

Toelichting bij de vragen uit de Veranderplanner

Bij iedere vraag uit de veranderplanner is hier een korte toelichting gegeven. Dit kan helpen bij het invullen van de vragen van de Veranderplanner.

1. Verkennen van het probleem

A. Een verandering komt nooit uit de lucht vallen, er is altijd een aanleiding voor. Er is een probleem of een nieuwe kans die een verbetering brengt ten opzichte van de huidige situatie. Waar gaat het nu precies om? Of wat zou er gebeuren als er helemaal geen verandering doorgevoerd zou worden? Beschrijf in een paar zinnen waarom een voor wie de verandering nodig is.

B. Als het goed is, is er al gekozen voor een bepaalde verandering. Een verandering is eigenlijk altijd een interventie, een doelgerichte ingreep op een situatie die uit zichzelf niet (snel genoeg) zal veranderen. Voor welke interventie is er precies gekozen?

Probeer ook even stil te staan bij de vraag hoe de keuze voor de interventie is gegaan? Zijn er voldoende alternatieven overwogen? Is iedereen het eens met de keuze die gemaakt is? En op basis van welke gegevens kan gezegd worden dat deze interventie het meest geschikt is? Soms lijkt een verandering zo geschikt of is iemand zo enthousiast dat je vergeet om een goede afweging te maken.

Als onderbouwing ontbreekt, er niet voldoende alternatieven zijn bekeken, of dit wel gedaan is maar het is niet goed beschreven, zorg dan dat dit op orde is voordat je van start gaat met het project. Het zou jammer zijn om er halverwege achter te komen dat de gekozen verandering toch niet de juiste is.

C. Als het gaat om de keuze voor een interventie moet duidelijk zijn wie de uiteindelijke beslissing maakt. Een beslissing wordt meestal gemaakt in goed overleg, maar er is vaak een eindverantwoordelijke. Door dit voor iedereen helder te hebben kan worden voorkomen dat hierover later in het traject discussie ontstaat. Daarnaast is het ook belangrijk om te kijken of de persoon die de beslissing maakt wel geschikt is om dat te doen of voldoende bevoegdheden heeft.

D. Door vooraf goed te bepalen wat de gewenste eindsituatie is, is het aan het eind van het traject om te bepalen of een verandering uiteindelijk geslaagd is. Komt de uitkomst overeen met de verwachtingen? Bepaal daarbij op wie de verandering allemaal impact heeft (cliënten, personeel, management etc.). En ga ook na welke risico's er aan zijn verbonden. Misschien ontlast een verandering het personeel, maar gaat het ten koste van de zorg voor een cliënt. Of misschien ontstaan er risico's maar zijn deze aanvaardbaar te verantwoorden en past het toch binnen het beleid. Kijk zowel met een positieve als een kritische blik naar de verandering. Probeer daarbij zo concreet mogelijk te formuleren, hoe vager je blijft hoe moeilijker je resultaten te toetsen zijn.

2. Verandering en Leiderschap

A. Een van de meest cruciale factoren voor een succesvolle verandering is ondersteuning en betrokkenheid vanuit de leiding van een organisatie. Het is daarom belangrijk om het management op de hoogte te stellen van de verandering en te zorgen dat ze achter het idee staan. Betrokkenheid van het management geeft prioriteit aan de verandering, het wordt mogelijk om tijd en middelen vrij te maken voor de uitvoer en maakt het makkelijker om op een later punt de verandering te verspreiden binnen de hele organisatie.

Bedenk dat er een verschil is tussen “weten van” en “betrokkenheid”. Betrokkenheid betekent dat het management zich ook met de verandering mag bemoeien en dat is goed. Misschien wordt meer bemoeienis gezien als een gevaar voor het project, maar als iedereen achter hetzelfde idee staat is de kans op succes vele malen groter.

B. Iedere organisatie heeft een beleid waaruit blijkt wat de koers is voor de toekomst. De verandering moet hier zo goed mogelijk op aansluiten om te zorgen dat het een blijvende plek krijgt binnen de organisatie. Beschrijf daarom hoe het doel van de verandering binnen het bestaande beleid past.

