

INNOVATIE- NAVIGEREN

Aanpakken van complexe
innovaties in de zorg

TNO innovation
for life

INNOVATIE-NAVIGEREN:

aanpakken van complexe
innovaties in de zorg

INNOVATIE-NAVIGEREN:

AANPAKKEN VAN COMPLEXE INNOVATIES IN DE ZORG

TNO.NL

© TNO, maart 2015

Redactie

TNO: Lotte de Groen, Eric Franck, Yvonne Janssen, Emma van Sandick en Oscar Rietkerk

Parnassia Groep: Eefke Barneveld en Anita Ockhorst

Drukwerk Edauw en Johannissen drukkerij

Lay-out Coek Design, Zaandam

INHOUD

3	Waar komen de ideeën vandaan?	11
<hr/>		
4	Innovatie-navigeren	13
4.1	Het conceptueel model	13
4.1.1	<i>Kort cyclisch leerproces op het slingerpad</i>	14
4.1.2	<i>De stappen in het kortcyclisch leerproces</i>	15
4.2	De 10 principes	16
4.3	De 10 principes in de GGZ	19
<hr/>		
5	Gebruik van de innovatie-navigator	21
5.1.	De Innovatie-Navigator	21
5.1.1	<i>Start van meerdere projecten / programma's</i>	21
5.1.2	<i>Start van één enkel project</i>	23
5.1.3	<i>Wanneer een regulier project maar niet wil lopen</i>	23
5.1.4	<i>Tijdens een complex project</i>	24
5.2	Instrumenten voor het innovatie-navigeren	27
<hr/>		
6	Tips voor de invoering	29
6.1	Starten met innovatie-navigeren	29
6.2	Tips op basis van de ervaringen binnen Parnassia Groep	30
<hr/>		
	Referenties	33
<hr/>		
BIJLAGE 1	Instrument voor het inschatten van complexiteit volgens Mulder	35
BIJLAGE 2	Instrument voor het inschatten van complexiteit volgens Vermaak	38
BIJLAGE 3	Diagnosevragenlijst	39
BIJLAGE 4	Metten van directe resultaten en lange termijn effecten	48
BIJLAGE 5	Metten van veranderingen in de omgeving	50
BIJLAGE 6	Instrumenten bij reflectie	51
BIJLAGE 7	Instrumenten bij plannen	52
<hr/>		



1 VOORWOORD

Ellen van Hummel (Parnassia BV) en Niek Snoeij (TNO)

ELLEN VAN HUMMEL:

Het zorgstelsel verandert ingrijpend, de belangrijkste bewegingen zijn onder meer het op de voorgrond zetten van informele zorg vóór formele zorg, de zorg dichterbij de burgers brengen, de regie over de inrichting van die zorg bij de burger zelf leggen, de inrichting van de basis- en specialistisch GGZ, overheveling van de jeugd GGZ naar de gemeente, in werking treden van de Wet Langdurige Zorg en het neerleggen van de verantwoordelijkheid voor kwetsbare burgers bij de gemeenten. Daarnaast is er een bestuurlijk akkoord gemaakt tussen VWS en de koepelorganisatie GGZ-Nederland, waarin o.a. is opgenomen een beddenreductie van 30% voor het jaar 2020. Al deze veranderingen in het zorgstelsel betekenen voor de Parnassia Groep een ingrijpende organisatieaanpassing waarbij het einddoel eerst goed in beeld moet worden gebracht evenals de weg er naar toe. Termen als ambulantisering, internetbehandeling zijn inmiddels gemeengoed, maar het is cruciaal dat iedereen daar hetzelfde onder verstaat. En dan ook nog de wetenschap dat de centrale en lokale overheden nog niet klaar waren, zodat onderweg naar het eindplaatje zich nog allerlei veranderingen zouden aandienen. Door het gebruik van de navigator hebben wij manieren geleerd om het einddoel helder te krijgen, onzekerheden toe te staan en vooral ook hoe daarmee om te gaan.

Wij zijn blij met het instrument en de ondersteuning die TNO ons daarbij heeft geboden. Wij zijn op de goede weg, nog niet bij het einddoel en zullen daarom nog vaak gebruik maken van de instrumenten die de navigator ons biedt.

Ellen van Hummel,
Psychiater, bestuurder Parnassia

NIEK SNOEIJ:

De Innovatie-Navigator is beproefd bij twee grote veranderingstrajecten van de Parnassia Groep: Ambulantisering en Implementatie e-mental Health. Niet alleen de GGZ maar veel zorg organisaties bevinden zich in turbulente tijden. Afdelingen worden zelfsturende teams, er moet samengewerkt worden in de wijk, zorg wordt steeds meer aan huis geleverd, patiënten en cliënten gaan zelf een steeds grotere rol spelen, nieuwe technische mogelijkheden volgen elkaar in snel tempo op, er wordt bezuinigd en het beleid bevat nog veel onzekerheden.

Ook tijdens de verbouwing is de winkel gewoon open en moet er doelmatige kwaliteit geleverd worden. Dat zorgt voor complexe situaties waarin projectmanagement, gebaseerd op plannen en controleren, geen oplossing biedt. Veel veranderingen lopen daarop stuk.

Grote veranderingen zijn ook nodig om te komen tot goede, betaalbare zorg die, volgens de visie van TNO, predictief, persoonlijk, preventief en participatief zal zijn.

Met de Innovatie-Navigator laat TNO zien dat het (h)erkennen van de complexiteit van veranderingen een belangrijke eerste stap is. Dit boekje biedt met de diagnose-vragenlijst en de tien belangrijkste principes een aantal concrete handvatten om grip te krijgen op complexe processen. Daarmee kunnen zorgorganisaties met meer vertrouwen de veranderingen oppakken en komen met minder onrust sneller tot betere resultaten.

TNO is zeer benieuwd naar uw ervaringen met de Innovatie-Navigator bij de uitdagingen waar u voor staat.

Niek Snoeij,
Thema directeur “Gezond Leven”, TNO

2 INLEIDING

Deze publicatie is gemaakt naar aanleiding van een gezamenlijk project van de Parnassia Groep en TNO gericht op het vergroten van de effectiviteit van complexe innovatieprojecten. De langdurende zorg in Nederland is op dit moment aan grote beleidsmatige veranderingen onderhevig. De grootste trend hierbinnen is ambulantisering; het minimaliseren van (indicaties voor) verblijf van mensen in instellingen en het leveren van zorg en diensten aan mensen op een ambulante wijze (Trimbos 2012). Door demografische trends (ontgroening en vergrijzing) en daarmee samengaan­de stijgende zorgkosten, zijn beleidsmatige veranderingen erop gericht meer zelfregie en eigen verantwoordelijkheid bij burgers te leggen dan voorheen het geval was. Daar waar mogelijk worden mensen geacht (langer) thuis te verblijven (Mathar & Jansen, 2010). Zij zijn in toenemende mate meer op zichzelf of op hun directe omgeving aangewezen.

Al met al grote veranderingen die complex van aard zijn, en waarvan het nog niet evident is hoe deze complexe veranderingen effectief door te voeren. De GGZ is één van de sectoren waar genoemde ontwikkelingen een grote rol spelen.

Veranderen in de zorg gaat nooit vanzelf. Veel van de veranderingen worden veroorzaakt door politieke besluitvorming, waardoor het draagvlak op de werkvloer maar beperkt is. Financieringsvraagstukken zijn vaak moeilijk op te lossen omdat kosten en baten op verschillende plaatsen terecht komen.

Bij het realiseren van grootschalige vernieuwingen – zoals ambulantisering – zijn veel verschillende partijen betrokken: verschillende lagen binnen de zorgorganisaties (bestuur, management, uitvoerenden), verschillende zorgdisciplines, verschillende facilitaire afdelingen (ICT en vastgoed), maar ook partijen zoals de patiënt en zijn sociale netwerk, gemeenten, andere zorgorganisaties en dienstverleners. De verdeling van rollen en verantwoordelijkheden tussen genoemde partijen is niet altijd helder en vaak zijn veranderingen op verschillende beleidsniveaus noodzakelijk. Er moet gezamenlijk gewerkt worden aan nieuwe dienstverlening, nieuwe manieren van organiseren, nieuw toe te passen technologie en nieuwe business modellen. Al met al zeer uitdagende en complexe veranderingen.

Innovatie- en projectmanagementmethoden bieden geen afdoende oplossing voor de genoemde uitdagingen waar de langdurende zorg voor staat. Dergelijke methodes zijn veelal te eendimensionaal en hanteren een te lineair perspectief (cf. Mulder 2013; Vermaak 2009). Vanwege de onvoorspelbaarheid van het proces is het niet zinvol een standaard aanpak toe te passen, zoals in de projectmanagementmethodes wel het geval is. De complexiteit van het vraagstuk vraagt om steeds weer beoordelen van het proces en daar flexibel op in spelen, voor het maken van keuzes over de te volgen aanpak en de te gebruiken instrumenten. Degene die het proces moet aansturen heeft inzicht nodig in die factoren, die het succes van het verandertraject beïnvloeden, in die factoren die voor betrokkenen stuurbaar zijn (wanneer is wat van belang), en de mogelijke vervolgstappen die op basis van deze inzichten te nemen zijn.

In dit boekje introduceren wij het ‘Innovatie-navigeren’, met bijbehorende instrumenten. Innovatie-navigeren beoogt inzicht te geven in welke factoren helpen en hinderen tijdens een complexe verandertraject en zicht te geven op welke wijze bijgestuurd kan worden. Daarmee wordt een verandering stuurbaar en de slagingskans groter.

