

Maak zelf een implementatieplan

Dit document bevat handige tools om een verandering succesvol te implementeren.

Inhoud

Inhoud	1
Kwaliteiten projectleider.....	2
Doelen en doelgroep bepalen.....	3
Formuleren van SMART doelen.....	3
Doelgroep bepalen	4
Doelgroep analyseren	5
Afstemmen op koplopers en achterblijvers.....	6
Invloed afzender nagaan	7
Vernieuwing doorlichten	8
Context bepalen	9
Strategie kiezen.....	10
Borgingschecklist.....	13
Acties plannen en aanpak communiceren	14
Acties op een rij	14
Tijd, taken en kosten inschatten.....	15
Kernboodschap formuleren.....	16
Evalueren	17
Problemen en oplossingen	18
Communicatietips.....	20

Kwaliteiten projectleider

De projectleider heeft een belangrijke rol bij het doen slagen van de vernieuwing. In dit schema staan kwaliteiten die een positieve invloed hebben. Gebruik het schema als checklist om de projectleider te kiezen.

Kwaliteit	Belangrijk in deze situatie?	Heeft de persoon deze kwaliteiten?	Is die leemte op te vullen met begeleiding of hulp?	Conclusie?
Vroegtijdig kansen en behoeften kunnen signaleren				
Sterke communicatieve vaardigheden				
Praktisch en planmatig ingesteld zijn				
Flexibel en creatief kunnen omgaan met onvoorziene omstandigheden				
Goed benaderbaar zijn voor anderen, makkelijk in contacten				
Kan goed werken onder druk, weet ook goed waar zijn eigen en andermans grenzen liggen				
Zelfvertrouwen en verantwoordelijkheidsgevoel				
Bezielende teamspeler en teambuilder				
Initiatiefrijk en inspirerend				
Ingesleten werkwijzen en tradities aan de kaak durven stellen				
Strategisch kunnen denken				
Kunnen overtuigen				
Onderhandelingsvaardigheden				
Coalities kunnen creëren				
Doorzettingsvermogen				
Kunnen kanaliseren van onzekerheden die zich voordoen als mensen oude routines moeten loslaten				

Gebaseerd op: Vooral doen en het assessment instrument "INVLOED"(Tomakgroep)

Doelen en doelgroep bepalen

Formuleren van SMART doelen

Door een doelstelling SMART te formuleren, is de kans groter dat er in de praktijk iets van terecht komt. Een SMART-doelstelling geeft namelijk richting en houvast. De formulering maakt concreet wat er bereikt moet zijn en wanneer. Dat helpt om mensen aan te sturen die dat doel moeten zien waar te maken. SMART staat voor: Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden.

Specifiek

Omschrijf het doel duidelijk en concreet. Het doel moet gaan om iets waarneembaars, zoals een bepaalde actie of een bepaalde handeling. Maak ook de omvang duidelijk door het resultaat te duiden met een getal, bedrag, of percentage. Een specifieke doelstelling geeft antwoord op de zes w-vragen:

- Wat willen we bereiken?
- Wie zijn erbij betrokken?
- Waar gaan we het doen?
- Wanneer gebeurt het?
- Welke delen van de doelstelling zijn essentieel?
- Waarom willen we dit doel bereiken?

Meetbaar

Maak het resultaat meetbaar. Je moet immers op een bepaald moment kunnen nagaan of het doel is bereikt. Hoeveel gaan we doen? En hoe kunnen we dat meten? Doe als dat kan een nulmeting, om de startsituatie te bepalen.

Acceptabel

Zorg ervoor dat het doel acceptabel is voor de mensen die ermee aan de slag moeten. Is er draagvlak voor wat er gaat gebeuren? Is het in overeenstemming met het beleid en met de doelstellingen van de organisatie? En zijn de betrokkenen bereid zich te verbinden aan de doelstelling? U kunt het draagvlak vergroten door mensen actief te betrekken bij het kiezen van de doelstelling en bij het formuleren ervan. Het is belangrijk om ze daarbij inspraak te geven. Vooral korte-termijndoelen moeten zo laag mogelijk in de organisatie worden bepaald.