Als het doel van de verandering en het beleid van de organisatie niet overeenkomen, overleg dan met het management op welk punt mogelijk aanpassingen nodig zijn. Moet er een andere verandering gekozen worden of moet misschien zelfs het beleid worden aangepast?

C. Op het moment dat de verandering en het implementatieproject worden gedragen door het management, betekent dat er ook iemand vanuit het management verantwoordelijk zou moeten zijn voor het verloop en het slagen van een project. Is er binnen de organisatie iemand aangewezen daarvoor? Het aanstellen van zo'n persoon bevestigt de betrokkenheid van het management.

D. Voor veel projecten worden een projectleider en een projectteam aangesteld. Deze mensen hebben de centrale regie en zijn vaak ook het aanspreekpunt, van het management tot de werkvloer en andere betrokkenen. Ze hebben een overzicht van lopende zaken, bewaken de planning en voeren actiepunten uit voor het project. Het is belangrijk om goed na te denken welke eigenschappen een goede projectleider moet hebben en welke disciplines vertegenwoordigd dienen te zijn in het team. Vaak wordt vergeten een cliënt(vertegenwoordiger) in het team op te nemen, maar dit kan zeer waardevol zijn!

Een andere belangrijk punt is de middelen en tijd die de projectleider en het team krijgen. Is er voldoende ruimte om deze taak te kunnen vervullen? Omschrijf wie of welk team de dagelijkse taken op zich neemt en op welke manier is vastgesteld dat er voldoende middelen en tijd zijn vrijgemaakt. En als er onvoldoende ruimte is, hoe wordt er dan gezorgd dat dit geen bedreiging is voor de verandering? Wordt er gekozen voor een afgeslankte versie van de verandering?

3. De verandering voorbereiden

A. Beschrijf voor wie de verandering in de eerste plaats is bedoeld. Zijn dat cliënten, medewerkers of andere mensen? En wie merken nog meer de gevolgen van de verandering? Een nieuwe methode voor betere behandeling van een cliënt heeft ook invloed op de medewerker die het moet uitvoeren. Maar misschien ook wel op ondersteunend personeel, andere zorgverleners etc. Omschrijf waaruit blijkt dat dit de doelgroep is.

Het is niet alleen goed om te kijken naar welke mensen de doelgroep vormen, maar ook welke structuren en organisaties het betreft. Omschrijf de doelgroep in termen als locatie, diensten, organisatiestructuren etc. (Bijv. een woongroep, het MDO, technische dienst).

B. Het wiel opnieuw uitvinden is niet nodig, kijk daarom dus naar andere locaties waar de verandering als eens is uitgevoerd. Er valt veel te leren van wat anderen gedaan hebben, welke factoren van belang zijn voor het succes en waar knelpunten hebben gezeten. De locatie die al ervaring heeft met de verandering kan binnen de eigen organisatie liggen, maar ook daarbuiten of zelfs bij een hele andere doelgroep. Kijk goed naar wat er allemaal al gedaan is.

Er zijn ook valkuilen bij het kijken naar succesvolle locaties. Zo moet er kritisch gekeken worden hoe succes daar is gedefinieerd en wat precies de resultaten zijn. Daarnaast moet er ook gekeken worden naar de overeenkomsten en verschillen tussen de locaties. Hoe minder overeenkomst er is, hoe kleiner de garantie op succes.

C. Bij de zorg voor een cliënt zijn verschillende disciplines betrokken die allemaal meer of minder te maken hebben met de verandering. Denk daarbij aan verzorgers, (para)medici, begeleiders, management, ondersteunend personeel etc. Deze mensen hoeven niet allemaal inspraak te hebben bij de keuze voor een verandering, maar een goed draagvlak onder deze mensen helpt wel bij het slagen ervan. Op z'n minst moeten deze groepen op de hoogte zijn van de verandering en de invloed ervan op hun werk. Omschrijf op welke manier het creëren van draagvlak onder de disciplines aandacht krijgt binnen het project.

