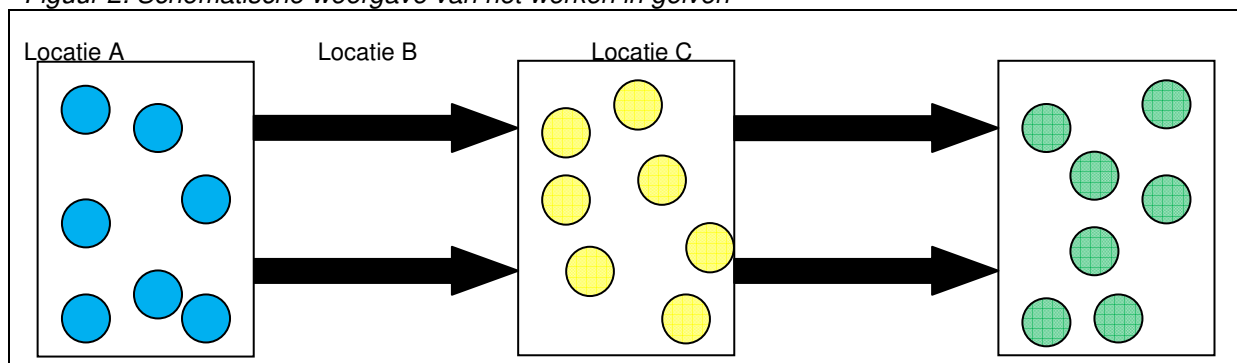
Werken in golven

De aanpak van het werken in golven lijkt op de waaiersstrategie, maar is deels anders. Het kan zijn dat het voor u logischer is om per locatie/bundeling van eenheden aan de slag te gaan. Bijvoorbeeld om geografische redenen, wanneer de verwachting is dat uitwisseling tussen locaties moeilijk is of wanneer dit geen waarde zal toevoegen. Overwegingen kunnen dan zijn:

- In één locatie starten met veranderen en verbeteren met veel eenheden tegelijk. Wel geldt weer: is op iedere eenheid voldoende menskracht aanwezig? Blijft het overzichtelijk en te monitoren?
- Er worden verschillende verbeterprincipes ingevoerd, goede voorbeelden ontstaan en resultaten worden geboekt.
- Deze lessen en ervaringen worden gedeeld en overgebracht naar een volgende locatie waarbij deze locatie aan de slag kan gaan.

En zo ziet het eruit:

Figuur 2: Schematische weergave van het werken in golven



(Verklaring kleuren: blauw = start, geel = fase 2, groen = fase 3)

Net als bij de waaiersstrategie zijn er ook bij het werken in golven variaties denkbaar. Enkele manieren waarop u zou kunnen variëren:

- U kunt ervoor kiezen om te werken per ondersteuningsaanbod. Dit kan er als volgt uit zien: in de eerste fase betreft u alle dagbestedingslocaties, in de tweede fase alle woonvoorzieningen en in de derde fase de ambulante zorg erbij.
- U kunt er ook voor kiezen om in een locatie gefaseerd te werken. Deze strategie is een combinatie tussen de waaiersstrategie en het werken in grote golven. Bijvoorbeeld: in de eerste maand van de eerste fase worden team a, b, c en d betrokken. In de tweede maand van de eerste fase zijn dan team e, f en g aan de beurt. In de derde maand komen de overige teams aan bod. Vervolgens start fase twee, eventueel ook gefaseerd. Deze variant kan verstandig zijn als de afdelingen in dezelfde locatie niet allemaal tegelijk aan de slag kunnen (bijvoorbeeld door problemen met personele bezetting).
- U kunt teams uit de tweede fase-locatie koppelen aan teams uit de eerste fase. Zij leren dan van en met elkaar en dit bevordert het interne leerklimaat.