Realistisch

Maak het doel realistisch. Een onbereikbaar doel motiveert mensen niet. Een te makkelijk doel trouwens ook niet: dat daagt mensen niet uit. Het beste is om doelen te stellen die net boven het niveau van de persoon of de organisatie liggen. Vragen die helpen zijn: Is het doel haalbaar? Is het plan uitvoerbaar? Is de inspanning die dat vraagt aanvaardbaar? Hebben de betrokkenen wel voldoende know-how, capaciteit, middelen en bevoegdheden?

Tijdgebonden

Een SMART-doelstelling heeft een duidelijke startdatum en einddatum. Wanneer beginnen we met de activiteiten? Wanneer zijn we klaar? Wanneer is het doel bereikt?

Doelgroep bepalen

Vul in de bovenste kolom het doel van uw vernieuwing in. Kijk nu wat er moet veranderen om dat doel te bereiken. Geef dat per doelgroep aan en maak daarbij onderscheid in kennis, houding en gedrag. Formuleer deze doelen het liefst SMART: Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden. Zet die doelen overzichtelijk in een matrix. Maak eventueel een onderscheid in doelen op de korte of lange termijn.

Verbeterdoel van uw project:			
Doelgroepen	Wat moeten ze weten?	Wat moeten ze denken?	Wat moeten ze doen?
1			
2			
3			
4			
5			

Doelgroep analyseren

Beschrijf de kenmerken van de doelgroep met hulp van de vragen in de linker kolom. De vragen zijn hulpvragen. U kunt daar zelf vragen aan toevoegen of vervangen door andere vragen.

Hulpvragen	Doelgroep 1	Doelgroep 2	Doelgroep 3	Doelgroep 4
Wat is de rol van de doelgroep?				
Welke belang heeft de doelgroep?				
Wat weet de doelgroep van het onderwerp?				
Wat vindt de doelgroep van de verandering?				
Welke motivaties spelen een rol (zoals angst voor verlies autonomie, hang aan vrije tijd, gevoelig zijn voor klachten van patiënten)				
Aan welke informatie heeft de doelgroep behoefte?				
Hoe wil de doelgroep benaderd worden?				
Hoe is de doelgroep te bereiken? Denk aan kanalen, personen, organisatie, media.				

Afstemmen op koplopers en achterblijvers

Bij vernieuwingen zijn er vaak koplopers, achterblijvers en een middengroep. Alle drie hebben verschillende drijfveren om te veranderen – of juist niet. Wat betekent dat voor uw aanpak? En is het misschien handig om eerst de ene groep en dan de andere te benaderen? Onderstaand schema helpt om die afweging te maken. Vul de open stukken in het schema in voor uw situatie.

	Koplopers	Middengroep	Achterblijvers
Wie zijn het?			
Wat is de motivatie om te veranderen?	Snel te porren voor veranderingen. Zien de voordelen ervan in.	Wil er graag bij horen. Gevoelig voor sociale druk en de relatie met anderen.	Vaak geneigd tot solistisch opereren. Gevoeliger voor dwang en druk.
Wat moet u vooral beïnvloeden?	Kennis	Houding	Gedrag
Wat kan u daarbij helpen?	Goede en wetenschappelijk verantwoorde informatie, afkomstig van betrouwbare bronnen. Bijvoorbeeld artikelen en gekwalificeerde nascholing.	Sleutelfiguren inzetten, intercollegiale activiteiten en feedback van collega's. Bijvoorbeeld: teamoverleg, onderlinge afspraken, intercollegiale toetsing, kleinschalige scholingsbijeenkomsten waarbij opinieleiders de nieuwe werkwijze introduceren, consensusbijeenkomsten.	Praktische steun bij problemen, regels en afspraken. Beloning en sancties. Druk vanuit officiële standpunten. Druk vanuit (vak)organisaties, en vanuit regels die zijn opgesteld door directie en raad van bestuur.
Welke conclusie trekt u?			

