



Werkvormenboek

‘Leren van implementeren’

Inhoud

Voorwoord.....	3
Werkvorm 1: Het grote Implementatie-Ganzenbord [brainstorm].....	4
Werkvorm 2: Voortgang van de implementatie: Waar staan jullie? ('Bergtoppenposter')	6
Werkvorm 3: Borging van de implementatie ('Q-sort')	8
Werkvorm 4: Behouden wat je hebt bereikt? [co-creatie].....	10
Werkvorm 5: Obstakels overwinnen [buzz-groep]	12
Werkvorm 6: Succesvol veranderen in de zorg. Wat helpt?	14

Voorwoord

“Inspiratie opdoen en leren van elkaar”

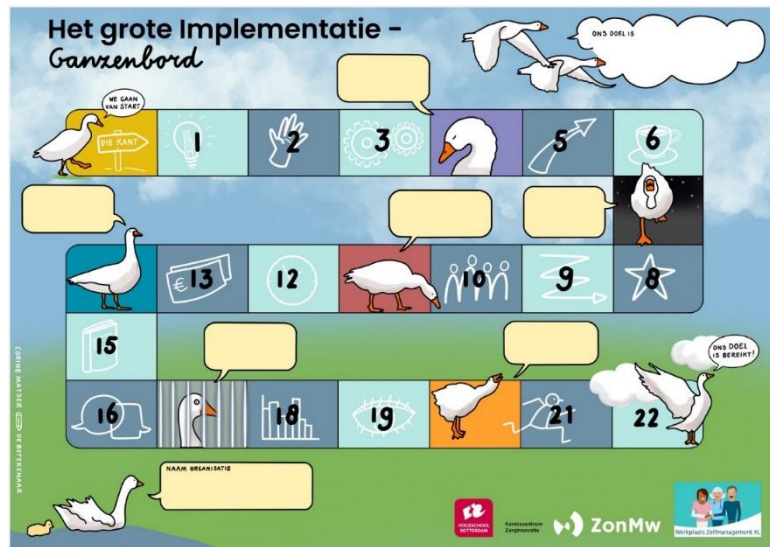
In de [Werkplaats Zelfmanagement XL](#) (ZonMw, projectnummer 10040032110001) hebben zes zorgorganisaties een *boost* gegeven aan de ondersteuning van het zelfmanagement en de eigen regie van hun patiënten, cliënten of bewoners. De betrokken zorgorganisaties kwamen uit uiteenlopende zorgpraktijken, van ziekenhuiszorg tot verpleeghuiszorg, thuiszorg, ggz en epilepsiewoonzorg. Tijdens werkbijeenkomsten zijn de verbeterteams met elkaar aan de slag gegaan om de start en de voortgang van hun verbeter- of verandertraject te bespreken. In dit *Werkvormenboek* worden de werkvormen beschreven die hiervoor zijn ontwikkeld. Deze werkvormen zijn geschikt voor zorgverleners in de praktijk en voor studenten gezondheidszorg die aan de slag gaan met het verbeteren van de zorgpraktijk.

Gratis downloaden

De in dit werkvormenboek gebruikte posters en invulvellen zijn allemaal te downloaden via de website van [Kenniscentrum Zorginnovatie](#).

Werkvorm 1: Het grote Implementatie-Ganzenbord [brainstorm]

Veranderen in de zorg gaat vaak niet vanzelf. Als je een nieuwe manier van werken wilt introduceren, zijn er vaak hobbels op de weg. Dit zijn de belemmerende factoren. Maar er zijn ook omstandigheden die juist meehelpen om de beoogde verandering door te voeren in de praktijk. Dat zijn de bevorderende factoren. Een verbeterteam dat voorbereid is op de mogelijke hobbels op de weg en deze weg kan nemen, zal een verandering in de praktijk sneller en voorspoediger kunnen doorvoeren.



Doel: Bewust worden van en inzicht krijgen in factoren die invloed kunnen hebben op de invoering van een verandering in de zorg.

Bestemd voor: Zorgverleners/ studenten die aan het begin staan van een verandertraject in de zorg.

Aantal personen: Groepjes van 2-5 personen.
Deze groepjes bestaan bij voorkeur uit deelnemers van dezelfde afdeling of hetzelfde team die betrokken zijn bij hetzelfde verbeter- of verandertraject.

Tijdsduur: 30 minuten

Benodigheden:

- Printversie [zie pdf download] van het Implementatie-Ganzenbord (op A2-formaat), voor iedere groep een exemplaar
- Pennen of stiften

Stappenplan

Laat de deelnemers in groepjes plaatsnemen.