De Innovatie-navigator, een set van ondersteunende instrumenten, richt zich op de procesbegeleider van een verandertraject bij zorgorganisaties omdat die de schakel is tussen de ontwikkelingen in de omgeving, de GGZ sector en het primair proces (dat uiteindelijk anders moet gaan lopen). Die moet met een team aan de slag om de beoogde verandering te realiseren. Die staat voor de uitdaging om de barrières die er zijn en die zullen ontstaan vroegtijdig te onderkennen en te slechten maar ook de goede stromingen te herkennen en daar gebruik van te maken. De Innovatie-navigator ondersteunt daarbij.

Gedurende de ontwikkeling van het gedachtegoed en de instrumenten rond innovatie-navigeren is er frequent getoetst in de praktijk van de Parnassia Groep. Dit is gedaan aan de hand van twee innovatieprocessen die parallel aan het ontwikkelproces liepen: het programma Ambulantisering en de proeftuin E-health, gericht op beter geïmplementeerd krijgen van applicaties.

Nog meer lezen:

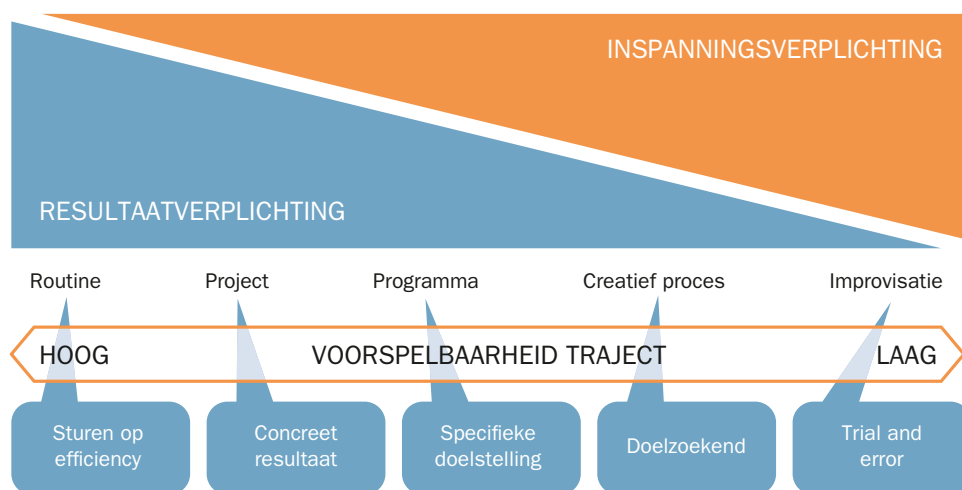
Deze publicatie is gemaakt voor mensen die in de praktijk met de innovatie-navigator aan de slag willen. Voor verdieping is een volledig rapport beschikbaar waar uitgebreider ingegaan wordt op de achterliggende theorieën. Bovendien wordt uitgebreider beschreven hoe er in de praktijk met de innovatie-navigator gewerkt is door de Parnassia Groep.

TNO rapport: “Rapportage Innovatienavigator”, januari 2015, TNO 2015 R10079



3 WAAR KOMEN DE IDEEËN VANDAAN?

Ten behoeve van dit project is literatuur bestudeerd met betrekking tot methodieken die helpen bij het sturen van complexe innovatietrajecten. Eén van de kerngedachte waar gebruik van gemaakt wordt is dat er verschillende soorten vraagstukken zijn, en dat afhankelijk van hun voorspelbaarheid verschillende manieren van aanpak noodzakelijk zijn. Bos et.al (2013) geven op een schaal van voorspelbaarheid een aantal verschillende werkwijze weer en geven daarbij aan welke focus de sturing zal hebben (figuur 1).

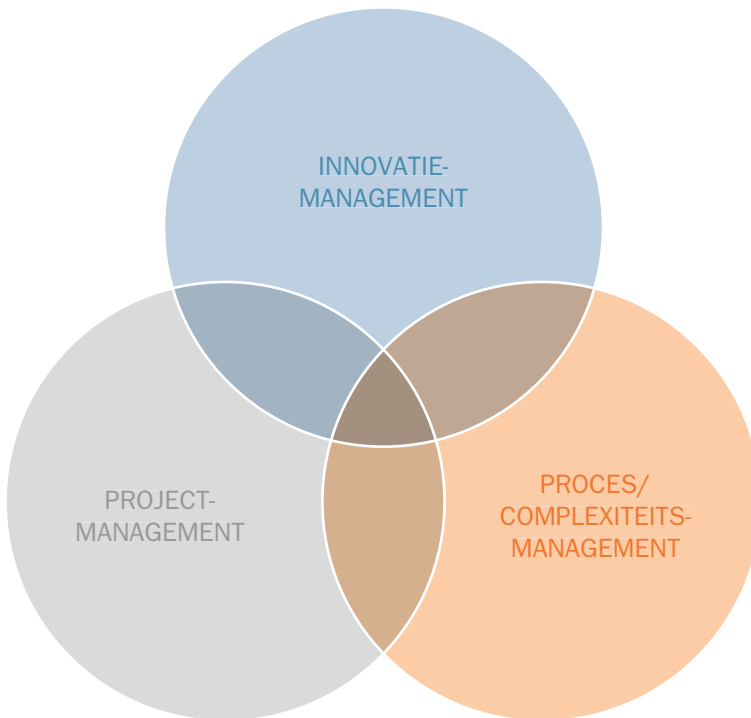


FIGUUR 1
De mate van voorspelbaarheid van de uitkomst bepaalt de werkwijze (Bos et.al, 2013)

We gaan in dit boekje dieper in op die processen waarvan de voorspelbaarheid laag is (rechts van programma in figuur 1).

We zijn op zoek gegaan naar methoden die recht doen aan de karakteristieken van vraagstukken waar de GGZ mee te maken heeft. We gaan uit van de volgende karakteristieken:

- Betrokkenheid van meerdere actoren, ieder opererend vanuit hun eigen structuren, belangen, probleempercepties en oplossingsruimte,
- Noodzaak om op meerdere schaalniveaus te opereren binnen de eigen GGZ organisatie, maar ook daarbuiten op het regionale en het landelijk niveau,
- Noodzaak dat meerdere disciplines met zowel technische als organisatorische kennis en kunde van de GGZ samenwerken,
- Afwezigheid van kant en klare oplossing hoe de GGZ zich moet ontwikkelen, zowel qua inhoudelijke richting als de financiering daarvan en hoe de verandering vorm te geven.



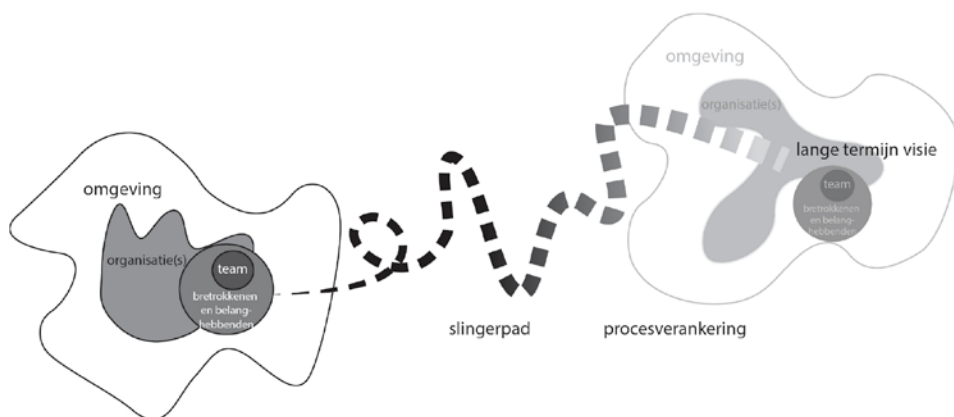
FIGUUR 2

Focus van de theoretische achtergrond

De theorieën en methoden die ten grondslag liggen aan onze beeldvorming, zijn afkomstig uit de wetenschapsvelden innovatiemanagement, proces-complexiteitsmanagement en in mindere maten projectmanagement. Auteurs die we willen noemen zijn Mulder en Vermaak, omdat zij onze belangrijkste bronnen vormen.

4 INNOVATIE-NAVIGEREN

De slagingskans van complexe innovaties vergroten betekent in onze ogen je bewust zijn dat je een zoekend en lerend proces moet inrichten, waar vooral geleerd wordt door te doen en waar je constant bijstuurt naar aanleiding van wat je ervaart (een slingerpad). Een tiental principes uit de literatuur over complexe verandertrajecten kan daarbij helpen. In onderstaande figuur is ons beeld, wat we het conceptueel model noemen, weergegeven (figuur 3).



FIGUUR 3
Conceptueel model

In dit hoofdstuk beschrijven we de aspecten van het conceptueel model en de 10 principes.

