

Implementatie van richtlijnen en andere vernieuwingen

Margot Fleuren
Esther Coenen

TNO | Kennis voor zaken



Vragen groep (1)

- Welke elementen zijn essentieel voor goede implementatie? Wat zijn valkuilen? Hoe die te omzeilen?
- Hoe bereid je medewerkers voor? Tips voor leuke introductie.
- Hoe bereik je ouders / 0-19 jarigen? Wat als die niet meewerken?
- Hoe voorkom je weerstand? Hoe verander je werkhouding? Wat te doen met hardnekkige niet-volgers?
- Hoe geef je vervolg aan implementatie (routine/lange termijn gebruik/borging)? Hoe houd je het levendig?
- Kan vertaling van richtlijn naar eigen werkinstructie/protocol? Wanneer wel/niet?



Leervragen groep (2)

- Hoe zit het met landelijke ondersteuning? Welke organisatie doet wat?
- Hoe zit het met de landelijke aansturing evaluatie en borging?
- Wat kunnen we verwachten aan steun / landelijke scholing / financiering?
Wensen: o.a. train-de-trainer zoals bij hartafwijkingen, inwerkprogramma voor alle richtlijnen, voorbeelden implementatieplannen, aankondiging nieuwe richtlijnen etc. etc.
- Hoe bewaar / borg je kennis na de invoering in organisaties? Uitwisseling en leren van ervaringen van andere organisaties.



Indeling

- Generiek innovatiemodel
- Determinanten / werken met casuïstiek
- Invoerstrategieën / werken met casuïstiek
- Afsluiting



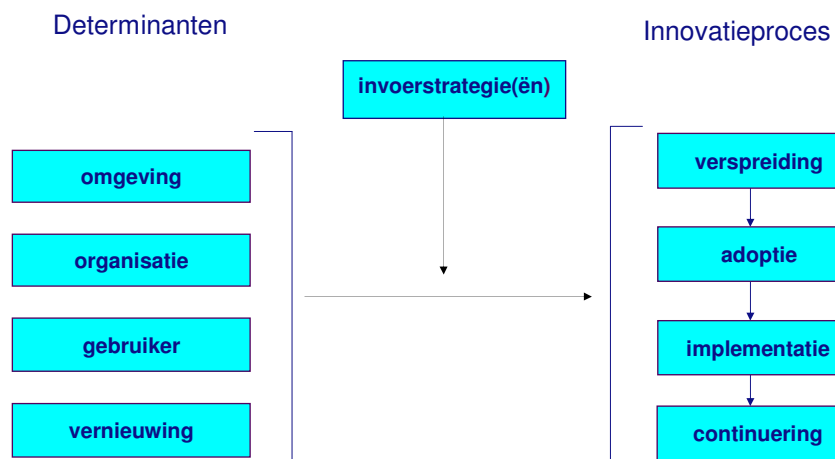
Uitgangspunt en begrippen

- Vernieuwing: nieuw voor degene die er kennis van neemt
- Intermediaire gebruiker versus eindgebruiker
- Perceptie van de gebruiker staat centraal
- Gebruiker maakt deel uit organisatie en organisatie maakt deel uit bredere omgeving
- Technische versus sociale vernieuwingen



Model voor invoering vernieuwingen

(Fleuren e.a. 2004, 2006)

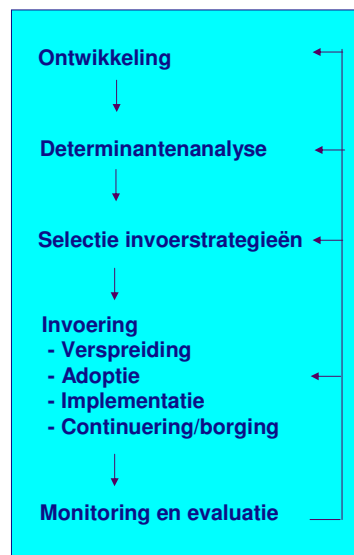


Proefimplementatie

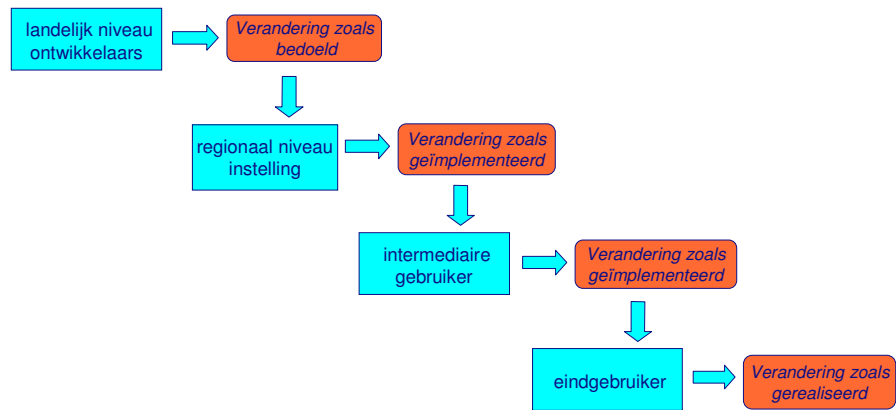
- Bijstellen vernieuwing (bijv. richtlijn)
- Ontwikkeling scholing
- Invoerstrategieën die aangrijpen op determinanten



Innovatiecyclus



Raamwerk: Ondersteuningsstructuur



Drie soorten onderzoek

- Determinantenanalyse
- Effectevaluatie: mate van verspreiding, adoptie, gebruik en continuering (wordt vernieuwing gebruikt zoals bedoeld)?
- Procesevaluatie: waarom wordt de vernieuwing wel / niet gebruikt (determinanten)?