D. Iedere zorgorganisatie staat ten dienst van de cliënt en daarom is het belangrijk dat bij een verandering ook de cliënt wordt betrokken. Dat kan op verschillende manieren. Allereerst moet er wel draagvlak bestaan bij de cliënten, maar zelfs als dat er is blijft het belangrijk om te horen wat ze vinden van bijvoorbeeld de voortgang. Het is goed om tijdens het project de cliënten te blijven raadplegen over hun visie. Op het moment dat een cliënt niet in staat is actief mee te denken over dit soort zaken kan natuurlijk een cliëntvertegenwoordiger gevraagd worden naar een mening.

E. Ieder project heeft een plan nodig. Op het moment dat deze vragenlijst wordt ingevuld is dit misschien nog niet aan de orde maar er zijn wel een aantal dingen over te zeggen. Zo kan het zijn dat er al een kant en klaar plan bestaat voor het project, gemaakt door iemand die het al eerder heeft uitgevoerd of aangeleverd vanuit een organisatie die het project begeleidt. Zo'n plan is vaak niet volledig van toepassing op de eigen situatie en heeft misschien nog wat aanpassing nodig.

Als er nog geen plan is moet dit wel gemaakt worden. Wie gaat dit doen? En op basis waarvan wordt dit plan gemaakt? Misschien kan er uitgegaan worden van een plan voor een heel ander project, maar dat wel binnen dezelfde locatie al eens is uitgevoerd? Of wordt er gekeken naar literatuur op het gebied van projectplanning? Een korte omschrijving van dit punt maakt al snel duidelijk hoeveel tijd het gaat kosten om een goed plan op te stellen.

F. De verandering is vaak niet alleen interessant voor de organisatie zelf, maar ook daarbuiten. Denk daarbij aan ouders/vertegenwoordigers, collega organisaties, leveranciers etc. Om deze groepen te bereiken is het meestal raadzaam een communicatieplan op te stellen waarin omschreven staat hoe informatie naar buiten wordt gebracht. Of neem het onderdeel “communicatie” op in het projectplan.

G. Om te kijken of de toegepaste verandering ook effectief en zinvol is, is het belangrijk om de resultaten te meten. Voorafgaand aan de implementatie moet daarom worden vastgesteld welke factoren een goede maat zijn voor verbetering en hoe deze gemeten kunnen worden. Resultaten zijn alleen goed te vergelijken als de metingen consequent zijn uitgevoerd en dat kan alleen als vooraf bekend is wat en hoe er gemeten gaat worden.

Bij het bepalen van welke factoren gemeten zullen worden is het handig om in het achterhoofd te houden welke resultaten aan het eind interessant zijn. Worden de resultaten gebruikt om te kijken of verspreiding zinvol is, hangt de toekomst van andere projecten er van af etc.

H. Een verandering is vaak ingrijpend en vraagt veel inzet en doorzettingsvermogen van de mensen die erbij betrokken zijn. Om deze mensen te motiveren is het belangrijk om ze te belonen. Vergeet niet, mensen die positief naar de verandering kijken zijn stuk voor stuk ambassadeurs die anderen enthousiast kunnen maken. Daarom is het raadzaam om ook hierover alvast goed na te denken. Op die manier vergeet je niet om mensen te belonen, sla je niemand over en krijgt iemand ook niet meer of minder dan een ander.

Omschrijf welke manieren van beloning er gebruikt gaat worden of wat er nog ondernomen moet worden om te zorgen dat dit goed gaat gebeuren.

I. Voor ieder project zijn middelen nodig, vaak gaat het om geld maar het kunnen ook andere middelen zijn die al binnen de organisatie beschikbaar zijn. Vooraf moet natuurlijk worden geïnventariseerd wat er allemaal nodig is, welke middelen al aanwezig zijn en waar nog meer middelen vandaan gehaald moeten worden. Hier hoeft geen begroting te komen, maar beschrijf hoe ervoor gezorgd gaat worden dat het overzicht van de beschikbare middelen compleet is op het moment dat het project echt van start gaat.