Een paar afwegingen op een rij:

Tabel 1: afwegingen om de waaier- of golfstrategie in te zetten

	Wanneer goed in te zetten?	Wanneer juist minder?
De waaier	<ul style="list-style-type: none"> • Als er geringe verschillen zijn tussen de locaties, zoals onderwerpen die spelen, vergelijkbare doelgroepen of een ander zorgaanbod. • Als u het onderling leren in locaties wilt bevorderen. • Als er op verschillende plekken in uw organisatie wordt gewerkt aan verbetering en u juist eenheden wilt verbinden. 	<ul style="list-style-type: none"> • Als er onoverkoombaar grote verschillen zijn binnen de locaties. • Als het onderling verbinden van eenheden ('maatjes') om specifieke redenen niet geschikt of stimulerend lijkt.
	Wanneer goed in te zetten?	Wanneer juist minder?
Golven	<ul style="list-style-type: none"> • U begint met een grote groep en genereert op die manier een grote diversiteit aan verbeterprincipes. • De aandacht voor het onderwerp wordt letterlijk zichtbaar. • U bevordert het leren binnen verschillende locaties. 	<ul style="list-style-type: none"> • Werken met veel verschillende eenheden tegelijkertijd kost veel energie. • Als u juist tussen locaties meer zou willen uitwisselen.

Stel een meetstrategie vast

U weet inmiddels dat meten een belangrijk onderdeel is van een verbetertraject. Meten is ook belangrijk om bij te houden hoe succesvol de verspreiding verloopt. Zet de verspreiding op aan de hand van een PDSA-cyclus. Plan de verspreiding door middel van het stellen van concrete doelen en stappen. Test of de gekozen strategie werkt en stel bij waar nodig. Ondertussen monitort u de mate van verspreiding.

De eerste manier van meten is het aantal gebruikers af te zetten tegen de tijd. Tel met enige regelmaat hoeveel eenheden er gebruik maken van de nieuwe manier van werken en de verandering hebben opgenomen in hun werkwijze.

U kunt ook de mate van bewustwording meten. Het is van belang dat medewerkers zich bewust zijn van een probleem om daadwerkelijk aan de slag te gaan met een mogelijke oplossing. Een gedeelte van de mensen die beslissen om daadwerkelijk met het probleem aan de slag te gaan, zal de verandering implementeren. En deze groep mensen zijn onderdeel van een veel grotere groep die zich in eerste instantie bewust werden van het probleem. Met andere woorden, een kleine groep medewerkers blijft over na bewustwording. Als medewerkers zich niet bewust zijn van de noodzaak van een verandering zal er hoogstwaarschijnlijk weerstand ontstaan.

Maar hoe meet u nu precies de bewustwording? Stel uzelf de volgende vragen: Wanneer wordt zichtbaar dat iemand zich bewust is van een probleem? Moet iemand kennis hebben of moet het terug te zien zijn in gedrag? U kunt gegevens verzamelen op basis van het antwoord op deze vragen. Voer

bijvoorbeeld gesprekken met de toekomstige gebruikers. Maak gebruik van een vragenlijst of van focusgroepen. Bezoek de locaties. Of tel hoe vaak het onderwerp terugkomt in overleggen. Wees u zich ervan bewust dat verspreiding niet eenvoudig en planbaar is in de dagelijkse praktijk. Reflecteer regelmatig op uw keuzes, doelen en werkwijze. Stel bij waar nodig.

Maak een communicatieplan

Eigenlijk zou dit een onderwerp moeten zijn wat als een van de eerste zaken aan bod komt. Al voordat er verspreid wordt, is het namelijk belangrijk te laten zien wat er al allemaal gebeurt omtrent het onderwerp. Tijdens de pilotfase boekt u al successen. Door deze te laten zien, bijvoorbeeld in de nieuwsbrief of tijdens een managementoverleg, vergroot u de kans dat anderen in uw project geïnteresseerd zijn. Maak van zoveel mogelijk kanalen gebruik en blijf successen vieren. Probeer daarom al vrij vroeg dit soort zaken op te nemen in een communicatieplan.