4.1 HET CONCEPTUEEL MODEL

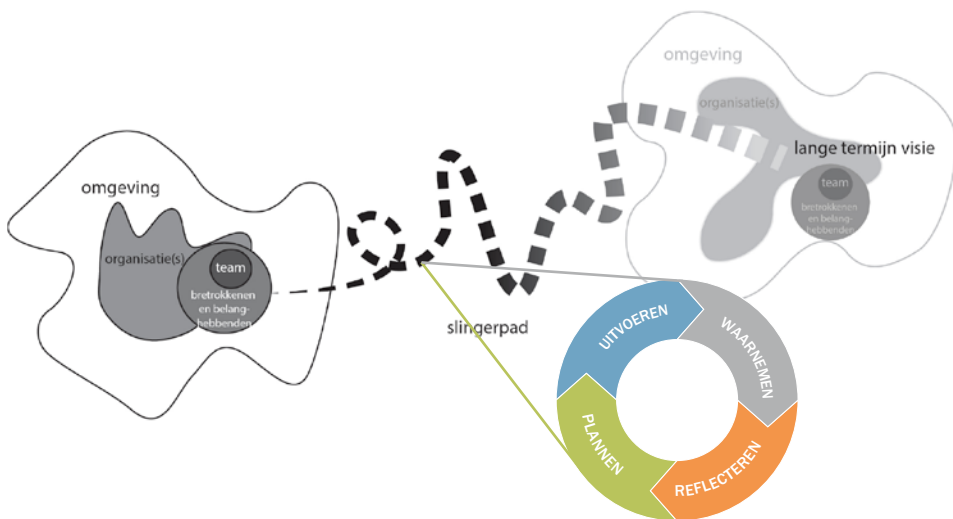
Het team dat is aangesteld om het verandertraject te coördineren bewandelt een slingerpad en werkt toe naar een nieuwe situatie in de toekomst. We noemen dit de lange termijn visie. Lange termijn visies zijn abstract geformuleerd. Het wordt ook de wel de stip op de horizon genoemd. Het is meer een hoofdrichting dan een SMART geformuleerd doel. Voor het kort cyclische, zoekende en lerende proces, is de lange termijn visie een inspirerende hoofdrichting en niet een nauw en specifiek einddoel.

4.1.1 Kort cyclisch leerproces op het slingerpad

Op het slingerpad moet genavigeerd worden om te voorkomen dat je verdwaald. Navigeren is een kort cyclisch leerproces bedoeld om kansen en barrières op te sporen die het innovatieproces beïnvloeden. Barrières kunnen fysieke barrières zijn zoals techniek die niet werkt, of gebouwen die niet voldoen. Vaak zijn barrières onder de oppervlakte, niet direct zichtbaar. Denk dan bijvoorbeeld aan de opvattingen die mensen hebben over wat hoort en wat niet. Voor het navigatieproces is input van alle betrokkenen zinvol. Ook omgevingsfactoren en inzichten van buiten vormen belangrijke informatie.

Het herkennen van barrières op het slingerpad is de eerste stap om ze te kunnen doorbreken. Maar het zijn niet alleen de barrières die je wilt onderkennen, ook de kansen zijn van belang: de aspecten die zorgen dat vernieuwing juist gemakkelijk gaat. De kansen moet je ook kennen, want zij kunnen doorslaggevend zijn in het bereiken van de lange termijn doelen.

Om te kunnen navigeren in complexe processen is het dus van belang om de onderliggende patronen die innovatieprocessen helpen en hinderen te kunnen herkennen om daardoor effectief te kunnen sturen. De Innovatie-navigator ondersteunt daarbij.



FIGUUR 4
Kort cyclisch leerproces

4.1.2 De stappen in het kortcyclisch leerproces

De eerste stap in het kort cyclische leerproces is waarnemen wat er gebeurt. Waarnemen wat er gebeurt in de omgeving, hoe het proces verloopt en welke resultaten bereikt worden. We kiezen hier bewust voor het woord waarnemen, ten opzichte van het woord meten. Meten klinkt heel klinisch, cijfermatig. En dat is te beperkt. Het is niet alleen cijfermatig meten, maar het is ook zicht hebben op zachte factoren als betrokkenheid, vertrouwen en weerstand.

De volgende stap is reflecteren. Welke betekenis wordt er gegeven aan de resultaten van de waarneming? Het gaat hierbij om het analyseren van de factoren in samenhang met elkaar en daar betekenis aan geven. Het resultaat van de reflectie is een conclusie over waar men staat in het proces, welke barrière of welke versnelling nu het belangrijkste is en wat de aard en aanpak van de volgende stap moet zijn.

Op basis van deze reflectie, worden nieuwe plannen gedefinieerd. Voor deze plannen kan gebruik worden gemaakt van een heel scala aan methodieken, zoals business modelling, user centered design, partnership building, 5 kleuren denken, etc.

De plannen worden in uitvoeren omgezet. Juist uit het doen komen de nieuwe leerervaringen over hoe om te gaan met dit complexe verandertraject.

De tijd verstrijkt, tijd om opnieuw te navigeren. Omstandigheden veranderen, sommige activiteiten lukken, andere niet, inzichten veranderen. Op regelmatige basis is het dus nodig om opnieuw naar de factoren te kijken die het innovatieproces helpen of hinderen en opnieuw de koers te bepalen.

4.1.3 Toe werken naar een nieuwe toekomst

Het team onder leiding van de procesbegeleider werkt toe naar de lange termijn visie en de procesverankering (Vermaak 2009). Met dit begrip wordt bedoeld het laten landen van het vernieuwingsproces. Dat het niet stopt als er minder (projectmatige) aandacht aan besteed wordt, maar dat het beklijft in de organisatie. Zeker voor complexe vraagstukken is dit zeer wezenlijk, omdat deze vraagstukken lang bij ons blijven. Denk bijvoorbeeld aan het voor



FIGUUR 5
Tien principes geplaatst in het conceptueel model

beeld van patiënten die op eigen kracht participeren in de samenleving. Er zal altijd aandacht naar dit vraagstuk uit moeten blijven gaan, er zijn altijd mensen waarbij participatie niet vanzelf gaat.

4.2 DE 10 PRINCIPES

Op basis van de literatuur (voornamelijk Mulder en Vermaak) zijn tien principes gekozen die richting kunnen geven aan dit zoekend en lerend proces tijdens het innovatie-navigeren en die goed passen bij de complexiteit van de vraagstukken waar de GGZ mee te maken heeft. In figuur 5 zijn deze 10 principes weergegeven in het conceptueel model. Hieronder worden de principes nader toegelicht.



1. Richt de aandacht voortdurend op de lange termijn visie

De lange termijn visie is de reden waarom men het verandertraject is gestart. Het voortdurend richten van de aandacht op de visie, verhoogt de kans van slagen van het project.

Het effect van het project op de lange termijn visie kan maanden (of jaren) later pas te meten zijn (en is dus niet hetzelfde als het projectresultaat). Betrokkenen formuleren gezamenlijk een goede en inspirerende lange termijn visie, waar alle betrokkenen zich in kunnen vinden. Ze zijn zich er van bewust hoe de verandering in de toekomst en in de toekomstige omgeving past (en dat dit past).

De lange termijn visie moet waar mogelijk vertaald worden in concrete (tussen)resultaten die invullingen geven aan de visie zodat de voortgang gemeten kan worden. Zoek naar voorbeelden waar het al goed loopt of die laten zien dat je op de goede route bent (vroege signalen).



2. Hanteer een ontwikkelbenadering die vaagheid toelaat

Wanneer het pad tot de lange termijn visie nog niet duidelijk is, is het gevaar dat een project blijft hangen in nadenken en plannen schrijven om alle onzekerheden zoals planning, rolverdeling, effecten van interventies etc. boven tafel te halen. Ook al is dit onmogelijk bij complexe vraagstukken.

Het hanteren van een ontwikkelbenadering helpt om toch meters te maken; bepaal welk beoogd effect het (deel)project heeft, kies een interventie en ga aan de slag. Door het behaalde effect en het proces kort cyclisch te evalueren leer je meer over het vraagstuk, de betrokkenen en waarom interventies wel of niet werken en kan je bijsturen om dichterbij het beoogde resultaat te komen. Al doende leert men.



3. Werk resultaatgericht waar het past

Waar duidelijk is welk (deel)resultaat gewenst is, hoe dit bereikt kan worden en wie je daar voor nodig hebt, kies je voor een resultaatgerichte aanpak. Maak duidelijke afspraken over het eindresultaat en de planning. Het behalen van duidelijke resultaten motiveert en reduceert risico's in tijd en geld.



4. Werk samen met betrokkenen en belanghebbenden

De basis voor een goede samenwerking is duidelijkheid over gedeelde belangen, resultaten of lange termijn visie en overeenstemming over de ontwikkelbenadering. Bij een groot en complex project zijn meestal erg veel betrokkenen en belanghebbenden. Kies daarom zorgvuldig met wie je wilt en moet samenwerken en met welke intensiteit je dat kan gaan doen.



5. Betrek mensen met passie voor het vraagstuk

Innoveren moet je willen. Het kost veel energie om los te komen van de gebaande paden. Betrek daarom de mensen die passie hebben voor het vraagstuk, die voorlopen in de verandering die het project vraagt. Zij hebben de energie om de, soms lange weg, in te slaan.



6. Organiseer mensen rond werkprocessen

Organiseer de juiste combinatie van mensen (denkers, doeners en beslissers) die de gezamenlijke verantwoordelijkheid krijgen voor het behalen van een (deel)resultaat. Als iedereen in een team nodig is om dat resultaat te behalen motiveert dat de individu, spreekt dat de gedeelde verantwoordelijkheid aan en creëert dat slagkracht. Het voor komt passief gedrag (ik draag toch niets bij in deze vergadering) en het doorschuiven van hete aardappels. Dit betekent dat teams gevormd worden over afdelingen of hiërarchische lagen heen.



7. Optimaliseer taakconflicten, hanteer relatieconflicten

Innoveren doet pijn. Wellicht zitten er verborgen ingesleten patronen in het denken of doen, die niet bijdragen aan het oplossen van het vraagstuk (of het zelfs tegenwerken). Het verlaten van de gebaande paden geeft weerstand, en de keuze voor nieuwe paden stuit op verschillen in belangen, ideeën en idealen.

Af en toe een taakconflict (over wat er bereikt moet worden en met welke methode) helpt om scherp te blijven waarom je bepaalde interventies / methodes kiest.

In een pittige discussie moet ruimte zijn om kritisch te zijn op het resultaat en het proces maar er moet vertrouwen zijn dat gezamenlijk wordt gestreefd naar het beoogde doel.