Bron: Grol R, Wensing M. *Implementatie: Effectieve verbetering van de patiëntenzorg*. Maarssen: Elsevier gezondheidszorg, 2006

Invloed afzender nagaan

Geef aan wie de afzender is van de vernieuwing. Beantwoord de hulpvragen om te kijken waarmee u eventueel rekening moet houden.

Hulpvragen	Antwoorden
Wie is de afzender? Bijvoorbeeld de bestuurder, de directeur, de kwaliteitsmanager, de zorgverzekeraar, de beroepsvereniging.	
Welk belangen heeft de afzender bij de vernieuwing? Denk aan financiën, invloed, status, timing, de samenhang met andere veranderingen.	
Is er sprake van verborgen agenda's? Bijvoorbeeld verkapte bezuinigingen, meer efficiency.	
Wat zijn relevante standpunten van de afzender? Denk aan visie, beleid, uitspraken.	
Wat zijn de ervaringen met de afzender?	
Hoe kijken de doelgroepen aan tegen de afzender?	
Hoeveel overtuigingskracht of autoriteit heeft de afzender bij de verschillende doelgroepen?	
Hoe en wanneer wil de afzender betrokken zijn bij de vernieuwing?	
Welke informatiebehoefte heeft de afzender?	
Via welke kanalen is de afzender het beste te bereiken?	

Vernieuwing doorlichten

Het is deels afhankelijk van de vernieuwing zelf of het implementeren wil lukken. Zoek uit wat de sterke en zwakke kanten zijn van de vernieuwing. Vul de checklist in en maak daarbij onderscheid tussen de verschillende doelgroepen. Zet in de hokjes ja of nee en geef een korte toelichting met steekwoorden. Wilt u daarna de sterke en zwakke kanten in één keer kunnen overzien? Kleur alle nee-tjes rood; die werken belemmerend. En kleur alle ja-tjes groen; die helpen de implementatie op weg.

	Doelgroep 1	Doelgroep 2	Doelgroep 3	Doelgroep 4
Kijk naar de kenmerken van de vernieuwing:				
Is de verandering eenvoudig, niet al te complex?				
Is de verandering helder in woorden uit te leggen?				
Is de verandering in lijn met bestaand beleid of een radicale wijziging?				
Is de verandering te combineren met de huidige werkwijzen?				
Is de verandering eerst op kleine schaal uit te proberen?				
Is de doelgroep betrokken bij het ontwikkelen van de vernieuwing?				
Kijk naar wat de vernieuwing van medewerkers vraagt:				
Vraagt de verandering om kennis, houding en gedrag waarover uw medewerkers al beschikken?				
Is er voldoende kennis om met de verandering te starten?				
Is de verandering vrijwillig - en dus niet van bovenaf afgedwongen?				
Is de verandering ontstaan vanaf de werkvloer?				
Komt de verandering voort uit onvrede of verlangen om het beter te doen?				
Kijk naar de opbrengsten van de vernieuwing:				
Zijn de kosten voor de verandering naar verhouding?				
Is de tijdinvestering van medewerkers in verhouding?				
Levert de verandering op lange termijn tijdwinst op?				
Levert de verandering op lange termijn geld op?				
Verbeterd de kwaliteit van zorg door de verandering?				
Neemt het werkplezier toe door de verandering?				
Neemt door de verandering de tevredenheid van patiënten toe?				
Zijn de opbrengsten straks zichtbaar voor anderen?				

Gebaseerd op Grol R, Wensing M. Implementatie: Effectieve verbetering van de patiëntenzorg. Maarssen: Elsevier gezondheidszorg, 2006

Context bepalen

Vul in welke kansen en bedreigingen zich voordoen in de omgeving waarin u implementeert. En ga eens na wat daarvan de consequenties kunnen zijn voor uw project.