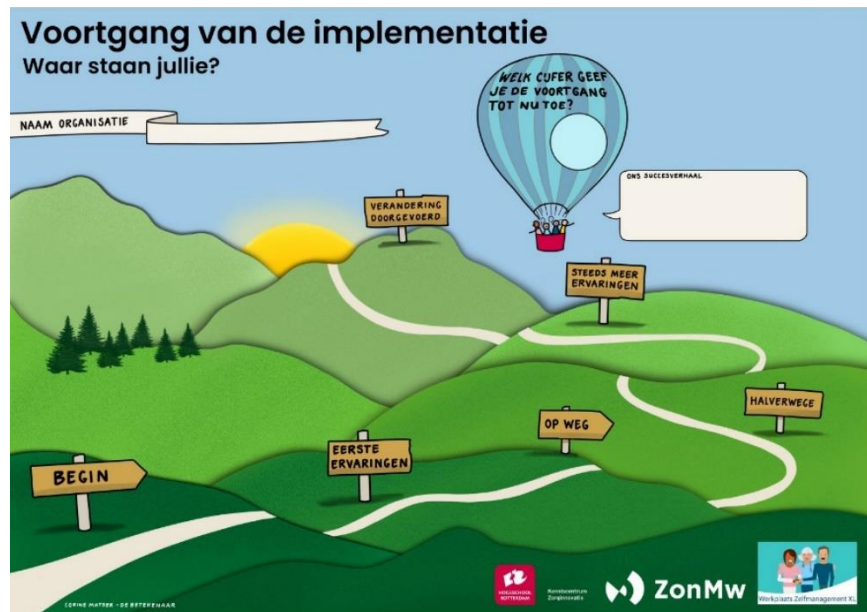
Elk groepje krijgt een A2-formaat Ganzenbord en stiften of pennen.

Instructie	
Stap 1 Het doel bepalen  10 min.	Jullie gaan aan de slag met een verbeterproject. Daarbij hebben jullie een bepaald doel voor ogen. Waar willen jullie naar toe? Bespreek dit met elkaar. Vul het verbeterdoel in in het vakje rechtsboven op het Ganzenbord. Nabespreking: Wat zijn de verbeterdoelen? Zijn dit grotere of kleinere of doelen? Zijn ze gemakkelijk te bereiken?
Stap 2 Welke omstandigheden zorgen ervoor dat je je doel sneller of langzamer zal bereiken?  20 min.	Er zijn zes lege instructievakjes op het speelbord. Deze gaan jullie vullen met eigen spelinstructies. - Bedenk om te beginnen welke omstandigheden kunnen maken dat jullie je doel sneller bereiken. Net als bij het echte ganzenbord mag je dan enkele vakjes vooruit. Een voorbeeld: <i>Alle medewerkers zijn getraind. Ga twee stappen vooruit.</i> - Er zijn ook omstandigheden die maken dat jullie misschien vertraging oplopen bij het bereiken van jullie doel. Kom je dan in de put? Een voorbeeld: <i>De orprojectleider valt uit. Ga terug naar 'START'.</i> Bedenk met je groepje voor alle vakjes een omstandigheid die van invloed kan zijn op het wel of niet succesvol bereiken van jullie verbeterdoel, en de consequentie die deze omstandigheid heeft voor het spelverloop: ga je snel(ler) vooruit, of juist niet? Vul jullie spelinstructies in op het Ganzenbord. Nabespreking: Kun je een voorbeeld geven van wat goed zal gaan? Wat zou een belemmering kunnen zijn? Wat vind je van de spelinstructies uit de andere groep? Speelt dat bij jullie ook?

Deelnemers kunnen de Ganzenbord-plaat meenemen voor verdere bespreking met hun team in de praktijk.

Werkvorm 2: Voortgang van de implementatie: Waar staan jullie? ('Bergtoppenposter')

Het is goed om tijdens een verbeter- of verandertraject regelmatig stil te staan bij de voortgang.



Doel: Inzicht krijgen in ervaringen van de deelnemers met de voortgang van het verander- of verbetertraject in de zorg.

Bestemd voor: Zorgverleners/ studenten die gestart zijn met een verbeter- of verandertraject in de zorg.

Aantal personen: Groepjes van 2-5 personen (die waar mogelijk deelnemen aan hetzelfde verbeter- of verandertraject).

Tijdsduur: 30-40 minuten

Benodigdheden:

- Printversie [zie pdf download] van de Bergtoppenposter 'Voortgang van de implementatie', voor iedere groep een exemplaar
- Pennen of stiften
- 2 of 3 pionnen per groep

Stappenplan

Laat de deelnemers plaatsnemen in groepjes.