Relatieconflicten, van persoon tot persoon, zijn niet bevorderlijk voor het slagen van een innovatieproces en moeten snel aangepakt worden.



8. Houd zicht op de omgeving

De omgeving kan invloed hebben op het proces, de beoogde lange termijn visie of de resultaten van je project. Door zicht te houden op de omgeving worden ontwikkelingen zichtbaar die invloed kunnen hebben. Dit kan gedaan worden door de organisatie zelf, of juist bewust door een externe adviseur.

Vervolgens moet men een keuze maken op welke ontwikkelingen men gaat reageren. Denk aan demografische, economische, sociale, technologische, ecologische of politieke ontwikkelingen op meso- (organisatie) en macroniveau (landelijk).



9. Gaande weg implementeren

Implementeer delen van de oplossing zodra dat mogelijk is. Wachten tot de complete oplossing is uitgekristalliseerd duurt alleen maar langer, zeker omdat het een complex project betreft. Zorg voor de juiste verwachtingen en voor genoeg flexibiliteit om de oplossing aan de praktijk aan te passen. Implementeren is iets anders dan een pilot doen. Een pilot is eindig, implementeren doe je voor de langere termijn.

Je kan ook iets implementeren, introduceren of weghalen als trigger om verandering, beweging of een reactie te krijgen. De inzichten die je daarmee verkrijgt kun je gebruiken om plannen aan te passen.



10. Richt leiderschap in zodat het gedeeld wordt

Het succes van een grote en complexe verandering kan niet de verantwoordelijkheid van één leider zijn. Iedereen moet leiderschap tonen op zijn eigen talenten en binnen zijn eigen invloedssfeer. Door de omvang van complexe veranderingen en de ontwikkelbenadering werkt de normale lijnverantwoordelijkheid en “span of control” niet in dit soort projecten. Het is een ‘jamsessie’ van zelfsturende individuen en teams.

4.3 DE 10 PRINCIPES IN DE GGZ

In de GGZ is al langere tijd een bewustzijn van de benodigde veranderingen om de lange termijn visie vorm te geven. Ontwikkelingen als zelfsturende teams en herstelgerichte zorg liggen in lijn met de principes van complexe veranderingen maar worden nog te weinig in de grotere veranderingen betrokken. Het team dat het complexe innovatieproces gaat oppakken kan bijvoorbeeld gezien worden als een zelfsturend team (principe 10).

Ook het betrekken van betrokkenen en belanghebbende (principe 6) gebeurt. Bijvoorbeeld in het geval van het programma Ambulantisering worden cliënten en hun familie als betrokkenen beschouwd en medewerkers, bestuurders, financiers etc. als belanghebbenden.

In de gezondheidszorg werken veel mensen die graag aanpakken, dat sluit mooi aan bij resultaat gericht werken waar het kan (principe 3) en gaande weg implementeren (principe 9). Over het algemeen heeft men meer moeite met een ontwikkelbenadering (principe 2). Daarin moet je ook aan de slag maar ook regelmatig reflecteren en aanpassen. Dat wekt wel eens irritatie omdat men dan niet kan “doorpakken”.

Het betrekken van mensen met passie (principe 5) is vaak lastig omdat de ‘productie’ door moet gaan. Passie voor je werk en veranderingen kan dan een flink hogere belasting van die persoon opleveren.

De GGZ is als uitvoerende organisatie hiërarchisch georganiseerd met duidelijke functiescheidingen. Het is niet gebruikelijk om dat te doorbreken en teams over afdelingen en hiërarchische lagen te vormen (principe 6).

In alle organisaties, dus ook in de GGZ, komen taak en relatie conflicten voor. Daar moet je wel goed mee omgaan zoals principe 7 aangeeft.

Veel veranderingen in de GGZ zijn complex omdat er zo veel invloed vanuit de omgeving is. De gezondheidszorg is sterk afhankelijk van beleidskeuzes en soms van de politieke waan van de dag. Ook de publieke opinie kan een sterke invloed hebben en is er bijna altijd een sterke keten afhankelijkheid in combinatie met concurrentie vanwege de marktwerking. Daardoor zijn belangen van andere partijen vaak lastig in te schatten. Zicht houden op de omgeving (principe 8) is dus belangrijk maar kan in de GGZ ook verlamdend werken.

De omstandigheden in de GGZ zijn niet gunstig om gedeeld leiderschap (principe 10) goed tot haar recht te laten komen. Het succes van de nieuwe thuiszorg organisatie Buurtzorg (met lokaal zelfsturende teams) wordt wel gezien maar een bestaande GGZ organisatie transformeren naar zo'n model is een zeer complex traject.

5 GEBRUIK VAN DE INNOVATIE-NAVIGATOR

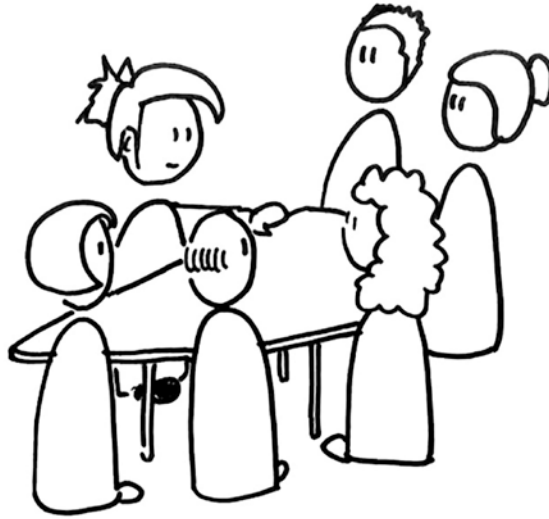
Om een indruk te geven hoe de navigator gebruikt kan worden presenteren we hieronder een storyboard. Deze is gebaseerd op de situatie bij Parnassia Groep, waarbij we het beeld schetsen van de ideale situatie.

5.1. DE INNOVATIE-NAVIGATOR

5.1.1 *Start van meerdere projecten / programma's*



Idealiter bespreken management en projectleiders samen welke projecten of programma's (nu te noemen projecten) de aankomende periode worden uitgevoerd. Ze maken een inschatting welke projecten als complex project moeten worden aangepakt, welke als regulier en wat de samenhang is tussen deze projecten (zoals afhankelijke of conflicterende doelstellingen). Ze kunnen daarbij gebruik maken van de instrumenten van Mulder (bijlage 1) of Vermaak (bijlage 2).



De procesbegeleider van een project wat als complex is aangemerkt stelt een team samen waarin de benodigde vaardigheden (expertise, denkers, doeners, beslissers) aanwezig zijn en waarin de betrokken organisaties zijn vertegenwoordigd.

Met dit team bespreekt zij de opdracht, of er nog vragen of onduidelijkheden zijn en of men het eens is met de inschatting dat het een complex project betreft. Zo ja, dan zijn de vragen van Vermaak (bijlage 2) relevant:

- Is het project voldoende relevant voor het primaire proces?
- Wordt het team enthousiast van het beoogde doel?
- Hebben zij samen voldoende kennis en kunde om de verantwoordelijkheid van het project op zich te nemen.

De resultaten koppelt zij terug naar het management en gezamenlijk geven ze een GO / NO GO op het project.

5.1.2 Start van één enkel project



Als er maar één project start maakt het team gezamenlijk een inschatting van de complexiteit (volgens Mulder (bijlage 1) of Vermaak (bijlage 2)) en of dit team het project zal oppakken (Vermaak (bijlage 2)). Zij leggen hun keuze voor een reguliere of complexe aanpak, en of zij het project oppakken, met onderbouwing, voor aan het management. Het management geeft een GO / NO GO voor de start van het project.

5.1.3 Wanneer een regulier project maar niet wil lopen



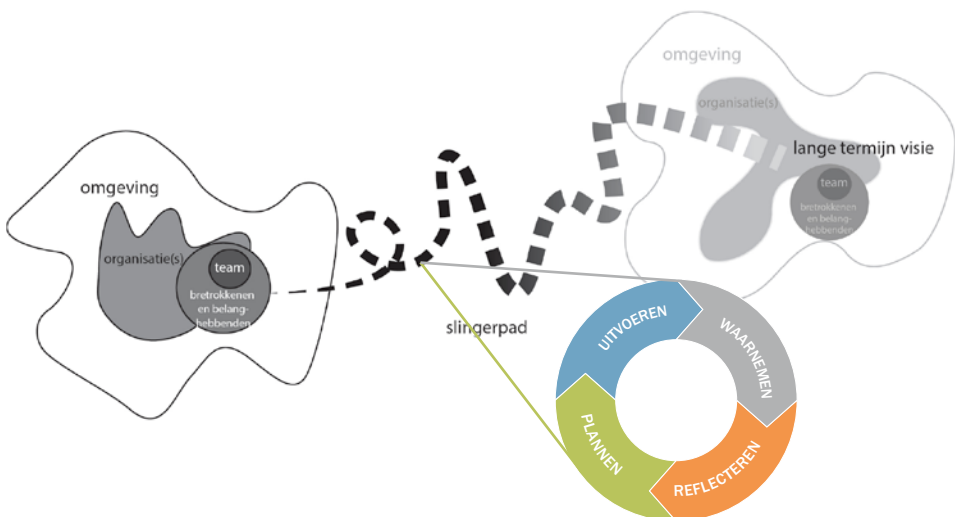
Stel dat een project met een reguliere aanpak herhaaldelijk geen voortgang laat zien en dat meer van hetzelfde niet werkt, dan kan een team de inschatting maken of een aanpak vanuit het perspectief van een complex project een uitweg biedt uit de ondervonden barrière(s). Als

zij besluiten dat ze het project als complex willen gaan benaderen leggen ze dit met onderbouwing voor bij het management. Het management besluit dan hoe verder.