	Waar liggen er kansen?	Wat zijn de bedreigingen
Sociale context		
Wat speelt er? Welke mensen en groepen zijn van belang? Wat is hun kennis, houding en gedrag? Wat zijn hun verwachtingen, ervaringen en meningen? Hoe zit het met de cultuur binnen de verschillende sociale netwerken? Hoe is de werksfeer? Hoe is de stijl van leiderschap? Bedenk dat ook patiënten vaak deel uitmaken van die context. Wat weet u van hun kennis, behoeften, ervaringen, verwachtingen, houding en prioriteiten?		
Organisatorische context		
Is er voldoende personeel of staat iedereen onder druk? Welk beleid wordt er gevoerd? Hoe vinden besluitvormingsprocessen plaats? Op welke manier is de zorg georganiseerd? Hoe zijn de taken verdeeld tussen de verschillende disciplines? Langs welke kanalen communiceren de betrokkenen? Hoe zijn de logistieke processen? Zijn er mogelijkheden voor nascholing? Hoe verloopt de besluitvorming?		
Economische, politieke en juridische context		
Welke contracten zijn er met zorgverzekeraars? Hoe is de wet- en regelgeving en staan er veranderingen op stapel? Hoe zit met het opleidingsbudget en de financiering? Spelen er maatschappelijke en politieke ontwikkelingen? Zijn er brandende kwesties binnen de beroepsgroep.		

Strategie kiezen

Onderstaand schema helpt om op basis van de vorige stappen conclusies te trekken en om de juiste aanpak te kiezen. Vul voor elke doelgroep het schema in. Gebruik daarbij volop wat u tot zover te weten bent gekomen.

DOELGROEP:	
<p>A. Beschrijf de huidige situatie: Kijk naar doelgroep. Wat weet de doelgroep bijvoorbeeld nu? Hoe kijkt de doelgroep aan tegen de verandering?</p>	
<p>B. Beschrijf de gewenste situatie: Kijk naar de doelen per doelgroep. Wat moet de doelgroep weten, vinden en doen?</p>	
<p>Wat belemmert of bevordert de doelgroep om van A naar B te komen?</p> <p>Wat is er bijvoorbeeld nodig om bij deze doelgroep de doelen te bereiken? Waar moet u op letten? Wat moet u veranderen of juist behouden? Welke factoren spelen een rol?</p> <p>Val bij het bedenken van de antwoorden terug op wat u weet uit de contextanalyse, de doelgroepanalyse en de analyse van de vernieuwing.</p>	

Wat is er nodig om van A naar B te komen? (vink hieronder aan)	Deze strategie past daarbij:	Deze middelen zijn zoal mogelijk:
<input type="checkbox"/> We moeten ervoor zorgen dat de doelgroep weet dat de vernieuwing bestaat en dat het ingevoerd gaat worden.	<p>Informerende strategie</p> <p>Bedoeld om mensen te informeren over de verandering</p>	<input type="checkbox"/> persbericht <input type="checkbox"/> lezing of presentatie op congres- en studiedagen <input type="checkbox"/> e-mail <input type="checkbox"/> mailings van folders of brochure <input type="checkbox"/> artikel in vakblad of publiekstijdschrift <input type="checkbox"/> rapport <input type="checkbox"/> prikbord <input type="checkbox"/> de wandelgangen <input type="checkbox"/> LinkedIn groepen <input type="checkbox"/> tweets
<input type="checkbox"/> De doelgroep moet geïnteresseerd raken in de vernieuwing en zich bij de vernieuwing betrokken voelen.	<p>Motiverende en draagvlakvergroten- de strategie</p> <p>Bedoeld om mensen mee te krijgen en aan te zetten tot de verandering</p>	<input type="checkbox"/> persoonlijk contact <input type="checkbox"/> tweegesprek <input type="checkbox"/> netwerkbijeenkomsten <input type="checkbox"/> inschakelen sleutelfiguren en opinieleiders <input type="checkbox"/> intercollegiaal contact <input type="checkbox"/> invitational conference <input type="checkbox"/> begeleidingsgroep samenstellen die gedurende het project al kan meepraten over de relevantie en toepassing van de resultaten <input type="checkbox"/> bijeenkomsten <input type="checkbox"/> feedback op basis van metingen of observaties <input type="checkbox"/> reminders (zoals stickers of signalen in computerprogramma's)
<input type="checkbox"/> De doelgroep moet de vernieuwing kunnen toepassen. Dat vraagt om de nodige kennis en vaardigheden.	<p>Educatieve strategie</p> <p>Bedoeld om mensen kennis en vaardigheden aan te leren zodat zij de verandering in praktijk kunnen uitvoeren</p>	<input type="checkbox"/> educatieve (computer)programma's <input type="checkbox"/> workshops <input type="checkbox"/> vaardigheidstrainingen <input type="checkbox"/> kwaliteitscirkels <input type="checkbox"/> consensusgroepen <input type="checkbox"/> instructie en ondersteuning van een getrainde collega <input type="checkbox"/> scholing door opinieleiders en onder hun begeleiding oefenen, demonstratie, gastcollege <input type="checkbox"/> training <input type="checkbox"/> intervisie <input type="checkbox"/> buddy-systeem van elkaar opleiden en begeleiden

