

Handvatten Experimenteren in de Praktijk

Met scheiden wonen en zorg

Dit handvat bestaat uit 2 delen:

1. Een invul format dat je helpt om een experiment goed op te zetten
2. Toelichting

Deze handvatten zijn ontwikkeld in de werkplaats Innovatiemanagement binnen de Zorgalliantie.nu! Binnen deze werkplaats zijn we aan de slag gegaan met het thema scheiden wonen en zorg. Naast de inhoud van de experimenten op dit thema, is dit handvat een ondersteuning om in de werkplaats antwoord te geven op de volgende vragen:

- Hoe kun je experimenteren in een levende werkelijkheid?
- Hoe functioneert een experiment in een innovatiestrategie/ innovatiemanagement van een organisatie?

1. EXPERIMENT BESCHRIJVING

(vooraf in te vullen)

Het vraagstuk

1. Wat is het vraagstuk waarmee je aan de slag wilt?
2. Wat is de achtergrond van dit vraagstuk?
3. Welke mogelijke oplossingen zijn onderkend?
4. Welke oplossing wil je uitproberen in het experiment?
5. Waarom gebruik je hiervoor een experiment?
6. Wat wil je uitproberen/ testen in het experiment? (nadere toelichting op vraag 4)

Beschrijving experiment

Organisatie

1. Planning experiment
2. Projectorganisatie rondom experiment
3. Benodigde randvoorwaarden voor experiment (klanten/ organisatie/ medewerkers)
4. Kosten experiment
5. Met welke indicatoren meet je of het experiment slaagt of faalt?
6. Afspraken rondom de meting (meetplan)
7. Evaluatiemomenten

Toelichting beschrijving experiment

Ad. Vraagstuk

1. Formuleer een gedeelde visie en houdt deze levend door deze voortdurend te toetsen tijdens het experiment. Bij scheiden wonen en zorg zal die visie zich richten op de waarde van het zo lang mogelijk zelfstandig wonen van kwetsbare ouderen. Vanuit een toekomstbeeld van scheiden wonen en zorg kun je een vertaling maken naar wat je zou willen bereiken als zorgaanbieder. Enkele oplossingsrichtingen vertaal je naar een praktijkexperiment. Het is goed om ook de urgentie te vermelden.
2. Door de (maatschappelijke) meerwaarde te benoemen en te kwantificeren die je met het experiment wilt bereiken, geef je het experiment een goede kans van slagen in termen van structurele verandering en duurzame verankering. Stakeholders (intern en extern) bind je met deze meerwaarde aan je experiment door ze uit te nodigen in een vroeg stadium mee te denken over die meerwaarde. Denk aan de tool die binnen de Zorgalliantie ontwikkeld is: het opstellen van een Maatschappelijke businesscase.

Ad. Beschrijving experiment

Onderscheid je van een 'normaal project' door één of meer radicale eigenschappen aan je experiment te verbinden. Dit kan bijvoorbeeld bestaan uit een bijzondere samenwerking met een onvermoede partner waar je een 'unlikely coalition' mee sluit. Of een nieuwe methode van aanpak gebruiken of ontwikkelen. Of niet eerst denken en daarna doen, maar meteen in de praktijk beginnen en denken en doen gelijk op te laten gaan (!).

Ad benodigde randvoorwaarden

Betrek de 'eindgebruikers' van je nieuwe 'dienst of product' vanaf het begin bij je experiment en laat ze meedoen in plaats van alleen meedenken. Door cliënten en bewoners mee te nemen vanaf het begin hoef je ze later niet te overtuigen en zijn ze al aan boord. Dit kan in de praktijk van je experiment door cliënten of buurtbewoners te interviewen over hun behoeften voordat je het plan van aanpak helemaal hebt opgezet. Ook kun je cliënten een rol geven in de stuurgroep van het experiment of geef hen een rol als woordvoerder of ambassadeur van het experiment. Niets is zo overtuigend voor toekomstige opdrachtgevers als enthousiaste gebruikers. Het gaat om de verhalen uit de praktijk van het experiment waarmee je te allen tijde, in gesprekken met stakeholders of beslissingen die je moet nemen in het experiment, terug kan grijpen op de kern van de zaak: om wie gaat het ook al weer?

Ondersteun elkaar in het experimenteerproces.