Ieder groepje krijgt een A2-formaat 'Bergtoppenposter', pennen of stiften om mee te schrijven en een set pionnen.

Instructie	
Stap 1 De voortgang  15-20 min.	Jullie zijn aan de slag gegaan met een verander- of verbeterproject in de zorg. Daarbij hebben jullie een bepaald doel voor ogen. De verandering zal mogelijk nog niet volledig zijn doorgevoerd. Maar waar staan jullie nu? Bespreek dit met elkaar. Plaats vervolgens de pion op het vel. Gebruik eventueel aparte pionnen voor bijvoorbeeld het verbeterteam en voor het hele zorgteam. Nabespreking: Waar staan de pionnen? En waarom zijn de pionnen juist dáár gezet. Denkt iedereen er hetzelfde over?
Stap 2 Het succesverhaal en het cijfer  15-20 min.	Geef een rapportcijfer aan de voortgang tot nu toe. Schrijf een klein succesverhaal. Bedenk in het succesverhaal ook wat het verbetertraject kan betekenen van de zorgvrager zelf. Nabespreking: Wees niet te streng met het cijfer. Het gaat om de voortgang. Implementatie heeft soms meer tijd nodig. Wellicht is er in het team meer kennis en bewustwording ontstaan. Dat zijn de beginstappen.

Werkvorm 3: Borging van de implementatie ('Q-sort')

Het is steeds weer een uitdaging om veranderingen in de zorg te behouden. Geadviseerd wordt dan ook om al vanaf het begin van een verbeter- of verandertraject na te denken over de borging.



Doel: Inzicht krijgen in de uitdagingen rondom de borging van een verander- of verbetertraject in de zorg.

Bestemd voor: Zorgverleners/ studenten die gestart zijn met een verander- verbetertraject in de zorg.

Aantal personen: Groepjes van 2-5 personen.

Tijdsduur: 30 minuten

Benodigheden:

- Printversie [zie pdf download] van de Q-sort onderlegger met 16 open vakjes, voor iedere groep een exemplaar
- 16 kaartjes [zie pdf download] (voorbereiding: lamineer de plaat met de kaartjes en knip deze 16 kaartjes uit), voor iedere groep een stapel kaartjes.

Stappenplan

Laat de deelnemers plaatsnemen in groepen van 2-5 personen.

Op elke tafel ligt een A2-formaat Q-sort onderlegger en een stapel met 16 kaartjes.

Instructie	
Stap 1 Grof sorteren  10 min.	Jullie zijn aan de slag gegaan met een verander-verbeterproject in de zorg. Daarbij hebben jullie een bepaald doel voor ogen. De verandering zal misschien nog niet helemaal doorgevoerd zijn, maar de stappen die zijn gezet wil je behouden. Op de kaartjes staan in totaal 16 belangrijke factoren voor borging. Leg de kaartjes met factoren die gemakkelijk(er) te realiseren zijn op de rechterhelft van het bord ('t Gemakkelijkst om te doen). Leg de kaartjes met factoren die 't minst gemakkelijk te realiseren zijn links op het bord.
Stap 2 Verder ordenen  20 min.	Elk stapeltje ga je vervolgens verder sorteren. Bespreek elk kaartje en leg het op een leeg vakje op de onderlegger. Uiterst links komt dan het kaartje met de borgingsmaatregel die het <i>allermoeilijkst</i> is om te realiseren, rechts ligt het kaartje met de borgingsmaatregel die het <i>allermakkelijkst</i> is te realiseren. In het midden liggen dan de kaartjes die neutraal zijn. Nabespreking: Wat is de overweging geweest om de kaartjes meer naar links of naar rechts te leggen? Zijn er grote verschillen tussen de groepjes? Hoe kun je de factoren voor borging die 't minst gemakkelijk te doen zijn toch voor elkaar krijgen?

Deze opdracht over borging kan gecombineerd worden met de invulposter 'Behouden wat je hebt bereikt?' (zie werkvorm 4). Elke groep vult deze voor het eigen (verbeter)team in.

Werkvorm 4: Behouden wat je hebt bereikt? [co-creatie]

Deze opdracht gaat over borging.

De invulposter is gebaseerd op het 'Werkboek en stappenplan: Implementeren voor verpleegkundigen' (V&VN, 2023). Aandachtspunten voor borging zijn eigenaarschap, ondersteuning, kennis en kunde, monitoren, en successen delen.

Werkplaats Zelfmanagement XL

Behouden wat je hebt bereikt?