<p><input type="checkbox"/> We moeten de knelpunten in de organisatie oplossen die de vernieuwing in de weg staan.</p>	<p>Organisatorische strategie</p> <p>Bedoeld om processen goed te stroomlijnen en blokkades op te lossen zodat de vernieuwing de beste kansen maakt</p>	<p><input type="checkbox"/> iets veranderen in de rol of taak van de zorgverlener (bijvoorbeeld een nieuwe taak erbij voor de doktersassistent)</p> <p><input type="checkbox"/> samenwerkingsverbanden of teams samenstellen waarin allerlei disciplines werken aan de zorgvernieuwing en betere resultaten</p> <p><input type="checkbox"/> ketenzorg opzetten rond een bepaalde aandoeningen (zoals COPD)</p> <p><input type="checkbox"/> aandacht voor kennismanagement (zoals elektronische patiëntendossiers)</p> <p><input type="checkbox"/> met regelmaat meten en analyseren van prestaties - nieuwe werkprocessen ontwerpen</p> <p><input type="checkbox"/> de communicatie (in- en extern) verbeteren</p>
<p><input type="checkbox"/> De doelgroep moet kunnen terugvallen op iets of iemand om te kunnen veranderen en om die verandering vol te houden.</p>	<p>Faciliterende strategie</p> <p>Bedoeld om in belangrijke randvoorwaarden te voorzien die een vernieuwing succesvol helpen invoeren</p>	<p><input type="checkbox"/> aanleren verbetervaardigheden en projectmanagementvaardigheden</p> <p><input type="checkbox"/> telefonisch advies</p> <p><input type="checkbox"/> detacheren van de onderzoeker in de gebruikerspraktijk</p> <p><input type="checkbox"/> gericht advies over de toepassing van de inzichten</p> <p><input type="checkbox"/> bijeenkomst waar belanghebbenden elkaar kunnen ontmoeten rond een aantal vraagstellingen</p> <p><input type="checkbox"/> een vertaalslag van de bevindingen naar bijvoorbeeld richtlijnen</p> <p><input type="checkbox"/> instrument om tot keuzes te komen bij beslissingen in praktijk of beleid</p>
<p><input type="checkbox"/> We moeten de druk opvoeren zodat mensen de vernieuwing gaan toepassen</p>	<p>Marktgerichte strategie</p> <p>Bedoeld om het gevoel van urgentie te vergroten, door een relatie te leggen tussen de vernieuwing en de (financiële) gevolgen</p>	<p><input type="checkbox"/> cijfers over prestaties publiek maken</p> <p><input type="checkbox"/> meedingen naar kwaliteitskeurmerk van verzekeraars</p> <p><input type="checkbox"/> de organisatie nog beter positioneren en profileren</p> <p><input type="checkbox"/> zorgen dat de vernieuwing vergoed kan worden via de verzekering</p>
<p><input type="checkbox"/> We moeten patiënten inzetten om de vernieuwing succesvol te maken.</p>	<p>Patiëntgerichte strategie</p> <p>Bedoeld om vanuit de patiënten de druk te vergroten om een vernieuwing toe te passen</p>	<p><input type="checkbox"/> schriftelijke aanmoediging om vragen te stellen tijdens de consulten</p> <p><input type="checkbox"/> klachten en commentaren bijhouden en analyseren</p> <p><input type="checkbox"/> investeren in therapietrouw (om ervoor te zorgen dat het nieuwe ook daadwerkelijk wordt gebruikt)</p> <p><input type="checkbox"/> organiseren van bijeenkomsten waar patiënten leren actiever om te gaan met hun chronische ziekte (zelfmanagement)</p>