Kritische determinanten omgeving

- Wet- en regelgeving (Kwaliteitswet, Wet BIG e.d.)
- Beleid beroepsgroepen (werken volgens richtlijnen)
- Financiering(sbeleid)
- Cliëntenpreferenties



Kritische determinanten organisatie

- Commitment top
- Collegiale steun
- Cultuur
- Turbulentie (bv. reorganisatie)
- Concurrerende vernieuwingen
- Reputatie projectleider / coördinator (competenties)



Kritische determinanten gebruikers

- Op de hoogte/kennis/deskundigheid/vaardigheden
- Taakopvatting
- Eigen-effectiviteitsverwachting
- Risico-perceptie
- Uitkomstverwachting
- Conformerings sociale normen
- Ervaren relevantie / voordeel
- Adoptie categorieën



Adoptie categorieën (Rogers)

- Innovators (2-3%)
- Early adopters (10-15%)
- Early majority (30-35%)
- Late majority (30-35%)
- Laggards (10-20%)



Fasen van betrokkenheid

(Hall & Loucks, 1978, Hall & Hord 1987)

1. Betrokkenheid op zichzelf (wat betekent de vernieuwing voor mij zelf?)
2. Betrokkenheid op de taak (wat zijn de gevolgen voor mijn werk en organisatie?)
3. Betrokkenheid op anderen (wat heeft deze vernieuwing voor gevolgen voor mijn cliënten en mijn collega's?)



Kritische determinanten vernieuwing

- Bewezen effectiviteit
- Producent
- Helderheid
- Complexiteit/gemak
- Mogelijkheden voor aanpassing (re-invention)



Kritische determinanten randvoorwaarden

- Financiering
- Materialen / apparatuur / ruimtes
- Tijd
- Scholing / training on the job



Opdracht

- Welke determinanten zijn geanalyseerd?
- Welke zou u nu analyseren?

- Bespreek dit met buurvrouw/buurman



Onderzoek determinanten: aandachtspunten

- Determinantenanalyse altijd zinvol: spiegel van complexiteit
- Relatie determinanten en invoerstrategie
- Relatie determinanten en mate van gebruik



Opdracht

- Bedenk 5 vragen voor een determinantenanalyse
- Analyse per discipline of gemengd en waarom?



Vragen determinantenanalyse

1. Is duidelijk wat u moet doen (en laten). Zo nee, op welke punten niet?
2. Kunt u zich vinden in de voorgestelde werkwijze? Ziet u voordelen in de gestelde werkwijze? Welke?
3. Voelt u zich in staat in de dagelijkse praktijk te werken volgens de richtlijn? Op welke punten wel/niet? Welke oplossingen zijn denkbaar?
4. Denkt u dat ouders/0-19 jarigen het met het beleid eens zullen zijn? Op welke punten wel/niet? Welke oplossingen zijn denkbaar?
5. Wat zijn de belangrijkste basisvoorwaarden voor succesvol gebruik van deze richtlijn, ook in de toekomst?



Strategieën adoptie

- Aantrekkelijke informatie en voorlichting (schriftelijk en mondeling)
- Benadrukken relevantie en voordelen t.o.v. nadelen
- Bespreken 'zorgen' doelgroep
- Gebruik opinieleiders/collega's met ervaring met de vernieuwing



Strategieën implementatie

- Coördinator/trekker
- Veranderingsplan met haalbare stappen
- Coaching / training on the job
- Faciliteren met goede hulpmiddelen/materialen
- Monitoring met observaties/registraties
- Feedback op voortgang (individueel/groep)
- Meta-communicatie over stagnaties, weerstanden
- Helpdesk



Strategieën institutionalisering

- Borging in kwaliteitssysteem
- Integratie in beleid/plannen/activiteiten
- Vast aanspreekpunt
- Geregelde evaluatie



Opdracht

- Ga uit van de 2/3 belangrijkste determinanten
- Welke strategieën/methoden zijn daarvoor gebruikt?
- Welke zou u nu gebruiken?

- Bespreek dit met buurvrouw/buurman



Kenmerken succesvolle invoerstrategieën:

- Concrete / eenduidige handelingsadviezen en bruikbare materialen
- massamediale en interpersoonlijke communicatie over vernieuwing
- training en coaching bij initiële gebruik en vervolggebruik
- uitwisseling ervaringen gebruikers
- support op organisatieniveau
- inrichten van een ondersteuningsstructuur van landelijk naar regionaal
- werken met vernieuwing monitoren en evalueren



Conclusie

- Implementatieproces verloopt nooit vlekkeloos
- Onderzoek determinanten
- Pas invoerstrategie aan op determinanten
- Meet resultaat
 - Mate van gebruik
 - Procesevaluatie