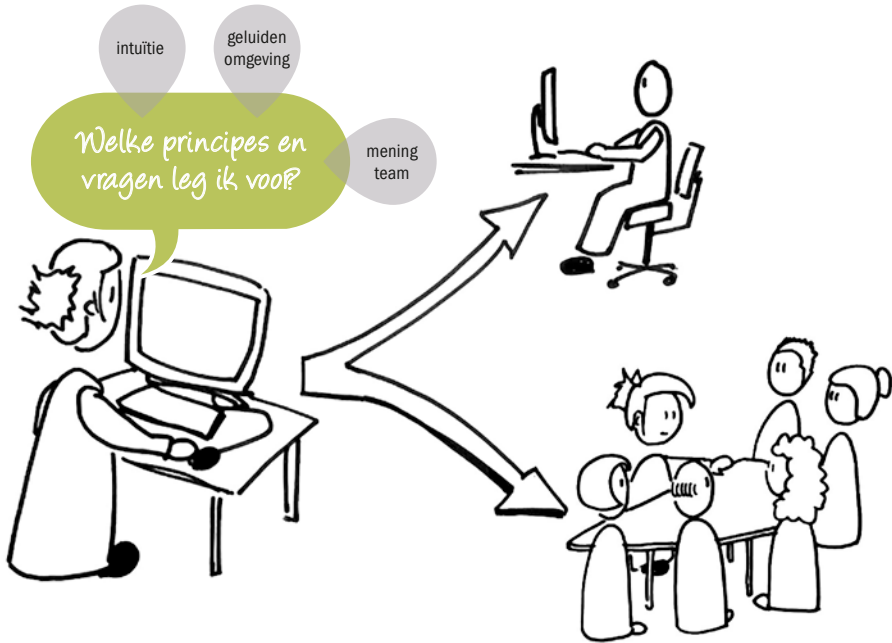
5.1.4 Tijdens een complex project



Wanneer het project gaat starten bepalen de projectleider, de procesbegeleider (kunnen dezelfde persoon zijn) en het team wat de lange termijn visie is, wie de betrokkenen en belanghebbenden zijn, wanneer en hoe zij betrokken worden, welke stappen er genomen moeten worden, wie welke taak op zich neemt, welke medewerkers daarvoor nodig zijn etc etc. Ook hier kunnen de 10 principes werken als leidraad.



Het team gaat aan de slag en bewandelt zo in feite het slinger pad. Sommige dingen gaan goed en andere wellicht niet. Op enig moment stelt de procesbegeleider voor om stil te staan bij hoe het eigenlijk gaat; het team gaat de leercyclus in.



De eerste stap van de leercyclus is waarnemen. Er zijn diverse methodes om waar te nemen (beschreven in bijlage 3, 4 en 5), wij bespreken hier waarnemen middels de diagnose-vragenlijst(bijlage 3).

De procesbegeleider maakt een selectie uit de principes op basis van haar gevoel, de geluiden die zij om zich heen hoort en de mening van het team. Ondersteund door de tool 'Innovatie-navigatie' selecteert ze voor elk principe dat ze aan bod wil laten komen één of meerdere vragen. Via de tool kan ze de vragenlijst digitaal voorleggen aan haar team, of ze kan de vragen in een bijeenkomst voorleggen en bijvoorbeeld middels stemkastjes de vragen laten beantwoorden.

Hoe gaat het met het project, de resultaten en met ons?



Het team merkt dat het gebruik van de tool hen helpt in:

- Gestructureerd en compleet reflecteren op voortgang en proces,
- Boven tafel te krijgen wat anders niet uitgesproken wordt,
- Inzicht verkrijgen over welke barrières de voortgang remmen en waar versnelling mogelijk is,
- Grip krijgen op mogelijke oplossingsrichtingen.

Gezamenlijk reflecteert het team op het proces (reflectiemethodes bijlage 6), de behaalde resultaten en de samenwerking. Zo komen ze achter de grootste barrières en waar versnelling zit. Vervolgens maken ze plannen (bijlage 7) hoe ze verder kunnen werken aan het behalen van de gestelde visie.

Wanneer de procesbegeleider vragen heeft over de Innovatie-navigator, of advies wil over het toepassen van bepaalde innovatiemethodieken kan ze te rade gaan bij één van de Innovatie-navigator kenners. Hij helpt haar met de tool of verwijst haar door naar degene die meer weet over een bepaalde methodiek.

Ga eens bij die collega te raden



5.2 INSTRUMENTEN VOOR HET INNOVATIE-NAVIGEREN

In de bijlage hebben we een aantal instrumenten uitgewerkt die behulpzaam zijn bij de verschillende stappen van het innovatie-navigeren.

*Voorafgaand aan het opstarten van een project,
om te bepalen of het een complex of een regulier project is:*

- Complexiteit volgens Mulder (Bijlage 1)
- Complexiteit volgens Vermaak (Bijlage 2)
- Keuze om een project op te pakken als team of niet volgens Vermaak (Bijlage 2)

Voor het waarnemen, tijdens het navigeren:

- Diagnose-vragenlijstom waar te nemen (Bijlage 3)
- Indicatoren om resultaten te meten (Bijlage 4)
- Omgevingsfactoren (Bijlage 5)

Voor het reflecteren (bijlage 6)

Voor het plannen (bijlage 7)

6 TIPS VOOR DE INVOERING

Zoals toegelicht in het voorgaande hoofdstuk is er ervaring opgedaan met het werken met de Innovatie-navigator in twee projecten binnen Parnassia Groep. Op basis van deze ervaringen zijn er nuttige tips te geven, die belangrijk zijn in het gebruik. Ten eerste hoe te starten en vervolgens nog wat tips voor het proces.

6.1 STARTEN MET INNOVATIE-NAVIGEREN

Het navigeren van complexe innovatieprocessen is een competentie die de organisatie en mensen in de organisatie moeten ontwikkelen. Om te starten met de opbouw van deze competentie, stellen we de volgende stappen voor:

1. Start met onderscheid maken tussen reguliere projecten en complexe projecten binnen de eigen organisatie, gebruikmakend van het instrumentarium dat hier geboden wordt.
2. Bedenk wie de procesbegeleiders (in potentie) zijn voor complexe innovaties, die beschikbaar zijn in de eigen organisatie;
3. Creëer voor deze mensen een leergemeenschap gericht op het vergroten van vaardigheden om te navigeren. Veel oefenen is hiervoor van belang. Leermethoden zoals intervisie en supervisie hier goed bij.
4. Ondersteun de procesbegeleiders met het maken van een goede diagnose over het verloop van een innovatieproces. De in dit boekje toegelichte diagnoselijst kan hierbij helpen.
5. Maak optimaal gebruik van de informatie die reeds verzameld wordt om in kaart te brengen hoe de voortgang is met betrekking tot directe resultaten en de lange termijn visie.

6.2 TIPS OP BASIS VAN DE ERVARINGEN BINNEN PARNASSIA GROEP

Strategische inbedding

Het proces van het succesvoller maken van complexe innovaties in een organisatie is een strategische proces, waarbij het bestuur van de organisatie betrokken moet zijn. Het maken van keuzes (wat zijn onze complexe vraagstukken, wie moet er in de teams zitten om ze tot een succes te maken, hoe kunnen we er voor zorgen dat besluiten over de richting soepel genomen worden) zijn allemaal aandachtspunten waar de strategische bestuurslaag van een organisatie bij betrokken moet zijn.

Procesbegeleider in de leiding van het navigeer proces.

Om goed te kunnen navigeren is inzicht en overzicht van belang. Daarom is het verstandig dit proces niet uit te besteden aan externe partijen, maar zelf te doen. En hiervoor zelf de vaardigheden te ontwikkelen.

Buitenstaanders kunnen een verfrissend rol vervullen.

In het navigatieproces kan het heel nuttig zijn buitenstaanders een rol te geven, omdat ze minder last hebben van tunnelvisie en minder gehinderd zijn door 'tacit knowlegde' en bijvoorbeeld meer zicht hebben op de externe omgeving.

Mensen meenemen in het complexiteitsdenken.

Het is voor veel mensen niet vanzelfsprekend om mee te gaan met het complexiteitsdenken. Het lineaire denken (eerst denken dan doen, en van het een komt het ander op basis van causaliteit) is wat men meestal gewend is. Er zal aandacht moeten zijn om mensen mee te krijgen in deze andere manier van denken.

Innovatie-navigeren leren door doen.

Ook voor het navigeren geldt dat de beste manier om de meerwaarde ervan te gaan zien, is door het te doen. Het direct inzichtelijk maken van de uitkomsten van de diagnose, bijvoorbeeld door middel van stemkastjes, helpt daar geweldig bij.

Korte cyclus van navigeren.

Het proces van navigeren moet kort cyclisch doorlopen worden anders verliest het zijn kracht. Dus liefst in één of twee dagen het hele proces van reflectie tot en met plannen doorlopen en dan weer aan de slag (uitvoeren). Dat is een hele uitdaging voor de meeste organisaties, die gewend zijn van de ene vergadering naar het volgende overleg te werken.

Volgende stappen nemen is belangrijk.

Als de diagnose op tafel ligt en er is bedacht wat globaal de volgende stap zou moeten zijn, dan is het van groot belang dat er ook acties aan verbonden worden. Op deze manier aan de gang gaan met navigeren van complexe innovaties, geeft de organisatie ook de plicht om gedisciplineerd om te gaan met de opvolging van signalen die gegeven worden. Het kan zeer frustrerend werken als bij het volgende navigatiemoment precies dezelfde dingen benoemd worden als dat het gevolg is van het gebrek aan opvolging. Dan kan het ook als een negatieve spiraal werken.