Borgingschecklist

Hoe kunt u ervoor zorgen dat een verbetering ook echt beklijft? Loop deze checklist door. Kijk of er extra acties nodig zijn en geeft die een plek in uw implementatieplan.

Wat?	Belangrijk? (zet een kruisje)	Welke extra actie is nodig? (vul in)
Ook onder tijdsdruk is de vernieuwing vol te houden		
Ook na een tijdje is iedereen ervan overtuigd dat de vernieuwing belangrijk is		
Sleutelfiguren in de organisatie geven het goede voorbeeld		
De vernieuwing sluit aan op een erkend kwaliteitssysteem (zoals HKZ)		
De vernieuwing is opgenomen in het management sturingsysteem en de rapportages		
De vernieuwing sluit aan bij de visie en het strategisch beleid van de organisatie		
De vernieuwing komt terug als regulier agendapunt bij werkbesprekingen		
Tijdens functioneringsgesprekken worden medewerkers gevraagd naar of zij werken met de vernieuwing		
Bestuur en/of management voelen zich betrokken bij de vernieuwing		
Medewerkers blijven regelmatig op de hoogte van hoe het gaat met de vernieuwing		
Cliënten blijven op de hoogte van hoe het gaat met de vernieuwing		
Er is een kosten-batenberekening gemaakt die aangeeft wat de opbrengsten zullen zijn van de vernieuwing		
Nieuwe medewerkers krijgen informatie en ook scholing in de nieuwe werkwijze		
Er blijft iemand eigenaar van de vernieuwing		
We doen af en toe een (ludieke) opfrisactie		
We vieren onze successen		

Acties plannen en aanpak communiceren

Acties op een rij

- Formuleer per doelgroep en per doel de middelen die u gaat inzetten. Kijk daarvoor in het schema Aanpak kiezen. Daarin hebben we uiteenlopende middelen op een rij gezet. Bij het kiezen van de middelen zijn de volgende vragen handig:
 - Is het middel effectief? Bereikt u met dit middel wel de doelgroep en het doel die u voor ogen heeft?
 - Is dit middel efficiënt? Bereikt u met dit middel zo veel mogelijk tegen zo laag mogelijke kosten?
- Valt dit middel in goede aarde? Bijvoorbeeld bij de medewerkers en samenwerkingspartners?
- Is het middel wel haalbaar – gezien de tijd en het geld waarover u beschikt?
- Lang niet elk doel is van belang voor elke doelgroep. U hoeft dus in elke vakje een middel in te vullen.
- Let erop dat u doelgroepen niet overvoerd met allerlei activiteiten.

	Doel 1 [vul in]	Doel 2 [vul in]	Doel 3 [vul in]
Doelgroep 1 [vul in] Kernboodschap [vul in]	Activiteit: [vul in]	Activiteit: [vul in]	Activiteit: [vul in]
Doelgroep 2 [vul in] Kernboodschap [vul in]	Activiteit: [vul in]	Activiteit: [vul in]	Activiteit: [vul in]
Doelgroep 3 [vul in] Kernboodschap [vul in]	Activiteit: [vul in]	Activiteit: [vul in]	Activiteit: [vul in]
Enz.			