4. Versterken van de sociale context

A. Als alle voorbereidingen zijn getroffen voor de implementatie is het aan de medewerkers op de werkvloer om aan de slag te gaan. Er moet iemand zijn die ervoor zorgt dat deze mensen precies weten wat ze moeten doen en dat ze open staan voor de verandering. Voor een succesvolle implementatie is het van belang dat deze persoon een goed contact heeft met de medewerkers, ze kan enthousiasmeren en eventuele weerstand kan opvangen. Het is natuurlijk ook belangrijk dat deze persoon de informatie goed kan overbrengen. Beschrijf waarom de perso(o)n(en) die dit gaan doen geschikt zijn en hoe zij ondersteund gaan worden in hun taak.

B. De medewerkers die de verandering mogelijk gaan maken moeten hier goed op voorbereid worden. Vaak zullen ze iets nieuws moeten leren waarvoor scholing nodig is. Daarnaast moet er gedurende het traject regelmatig geëvalueerd worden om aan te voelen hoe de voortgang is. Daarvoor zijn communicatiekanalen nodig zoals vergaderingen, mogelijkheden om te bellen en mailen met de projectleider etc. Beschrijf op welke manieren ervoor gezorgd gaat worden dat de medewerkers voldoende voorbereid zijn om de implementatie goed uit te voeren.

C. De projectleider kan iemand zijn die direct contact heeft met de medewerkers die de implementatie uitvoeren, maar het kan zo zijn dat deze persoon verder van de werkvloer af staat. Omdat de projectleider de spil is in het geheel is het belangrijk dat hij of zij goed weet wat er zich op de werkvloer afspeelt, welke successen er zijn en waar medewerkers tegenaan lopen. Beschrijf op welke manier het contact tussen de projectleider en de werkvloer vormgegeven gaat worden, bijvoorbeeld binnen bestaande of nieuwe bijeenkomsten, met regelmatige bezoeken of evaluatiegesprekken.

5. Borgen en verspreiden

A. Borging betekent dat de verandering niet alleen ingevoerd wordt, maar dat deze ook van blijvende aard is. Dit kan op verschillende manieren gebeuren, bijvoorbeeld door een opleidingstraject te hebben voor nieuw personeel of door de verandering een vast punt op de agenda te maken bij bijeenkomsten. Het is belangrijk om tijdens de implementatie de borging van de verandering al in het achterhoofd te houden. Cruciale onderdelen van de implementatie die later nog van belang zijn worden dan herkend en meegenomen om te gebruiken bij het borgen.

Hier hoeft niet helemaal beschreven te worden hoe een goede borging wordt gerealiseerd, maar vooral hoe ervoor wordt gezorgd dat dit punt aandacht blijft krijgen gedurende het project.

B. Deze vraag gaat ook over borging, maar dan op organisatieniveau. Op het moment dat een onderwerp ook op organisatieniveau van belang is, is het ook belangrijk om te zorgen dat het daar op de agenda blijft staan. Hoe wordt ervoor gezorgd dat op dat niveau een goede borging plaatsvindt?

C. Als een verandering goede resultaten oplevert is het natuurlijk interessant om te kijken of het mogelijk ook interessant is voor andere locaties. Als dat zo is dan is het natuurlijk zonde om de mensen daar het wiel opnieuw uit te laten vinden. Daarom is het goed om gebruik te maken van de kennis die reeds is opgedaan. Door op dezelfde manier als bij borgen naar dit punt te kijken kan ervoor gezorgd worden dat informatie die handig is bij verspreiding bewaard blijft.

Zorg ervoor dat resultaten, verslagen en evaluaties bewaard blijven en dat ze geschreven worden met in het achterhoofd dat een ander er ooit nog naar gaat kijken. Dat scheelt veel moeite naderhand en zorgt tevens voor een goede bewustwording van de activiteiten waarmee de werknemers bezig zijn.