Kennis bij elkaar brengen

In een organisatie kun je niet verwachten dat alle projectleiders zijn ingewijd in allerlei reflectie- en innovatiemethodes. Je zou binnen een organisatie wel een team enthousiastelingen bij elkaar kunnen brengen die de mogelijkheid krijgen zich goed in te wijden in de innovatie-navigator, de onderliggende instrumenten en allerlei mogelijke innovatiemethodes die kunnen helpen bij specifieke uitdagingen die volgen uit de Diagnosevragenlijst. Zij kunnen dan de projectleiders en/of procesbegeleiders ondersteunen bij de keuze voor aanpakken voor het slechten van bepaalde barrières. Het opbouwen van kennis en ervaring over welke aanpakken door wie al eens gebruikt zijn en hoe dat beviel (best practices) is daarbij zeer waardevol.

REFERENTIES

Bos, J, van Loon, A.J. Licht, H. (2013) Programmatisch creëren

Van den Bosch en Rotmans (2008) - Deepening, Broadening and Scaling up. A Framework for Steering Transition Experiments.

Haan, E, de, Beerends, E (2012) Organisatieontwikkeling met Theory U, Den Haag

Karadzica, V., Antunesa, P, Grin, J. (2013): How to learn to be adaptive?' An analytical framework for organizational adaptivity and its application to a fish producers organization in Portugal

Kemp en Van den Bosch (2006) – Transitieexperimenten, Praktijkexperimenten met de potentie om bij te dragen aan transitie.

Kessels, Jos, Erik Boers, Pieter Mostert (2002). Vrije ruimte, filosoferen in organisaties. Klassieke scholing voor de hedendaagse praktijk. Boom, Amsterdam / Meppel

Lindt, v.d. M. e.a. (2007) De transitioneringsmethode, Managementraamwerk voor maatschappelijke innovatie-experimenten

Mathar, T. and Jansen, Y.J.F.M. (2010). Health Promotion and Prevention Programmes in Practice. In: Health Promotion and Prevention Programmes in Practice; How Patients' Health Practices are Rationalised, Reconceptualised and Reorganised. Bielefeld: Transcript Verlag. pp. 9-27.

Mulder, N. (2013). Value-based Project Management. Een aanpak voor chaordische projecten vanuit het perspectief van complexiteitsdenken. Eindhoven: Technische Universiteit Eindhoven [proefschrift]

Senge, P.M., Scharmer, O, Jaworski, J. & Flowers, B.S. (2006) Presence, een ontdekkingsreis naar diepgaande veranderingen in mensen in organisaties. Den Haag.

Trimbos (2012). Trendrapportage GGZ 2012. Deel 1: Organisatie, structuur en financiering. Ambulantisering. Utrecht: Trimbos Instituut

Vermaak, H. (2009). Plezier beleven aan taaiere vraagstukken. Werkingsmechanismen van vernieuwing en weerbaarheid. Deventer: Kluwer



BIJLAGE 1

INSTRUMENT VOOR HET INSCHATTEN VAN COMPLEXITEIT VOLGENS MULDER

1. VORMGEGEVEN NAAR FRAMEWORK VAN KARAKTERISTIEKEN VAN NICOLINE MULDER (VALUE-BASED PROJECT MANAGEMENT, MULDER, 2013)

Niet alle vraagstukken binnen een organisatie zijn een complex vraagstuk. Gelukkig maar, want je kunt niet al je projecten als complexe vraagstukken benaderen. Een complex vraagstuk vraagt nogal wat van het team dat het oppakt en van de organisaties die er bij betrokken zijn. Waar je met een 'gewoon' vraagstuk de gebruikelijke project- of innovatiemethode van de organisatie kunt toepassen en de gebruikelijke procedure kunt afwerken, werkt dit niet bij een complex vraagstuk.

Mulder onderscheidt vijf karakteristieken om complexiteit in te kunnen schatten, (gebaseerd om de NCPT-ruit Shenhar & Dvir, 2007) om zo voor projecten de juiste aanpak te selecteren.

De karakteristieken zijn (zie ook figuur 8):

- Projectcomplexiteit: de mate van complexiteit van het systeem waar de projectscope zich op richt.
- (Technische) onzekerheid: de mate van bekendheid welke kennis, middelen en technologieën nodig zijn, en mate van bekendheid met die benodigde kennis middelen en technologieën.
- Vaagheid: mate van onduidelijkheid over het te bereiken resultaat, wensen van de opdrachtgever, etc.
- Tijdsdruk: mate van urgentie en de grootte van de consequenties van het te laat behalen van het resultaat
- Noviteit: karakteristiek met betrekking tot hoe nieuw, opvallend of anders iets is ten opzichte van het bestaande voor de betrokkenen?

Op basis van de kenmerken van een vraagstuk hebben wij een vragenlijst samengesteld waarmee een inschatting gemaakt kan worden of, en op welk vlak, een vraagstuk complex is. Om in te schatten of en op welk vlak een project complex is kunnen onderstaande vijf vragen worden beantwoord.

Wat is de mate van projectcomplexiteit?

- Samenstelling: één project met losse, niet interacterende, deel projecten (één planning);
- Systeem: één project met onderling interacterende deel projecten (met onderling afhankelijke plannings);
- Afhankelijke systemen: bestaat uit meerdere interacterende projecten met interacterende deel projecten (een programma met daarin projecten, deelprojecten en onderling afhankelijke plannings)

Wat is de mate van (technische) onzekerheid?

- Beproefd: we gebruiken middelen en technologieën die door ons al vele malen zijn toegepast
- Onbekend: we gebruiken middelen en technologieën die door ons nog nooit zijn gebruikt of nog ontwikkeld moeten worden
- Zoekend: Het is nog onbekend welke middelen of technologieën we kunnen gebruiken en deze zullen we tijdens het project moeten selecteren of ontwikkelen

Wat is de mate van vaagheid?

- Helder beeld: Er is een helder beeld over het eindresultaat
- Gewenste effecten: Er is beeld bij de effecten die het eindresultaat moet hebben, maar nog onduidelijk is welke eindresultaat hiertoe gaat bijdragen
- Onduidelijk beeld: Er is nog nauwelijks beeld bij het eindresultaat of de beoogde effecten

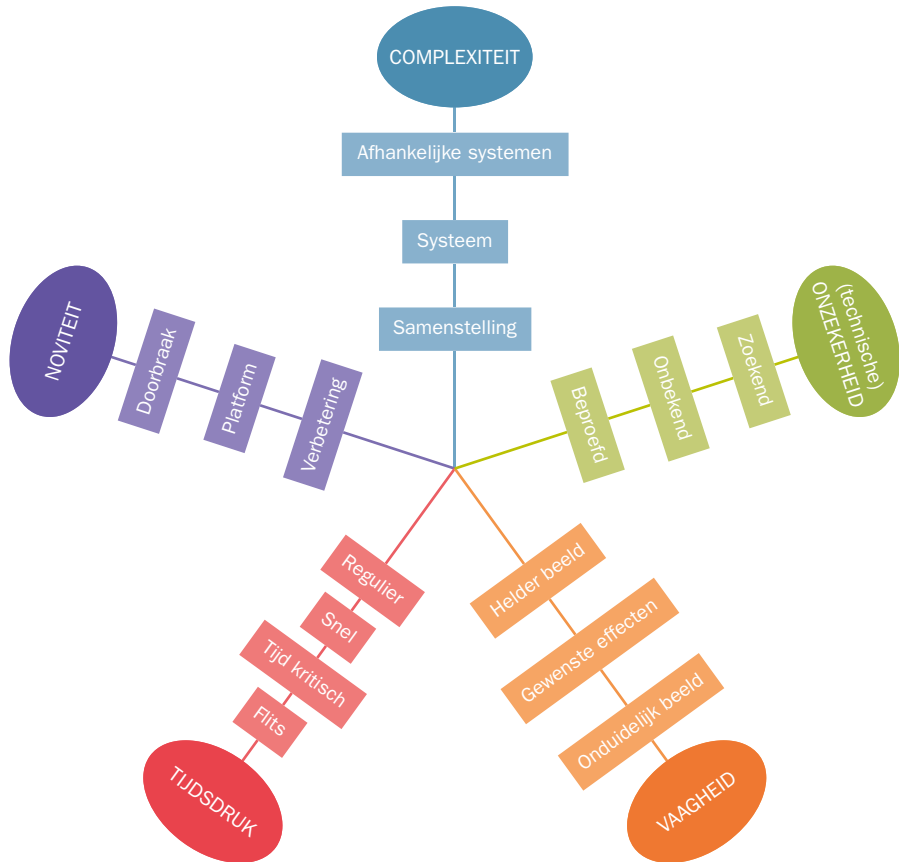
Wat is de mate van tijdsdruk?

- Regulier: er is geen kritische tijdsgrens voor projectsucces
- Snel: er is behoefte aan snelheid omdat zo een kans gepakt kan worden, maar er is geen kritische tijdsgrens
- Tijd kritisch: er is een kritische tijdsgrens (zoals een datum voor een evenement, datum voor indienen etc) die niet gewijzigd kan worden
- Flits: er is een crisissituatie en er wordt onmiddellijk een oplossing gevraagd.

Wat is de mate van noviteit?

- Verbetering: het projectresultaat is een verbetering van een bestaand product of bestaande dienst
- Platform: het projectresultaat is iets nieuws binnen deze organisatie of deze sector
- Doorbraak: het projectresultaat is nieuw voor de wereld

In onderstaand diagram kunnen de bevindingen worden uitgetekend.