Tijd, taken en kosten inschatten

Zet op een rij wanneer u de activiteiten gaat uitvoeren. Zoek daarin een logische samenhang. Kijk bijvoorbeeld of activiteiten elkaar kunnen versterken. Geef in het schema ook aan wie wat doet. Maak ook een reële inschatting van de kosten. Als u van plan bent om veel verschillende activiteiten uit te voeren, kan het handig zijn om per activiteit dit overzicht in te vullen. U kunt per maand plannen, of per week, of per jaar. Dat hangt ervan af hoe lang het project loopt en hoe verfijnt de planning moet zijn.

	Planning					Wie doet wat (of uitbesteden)	kosten
	jan	feb	mrt	...	dec		
Activiteit 1							
Activiteit 2							
Activiteit 3							
Activiteit 4							

Kernboodschap formuleren

Vat uw bevindingen samen in enkele krachtige zinnen. We noemen dit ook wel de kernboodschap. Doe dat eerst voor uw hele project, en vervolgens voor elke doelgroep. De boodschap vertelt wat u wilt bereiken, bij wie en op welke manier. Soms komt u uit op meerdere zinnen per doelgroep. Dat geeft niet, maar probeer u wel te beperken.

Een goede kernboodschap:

- sluit aan bij wat u in de vorige stappen hebt bedacht
- spreekt de doelgroep aan
- is ondubbelzinnig en goed te begrijpen door iedereen
- houdt rekening met weerstanden

Kernboodschappen	
Overkoepelende kernboodschap	[vul in]
Kernboodschap [vul doelgroep in]	[vul in]
Kernboodschap [vul doelgroep in]	[vul in]
Kernboodschap [vul doelgroep in]	[vul in]
Kernboodschap [vul doelgroep in]	[vul in]
Kernboodschap [vul doelgroep in]	[vul in]

Evalueren

Onderstaand schema helpt u om te evalueren of uw verandering succesvol is.

Tussentijds	Beschrijf hoe en wanneer u tijdens het proces gaat evalueren
Wie?	
Wanneer?	
Hoe?	
Aan wie wordt er wanneer verslag gedaan?	
Na afloop	Beschrijf hoe en wanneer u na afloop wilt evalueren
Wie?	
Wanneer?	
Hoe?	
Aan wie wordt er wanneer verslag gedaan?	

Problemen en oplossingen

Bij elke vernieuwing kunnen er knelpunten optreden. Welke zijn dat zoal en hoe zijn die op te lossen? Vink de problemen en mogelijke oplossingen aan in onderstaand schema.

Fase	Problemen	Oplossingen
Oriëntatie	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> De doelgroep is niet genoeg op de hoogte van de vernieuwing <input type="checkbox"/> De doelgroep vindt de vernieuwing niet relevant, niet noodzakelijk <input type="checkbox"/> Er is niet genoeg interesse voor de vernieuwing <input type="checkbox"/> De doelgroep heeft beperkt inzicht in het eigen functioneren <input type="checkbox"/> De stukken worden niet of selectief lezen <input type="checkbox"/> De doelgroep volgt niet de nascholing 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Via allerlei kanalen kernachtig de boodschap communiceren <input type="checkbox"/> Sleutelpersonen inschakelen <input type="checkbox"/> Wervende brochure maken en inzetten <input type="checkbox"/> Persoonlijke benadering en uitleg <input type="checkbox"/> Confrontatie met eigen handelen <input type="checkbox"/> Concurrentie bevorderen als prikkel tot bewustzijn
Inzicht	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Het ontbreekt de doelgroep aan specifieke kennis <input type="checkbox"/> De doelgroep ziet niet in dat het eigen functioneren te kort schiet <input type="checkbox"/> De houding is defensief 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Goede instructiematerialen, kernachtige boodschappen, informatie gebaseerd op problemen uit de praktijk, regelmatige herhalingen <input type="checkbox"/> Eenvoudige methode om jezelf te kunnen toetsen of methoden voor onderlinge toetsing <input type="checkbox"/> Feedback, zoals videoregistratie en observaties
Acceptatie	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> De motivatie om te veranderen is niet zo groot <input type="checkbox"/> De doelgroep ziet meer nadelen dan voordelen <input type="checkbox"/> Er zijn twijfels over de wetenschappelijke onderbouwing van de vernieuwing <input type="checkbox"/> Er zijn twijfels over de geloofwaardigheid van degene die de vernieuwing heeft ontwikkeld <input type="checkbox"/> De doelgroep verwacht problemen bij het toepassen van de vernieuwing <input type="checkbox"/> De doelgroep heeft weinig vertrouwen in het eigen kunnen om de vernieuwing toe te passen 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> De vernieuwing aanpassen aan de wensen van de doelgroep, lokale discussie en consensus, weerstanden bespreken, goede wetenschappelijke argumentatie, inschakelen van sleutelpersonen en opinieleiders <input type="checkbox"/> Collega's laten demonstreren dat de vernieuwing uitvoerbaar is, knelpunten inventariseren en oplossingen zoeken, veranderplannen met haalbare doelen opstellen <input type="checkbox"/> Zoveel mogelijk de (financiële) risico's beperken die kleven aan de verandering