Experimenteren gaat over de balans tussen inspiratie en onzekerheid: je weet niet waar je uitkomt met elkaar omdat je buiten de gebaande paden beweegt. In het Transitieprogramma werd duidelijk dat dit een aantal competenties vraagt van de projectleider en dat je die in gezamenlijkheid kunt ontwikkelen. Deze werden gebundeld in de 'Competentiekit

Experimenteren in de Zorg'

Met deze gedeelde ervaringen en de visie die daaruit ontstaat, die niet in steen gebeiteld is, maar wel richting geeft voorzie je elkaar van inspiratie die helpt om de onzekerheid te weerstaan. www.presentie.nl

Wanneer je onzekerheid daarnaast niet ziet als een keuze maar als een omstandigheid creëer je ruimte voor creatieve oplossingen. Door regelmatige bijeenkomsten (werkplaats?) te organiseren waarin je onderdelen van de visie en aspecten van het experimenteren met elkaar agendaert en bespreekt. Zo houd je de inspiratie levend, wissel je met elkaar van gedachten over het proces dat je doorloopt, en bespreek je thema's die bijdragen aan het voorkomen van tunnelvisie en het bevorderen van het denken in mogelijkheden en kansen. Bestuurlijke betrokkenheid binnen de experimenteer-instelling is van doorslaggevend belang. Zonder de persoonlijke betrokkenheid van de verantwoordelijk bestuurder is het erg moeilijk om de lessen uit het experiment duurzaam te verankeren in de organisatie. Bij de meest succesvolle experimenten uit het Transitieprogramma in de zorg uit 2007 was het commitment geborgd op een hoog, zo niet het hoogste niveau binnen de eigen zorgorganisatie. Die interne betrokkenheid uit zich onder andere door deelname aan de startbijeenkomst en eindbijeenkomst en het vrijmaken van eigen middelen om het experiment binnen de eigen organisatie verder uit te rollen. Bij minder succesvolle experimenten zien we juist een gevecht met het bestuur van de zorgorganisatie en een moeizame relatie met managers in de lijn, maar ook in andere afdelingen van de zorgorganisatie.

Anticipeer op verbreding en opschaling van het experiment. Een experiment heeft per definitie een tijdelijke status en is eindig. In de meeste gevallen van de projectenpraktijk zien we dat, wanneer het experiment afgerond is, de lessen en ervaringen onvoldoende doorwerken. Van de projectsetting naar andere settings, binnen of buiten de eigen organisatie, maar vaak ook in de eigen context: na een bepaalde periode is iedereen alweer vergeten welke lessen er zijn opgedaan en wordt het steeds moeilijker aan te geven waar de meerwaarde van de innovatie precies in gevonden moet worden.

Breng de verwachtingen in balans met de resultaten. Innovatie is een dankbaar onderwerp om mee bezig te zijn. Het inspireert mensen en het heeft vaak iets ongewis en iets spannends over zich. In veel gevallen is ruimte in tijd, geld en middelen beschikbaar gesteld om een ambitieus plan te gaan verwerkelijken. Innovatie roept dus enorme verwachtingen op van de omgeving: die moet je zorgvuldig managen. Het vaststellen van randvoorwaarden en het bewerkstelligen van duidelijkheid bij de intern betrokken is cruciaal voor de borging van het experiment: verwachtingenmanagement, communicatie en een goede planning zijn daarbij essentieel. Daarnaast is het belangrijk om goed om te gaan met alle externe belangstelling. De verwachtingen kunnen hoog oplopen en dat kan ervoor zorgen dat er veel belangstelling ontstaat voor het experiment. Dit kan de aandacht afleiden van de barrières die nog niet zijn overwonnen. Externe belangstelling vraagt erom dat deze in goede banen wordt geleid zodat het op een juiste manier bijdraagt aan het succes van het experiment. Het is dan ook vaak goed om een geschikt moment te kiezen waarop zaken naar buiten kunnen worden gebracht, bijvoorbeeld wanneer onderzoek is afgerond of wanneer bepaalde mijlpalen zijn bereikt.

2. BEWAKING UITVOERING EXPERIMENT

De uitvoering van het experiment kan worden gevolgd aan de hand van de volgende punten:

1. Resultaten metingen.
2. Wat is waargenomen wat indicatoren onderbouwd?
3. Wat is waargenomen wat indicatoren tegensprekt?
4. Reflectie op organisatie van het experiment (wat is er te vermelden rondom de organisatie die de resultaten van het experiment beïnvloeden?)

3. NA AFLOOP EXPERIMENT

De eindrapportage van het experiment kan worden opgebouwd uit de volgende onderdelen:

1. Doel experiment en realisatie.
2. Proces uitvoering experiment.
3. Indicatoren meetplan (welke uitkomsten).
4. Wat geleerd van het experiment?
5. Aanbevelingen voor een volgend experiment dan wel andere oplossing.
6. Invoeringsplan/ aanbeveling naar een project indien van toepassing.