BIJLAGE 2

INSTRUMENT VOOR HET INSCHATTEN VAN COMPLEXITEIT VOLGENS VERMAAK

Vermaak onderscheidt vier soorten complexiteit:

- Inhoudelijke complexiteit
- Sociale complexiteit
- Contextuele complexiteit
- Psychologische complexiteit

Complexe vraagstukken kunnen één, meerdere of alle soorten complexiteit in zich hebben. Volgens Vermaak is het niet van belang dat je van een probleem kan benoemen waar de complexiteit exact zit, het is van belang dát je erkent dat iets een complex vraagstuk is zodat je het adequaat kan oppakken.

Vermaak heeft in zijn boek 'Plezier beleven aan taaie vraagstukken' een tabel opgenomen met vragen om in te schatten of een vraagstuk als complex moet worden aangepakt (pag 58 van Vermaak).

2. INSTRUMENT | KEUZE OM EEN PROJECT OP TE PAKKEN ALS TEAM OF NIET

Om daadwerkelijk een keuze te maken of een team aan de slag gaat met een complex vraagstuk of om een keuze te maken met welke complexe vraagstukken een team aan de slag moet, adviseert Vermaak om de vraagstukken door het team te laten beoordelen op de volgende micro-criteria:

- Warm; Wordt jij warm van het aanpakken van dit vraagstuk?
- Relevant; Gaat de buitenwereld wat merken van het aanpakken van dit vraagstuk? (Betreft het vraagstuk het verbeteren van het primaire proces?)
- Domein; Durf jij, met jou kennis en kunde, verantwoordelijkheid te nemen voor het aanpakken van dit vraagstuk?

Deze vragen zijn van belang omdat het team een buitengewoon grote inspanning moet gaan leveren. Als het team er niet warm van wordt, de effecten ervan niet in de buitenwereld te zien zullen zijn en/of het vraagstuk buiten het kennis- of kundedomein ligt van het team zal de gevraagde inspanning te groot zijn om steeds veerkrachtig op te treden bij barrières en is het project gedoemd om te mislukken.

BIJLAGE 3

DIAGNOSE-VRAGENLIJST

In het conceptueel model hebben we voor tien principes gekozen die we van belang achten bij het managen van complexe projecten. Om te kunnen beoordelen of het project goed loopt moeten de principes in de gaten gehouden worden (waarnemen). Dat kan door per principe één of enkele vragen te beantwoorden als procesbegeleider, als team of als betrokkenen. De ontwikkelde vragen vormen samen het instrument 'Diagnosevragenlijst'.

Omdat complexe projecten vrij onvoorspelbaar zijn zullen niet alle principes aldoor even belangrijk zijn. Het stellen en beantwoorden van vragen kan daarom ook flexibel ingezet worden. Om de principes en vragen effectief in te kunnen zetten moeten alle deelnemers de basis gedachte achter het managen van complexe projecten wel kennen en begrijpen en ook weten wat er onder de verschillende termen wordt begrepen.

Een procesbegeleider (of iemand die deze rol op zich neemt vanuit een zelfsturend team) zoekt de meest relevante principes uit de lijst en kiest de meest passende vragen die daarbij horen. In een bijeenkomst of online kunnen deze principes en vragen voorgelegd worden aan een groep mensen. Het is de bedoeling dat ieder voor zich de vragen beantwoordt om daarna met elkaar te bepalen of er uit de antwoorden een specifiek onderwerp blijkt dat besproken moet worden. Deze discussie kan het beste in een bijeenkomst worden gevoerd, om onbegrip en misverstanden te voorkomen die snel ontstaan bij online discussies.

In een bijeenkomst kan het beantwoorden van de vragen ondersteund worden met bijvoorbeeld stemkastjes of een app zodat resultaten direct inzichtelijk zijn. De principes en vragen zijn daarmee een trigger voor een goed gesprek met elkaar om het project op koers en het team bij elkaar te houden. Op basis van een gezamenlijk inzicht hoe er over bepaalde principes gedacht wordt, ga je op zoek naar die dingen die helpen of hinderen in het innovatieproces. Wat zorgt er momenteel voor dat we (op onderdelen) vooruitgang boeken of juist (op onderdelen) vastlopen? Dit gesprek is de aanleiding voor het vervolg van de reflectiecyclus, namelijk het plannen van acties om verbetering aan te brengen in het verloop van het proces.

1. Richt de aandacht voortdurend op de lange termijn visie

1. Ik heb de lange termijn visie duidelijk en eenduidig voor ogen.
 - A Mee eens
 - B Deels mee eens / oneens
 - C Mee oneens
2. De urgentie en het belang van de lange termijn visie voor de organisatie wordt door het management als 'groot genoeg' ervaren
 - A Mee eens
 - B Deels mee eens / oneens
 - C Mee oneens
3. Ik vind dat we als projectteam al veel hebben bereikt met betrekking tot de realisering van de lange termijn visie.
 - A Mee eens
 - B Deels mee eens / oneens
 - C Mee oneens
4. Ik bemerk dat niet alle betrokkenen de lange termijn visie onderschrijven.
 - A Mee eens
 - B Deels mee eens / oneens
 - C Mee oneens

Vervolg vraag; rangschik de verschillende groepen betrokkenen van meeste naar minste weerstand.

5. Er zijn urgente ontwikkelingen in de buitenwereld, die betrekking hebben op het vraagstuk en de lange termijn visie, waar geen rekening mee wordt gehouden.
 - A Mee eens
 - B Deels mee eens / oneens
 - C Mee oneens
 - D Ik heb geen zicht op de ontwikkelingen in de buitenwereld

Open vervolgvraag; wat is de belangrijkste ontwikkeling waar momenteel geen rekening mee wordt gehouden?

6. Als er een 'crisis' is houdt iedereen zich bezig met de actie en verliest men de lange termijn visie uit het oog.
 - A Mee eens
 - B Deels mee eens / oneens
 - C Mee oneens

2. *Hanteer een ontwikkelbenadering die vaagheid toelaat*

7. We reflecteren regelmatig op de voortgang t.o.v. de lange termijn visie, presteren van het team en de ontwikkelingen in de omgeving.
- A Mee eens
 - B Deels mee eens / oneens
 - C Mee oneens

Vervolgvraag; Is de uitkomst van de reflectie aanleiding om de koers te wijzigen?

8. Soms weet je niet hoe je iets moet realiseren. Dit noemen we vaagheid. Vaagheid in het projectteam is toegestaan. Het leidt niet tot weerstand of apathie
- A Mee eens
 - B Deels mee eens / oneens
 - C Mee oneens
9. Soms weet je niet hoe je iets moet realiseren, dan moet je iets proberen. Dat zal soms fout gaan en daar kun je van leren.
- Binnen het projectteam is er ruimte voor proberen en om daarvan te leren.
- A Mee eens
 - B Deels mee eens / oneens
 - C Mee oneens

3. *Werk resultaatgericht waar het past*

10. Resultaatgerichtheid leidt tot kort door de bocht oplossingen die geen stand houden op langere termijn
- A Mee eens
 - B Deels mee eens / oneens
 - C Mee oneens

Vervolgvraag; is dat erg?

11. Er wordt krampachtig vastgehouden aan de gebruikelijke manier van werken (met bijbehorende zienswijze, modellen en aanpak) maar dat brengt ons niet verder.
- A Mee eens
 - B Deels mee eens / oneens
 - C Mee oneens

4. Werk samen met belanghebbenden en betrokkenen

12. Het is duidelijk wanneer de betrokkenen en belanghebbenden betrokken moeten worden

- A Mee eens
- B Deels mee eens / oneens
- C Mee oneens
- D

13. Samenwerken met belanghebbenden heeft duidelijk meerwaarde

- A Mee eens
- B Deels mee eens / oneens
- C Mee oneens

14. We nemen de belanghebbenden voldoende en tijdig mee in de verandering.

- A Mee eens
- B Deels mee eens / oneens
- C Mee oneens

15. We nemen de betrokkenen voldoende en tijdig mee in de verandering.

- A Mee eens
- B Deels mee eens / oneens
- C Mee oneens

5. Betrek mensen met passie voor het vraagstuk

16. Het projectteam staat positief tegenover het project en de benodigde verandering
- A Mee eens
 - B Deels mee eens / oneens
 - C Mee oneens
17. Om met elkaar een energiek team te blijven spreken we naar elkaar uit waar we energie van krijgen (er waarvan niet) en wat ons drijft om dit programma succesvol af te ronden.
- A Mee eens
 - B Deels mee eens / oneens
 - C Mee oneens
18. Door onze passie lopen we te ver voor de muziek uit.
- A Mee eens
 - B Deels mee eens / oneens
 - C Mee oneens
19. We zijn ons bewust van onze voorbeeldfunctie voor onze collega's; doordat wij enthousiast zijn, doorzetten en laten zien hoe het programma 'kan uitwerken, inspireren we anderen ook stappen te zetten
- A Mee eens
 - B Deels mee eens / oneens
 - C Mee oneens

Vervolg vraag; maar doen we dat ook?

20. Ik krijg energie van dit project / dit team.
- A Mee eens
 - B Deels mee eens / oneens
 - C Mee oneens

6. *Organiseer mensen rond werkprocessen (werksystemen)*

21. Het is onduidelijk wie welke rol op zich neemt.

- A Mee eens
- B Deels mee eens / oneens
- C Mee oneens

22. Als er een vergadering is vraag ik me wel eens af waar de vergadering toe moet leiden, je ziet dan tijdens de vergadering mensen afhaken.