Verandering	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Tijdens het doorvoeren van de vernieuwing doen zich praktische knelpunten voor, zoals tijd en geld <input type="checkbox"/> Er is gebrek aan vaardigheid om de vernieuwing in praktijk te brengen <input type="checkbox"/> De eerste ervaringen met de vernieuwing zijn niet positief <input type="checkbox"/> Patiënten of collega's werken niet mee of reageren negatief 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Extra middelen, ondersteuning, vaardigheidstraining, hulp bij het herontwerp van zorgprocessen, hulpkrachten of consulenten inzetten <input type="checkbox"/> Informatiematerialen maken voor patiënten <input type="checkbox"/> Nieuw plan opstellen met bijgestelde doelen die wel haalbaar zijn
Behoud	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> De doelgroep valt terug in de oude gewoontes <input type="checkbox"/> Nieuwe inzichten zijn weer vergeten <input type="checkbox"/> Er is geen ondersteuning vanuit het management 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Hulpmiddelen inzetten voor monitoren, feedback en reminders <input type="checkbox"/> Vernieuwing een plek geven in zorgplannen, protocollen en zorgketens <input type="checkbox"/> Voldoende middelen, steun van het management, beloning en vergoeding voor bepaalde taken <input type="checkbox"/> Vernieuwing inbouwen in contractuele afspraken

Bron: Grol R, Wensing M. *Implementatie: Effectieve verbetering van de patiëntenzorg*. Maarssen: Elsevier gezondheidszorg 2006

Communicatietips

Meestal kosten vernieuwingstrajecten veel tijd. Laat in die tussentijd regelmatig van u horen. Zo houdt u mensen betrokken en gemotiveerd. Informeer hen bijvoorbeeld regelmatig over hoe het gaat met de vernieuwing. Benoem de mijlpalen en vier deze als ze zijn gehaald. Het is ook belangrijk om regelmatig langs te gaan op plekken waar uw collega's met de vernieuwing bezig zijn. U kunt dan van hen zelf horen hoe het gaat. Dat is ook een mooi moment om dieper door te praten. Bijvoorbeeld over de twijfels of vooroordelen die zij misschien hebben.

Extra tips

- Zorg voor een goede pr
 - Het stimuleert medewerkers om te lezen dat hun afdeling of organisatie iets moois heeft gepresteerd. Bijvoorbeeld in een artikel in het huisblad of de regionale krant.
- Gebruik heldere taal
 - Vermijd vage en omslachtige woorden en beschrijvingen. Ga bewust om met jargon. Gebruik jargon alleen voor bepaalde groepen of situaties als het nodig is.
- Communiceer uw boodschap in fases
 - Vertel eerst de belangrijkste zaken. De details volgen later. Voorkom zo dat mensen de vernieuwing als ingewikkeld ervaren.
- Zorg voor een aantrekkelijke vormgeving
 - Besteed aandacht aan de uitstraling van de communicatiemiddelen. Zorg voor functionele en aantrekkelijk vormgeving. Dat heeft niet alleen meer effect. Het laat ook zien dat de organisatie echt belang hecht aan de vernieuwing