- A Mee eens
- B Deels mee eens / oneens
- C Mee oneens

23. Rollen zijn goed verdeeld maar ik heb geen zicht meer op de samenhang.

- A Mee eens
- B Deels mee eens / oneens
- C Mee oneens

24. Alle teams doen wat er gevraagd wordt en de resultaten voldoen aan de verwachtingen.

- A Mee eens
- B Deels mee eens / oneens
- C Mee oneens

25. Dit team heeft de juiste mix (doeners, denkers, beslissers) om de taak die ons is gegeven uit te voeren

- A Mee eens
- B Deels mee eens / oneens
- C Mee oneens

Vervolg vraag: welke taak voeren we momenteel als team uit?

7. Optimaliseer taakconflicten, hanteer relatieconflicten

26. Wij zijn ons als team bewust dat we van de gebaande paden moeten afwijken om dit complexe programma voor elkaar te krijgen. Als een bestaande oplossing zou voldoen dan was het namelijk geen complex programma.
- A Mee eens
 - B Deels mee eens / oneens
 - C Mee oneens
27. Nieuwe oplossingen krijgen geen kans doordat er in beperkingen gedacht wordt
- A Mee eens
 - B Deels mee eens / oneens
 - C Mee oneens
28. Binnen het project zijn rond bepaalde standpunten duidelijke kampen te onderscheiden.
- A Mee eens
 - B Deels mee eens / oneens
 - C Mee oneens
29. In ons team werken we goed samen maar worden weinig knopen doorgehakt.
- A Mee eens
 - B Deels mee eens / oneens
 - C Mee oneens
30. We organiseren af en toe bewust momenten waar er door derden kritisch naar ons proces, de gebruikte methode en de bereikte resultaten gekeken wordt. Zo blijven we scherp.
- A Mee eens
 - B Deels mee eens / oneens
 - C Mee oneens

8. Houdt zicht op de omgeving

31. We hebben goed zicht op relevante ontwikkelingen in onze omgeving.
- A Mee eens
 - B Deels mee eens / oneens
 - C Mee oneens

Open vervolgvraag; wat is de belangrijkste ontwikkeling waar momenteel rekening mee moet worden gehouden?

32. We zijn goed in het selecteren van ontwikkelingen waar we wat mee moeten.
- A Mee eens
 - B Deels mee eens / oneens
 - C Mee oneens

33. De lange termijn visie wordt voortdurend bijgesteld op basis van ontwikkelingen in de buitenwereld. Op deze manier komen we geen steek verder.
- A Mee eens
 - B Deels mee eens / oneens
 - C Mee oneens

9. Gaande weg implementeren

34. Het implementeren van (deel)resultaten is al begonnen maar vordert niet.
- A Mee eens
 - B Deels mee eens / oneens
 - C Mee oneens

Vervolgvraag: Waar ligt dat aan?

- Degene die moeten veranderen zeggen wel te willen, maar veranderen niet
- Degene die moeten veranderen verzetten zich openlijk
- Iets anders.

35. We kennen de voorbeelden die aangeven dat we op de goede weg zitten.
- A Mee eens
 - B Deels mee eens / oneens
 - C Mee oneens

Vervolgvraag; wat zijn die voorbeelden?

36. De implementatie is niet geslaagd maar de zaak is nu wel in beweging.
- A Mee eens
 - B Deels mee eens / oneens
 - C Mee oneens

37. Implementeren kan nog niet want de effecten zijn nog niet bekend en we weten niet hoe het gemanaged moet worden.

- A Mee eens
- B Deels mee eens / oneens
- C Mee oneens

38. Met dezelfde interventie zie ik op de ene plek positieve verandering, en op de andere juist niet

- A Mee eens
- B Deels mee eens / oneens
- C Mee oneens

10. Richt leiderschap in zodat het gedeeld wordt

39. Het frustriert mij dat de projectleiding geen duidelijkheid geeft over de te nemen richting.

- A Mee eens
- B Deels mee eens / oneens
- C Mee oneens

40. Als professional krijg ik te weinig ruimte, ik krijg instructies en alles wordt gecontroleerd.

- A Mee eens
- B Deels mee eens / oneens
- C Mee oneens

41. In ons team is veel discussie over veel zaken maar er worden ook duidelijke besluiten genomen.

- A Mee eens
- B Deels mee eens / oneens
- C Mee oneens

42. Er zijn veel mensen betrokkenen, iedereen heeft een mening, maar niemand neemt verantwoordelijkheid

- A Mee eens
- B Deels mee eens / oneens
- C Mee oneens

BIJLAGE 4

METEN VAN DIRECTE RESULTATEN EN LANGE TERMIJN EFFECTEN

Voor het waarnemen is het ook van belang inzicht te krijgen welke resultaten bereikt zijn en welke lange termijn effecten al zichtbaar zijn. Bovendien is het zinvol in beeld te hebben welke voorbeelden van nieuwe praktijken er al zijn om daarvan te leren. In onderstaande lijstjes, zijn indicatoren benoemd voor het ambulantiseringprogramma van Parnassia Groep. Het zijn voorbeelden die voor andere situaties in de langdurige zorg gemakkelijk aan te passen zijn.

Bereikte directe resultaten, zoals onderstaande voorbeeld lijst:

- Meer klinische behandelingen per tijdseenheid
- Kortere opname duur
- Lager aantal bedden dat gefinancierd wordt uit de AWBZ of de ZVW
- Meer ambulante behandelingen per tijdseenheid
- Meer medewerkers actief in GGZteam
- Meer wijken waar een gecertificeerd fact team aan de slag is
- Meer bewoners die huur zijn gaan betalen
- Lagere kosten per cliënt per tijdseenheid
- Competentie ontwikkeling: meer mensen getraind in fact methodiek
- Meer medewerkers betrokken in zelforganisatie of herstelgerichte zorg
- De personele samenstelling van de ambulante teams gebeurt op basis van noodzakelijke expertise in relatie tot (zorg)ontwikkelingen (strategische personeelsplanning).
- Maatschappelijke Participatie vormgegeven: waarin voor de regio, naast dagbesteding en arbeidsintegratie, tevens sociale relaties, wonen (i.c. het maken van een netwerk op het gebied van huisvesting en het creëren van de randvoorwaarden daarvoor) en financiële hulpverlening worden meegenomen.

De lange termijn effecten (dit zijn metingen die eens per jaar of eens per twee jaar worden gedaan)

- De waardering door cliënten;
- Het effect van de behandelingen volgens de landelijke ROM-benchmarks
- De gemiddelde prijs per behandelde cliënt
- De mate van participatie van cliënten in de samenleving, eigenkracht is toegenomen;
- Aantal behandelingen en ondersteuning die eerder worden ingezet
- Hoeveel eerder behandeling en ondersteuning gemiddeld worden ingezet?
- Hoeveel behandeling en ondersteuning vindt dichterbij plaats en korter en lichter?
- Hoeveel dichterbij worden behandeling en ondersteuning gemiddeld aangeboden?
- Hoeveel korter en lichter zijn behandelingen gemiddeld?
- Hoeveel personeel is kwalitatief toegerust voor herstel gerichte zorg
- In hoeverre is de strategische personeelsplanning passend gemaakt bij te verwachte vraag;
- De mate waarin patiënten zich beter gehoord en begrepen voelen;
- De mate van effectiviteit van de zorg in termen van herstel en eigen kracht;
- In hoeverre is het stigma rondom psychische problemen afgenomen;

BIJLAGE 5

METEN VAN VERANDERINGEN IN DE OMGEVING

Het monitoren van veranderingen in de omgeving is iets wat continu maar vaak impliciet gebeurt. Op gezette tijden is het van belang deze ontwikkelingen op een rijtje te zetten en de consequenties in kaart te brengen. Denk daarbij aan ontwikkelingen in wet en regelgeving met betrekking tot financiering, economische ontwikkelingen, etc.

Voor een overzicht van macro factoren die in het monitoren van de omgeving betrokken kunnen worden bijvoorbeeld: <http://en.wikipedia.org/wiki/DESTEP>

BIJLAGE 6

INSTRUMENTEN BIJ REFLECTIE

Als inzichtelijk is geworden wat helpt en hindert is het van belang een inschatting te maken wat je daar van vindt en of je daar wat mee moet. Reflecteren kun je in een (begeleide) discussie, maar er zijn ook andere mogelijkheden; Het Nieuwe Trivium zet zich al een heel aantal jaren in voor het voeren van een goed gesprek in organisaties, filosofie in de praktijk. Om dieper door te dringen tot de kern van de zaak. Kessels (2006) geeft een goed overzicht van verschillende gesprekstechnieken die daarbij bruikbaar zijn. ‘

We noemen er hier een paar:

- Vissenkomp (experts of andere buitenstaanders reflecteren met elkaar op wat waargenomen is terwijl het team er om heen zit;
- Dialoogmethode (meningen naast elkaar)
- Socratische dialoogmethode (welke diepere, achterliggende principes liggen er verscholen achter de waargenomen werkelijkheid)
- Intervisie

BIJLAGE 7

INSTRUMENTEN BIJ PLANNEN

Als je als team eenmaal weet waar je wat aan wilt doen (bijvoorbeeld betrokkenheid belanghebbenden verhogen, business model maken, gebruikersinterface van een eHealth applicatie verbeteren, communicatie met andere deelprojecten verbeteren, implementeren van een deeloplossing, etc etc) zijn er talloze manieren om daarmee aan de slag te gaan.

Voorbeelden van methoden die gebruikt kunnen worden zijn: user centred design, agile methode, business modelling, sociale innovatie en het E5 implementatiemodel van Dohmen. Een groot aantal innovatiemodellen staat ook in het volgende rapport: Innovatiemanagementmodellen, Een overzicht van de meest gebruikte modellen, (TU Delft/Berenschot 2009)



TNO innovation
for life