		 OK!	 Nog niet OK!	Wat kunnen we op dit vlak nog doen?
Eigenaarschap bepalen				
	Is er iemand op de afdeling (of in het team) die zich verantwoordelijk voelt voor het onderwerp?	☐	☐	
	Geven de sleutelfiguren/ambassadeurs op de afdeling (of in het team) het goede voorbeeld?	☐	☐	
	De leidinggevende staat achter de verandering.	☐	☐	
	Als het nodig is, is er een (ziekenhuisbrede) werkgroep.	☐	☐	
	Iemand is verantwoordelijk voor protocol passend bij onderwerp.	☐	☐	
Ondersteuning blijven bieden				
	Er is persoonlijke aandacht voor collega's door eigenaar van het onderwerp en leiding.	☐	☐	
	Het is een regulier bespreekpunt bij teamoverleggen.	☐	☐	
	Onder tijdsdruk moet de verandering werkbaar zijn (levert het geen tijdswinst op, dan moet in elk geval de kwaliteit van zorg of de patiënt- of cliëntveiligheid door de verandering verhoogd worden).	☐	☐	
	Collega's worden op de hoogte gehouden van status/ontwikkeling van de verandering.	☐	☐	
Investeren in kennis en kunde				
	Ervaren collega's krijgen af en toe een opfriscursus.	☐	☐	
	Nieuwe collega's worden structureel geschoold.	☐	☐	
	Patiënten/cliënten worden geïnformeerd over veranderingen.	☐	☐	
Verandering monitoren				
	Hoe staat het ervoor? Moeten we nog ergens op bijsturen?	☐	☐	
Successen delen				
	Blijf mensen meenemen in de verandering.	☐	☐	
	Vier de overwinningen.	☐	☐	
	Leg de nadruk op de dingen die goed gaan.	☐	☐	

Doel: Inzicht krijgen in acties voor de borging van het verander- of verbetertraject in de zorg.

Bestemd voor: Zorgverleners/ studenten die gestart zijn met een verander- of verbetertraject in de zorg.

Aantal personen: Groepjes van 2-5 personen die betrokken zijn bij hetzelfde verander- of verbetertraject.

Tijdsduur: 30 minuten

Benodigheden:

- Printversie [zie pdf download] van de Q-sort onderlegger met 16 open vakjes, voor iedere groep een exemplaar
- 16 kaartjes [zie pdf download] (voorbereiding: lamineer de plaat met de kaartjes en knip deze 16 kaartjes uit), voor iedere groep een stapel kaartjes.

Instructie	
Stap 1 Oké of nog niet oké?  10 min.	Elk groepje geeft voor alle zestien items die van belang kunnen zijn voor de borging aan of dat in hun situatie ‘OK!’ of ‘Nog niet OK!’ is.
Stap 2 Nadenken over acties  20 min.	Denk met je team na over mogelijke acties die nog nodig zijn om de borgingsmaatregelen die (nog) niet oké zijn te realiseren. Schrijf deze acties op bij de vijf aandachtspunten. Nabespreking: Bespreek en vergelijk de genoemde acties en tips met de andere groepjes. Hebben jullie nog tips voor elkaar?

Werkvorm 5: Obstakels overwinnen [buzz-groep]

Veranderen gaat
doorgaans niet vanzelf.
Twee bekende en
veelvoorkomende
obstakels zijn
weerstanden in het team
en de waan van de dag.
Hoe ga je daarmee om?



Doel: Inzicht krijgen in praktische oplossingen voor veelvoorkomende obstakels voor een succesvolle implementatie zoals weerstanden in het team en de waan van de dag.

Bestemd voor: Zorgverleners/ studenten die gestart zijn met een verander- of verbetertraject in de zorg.

Aantal personen: Bij voorkeur een even aantal groepjes van 3-5 personen (gemengd, van verschillende afdelingen/teams)

Tijdsduur: 30 minuten

Benodigdheden:

- Voldoende printversies (A2-formaat) van de poster 'Weerstand in het team' [zie pdf download] en de poster 'De waan van de dag' [zie pdf download]
- Pennen of stiften

Stappenplan

Verdeel de posters over verschillende tafels.

De groepjes gaan elk bij een poster zitten. Halverwege zullen de groepjes zich verplaatsen naar een tafel waarop de andere poster ligt.

Instructie	
Stap 1 Oplossingen bedenken	De groepjes bespreken met elkaar hun ideeën voor mogelijke oplossingen voor het genoemde obstakel. Schrijf alle ideeën op de poster. Misschien heb je ze zelf nog niet uitgevoerd, maar zijn ze wellicht geschikt voor de toekomst.
 15 min.	

Stap 2

Oplossingen aanvullen



15 min.

De groepjes verplaatsen zich naar een tafel met daarop de andere poster (waarop al de tips & tricks van een ander groepje staan).

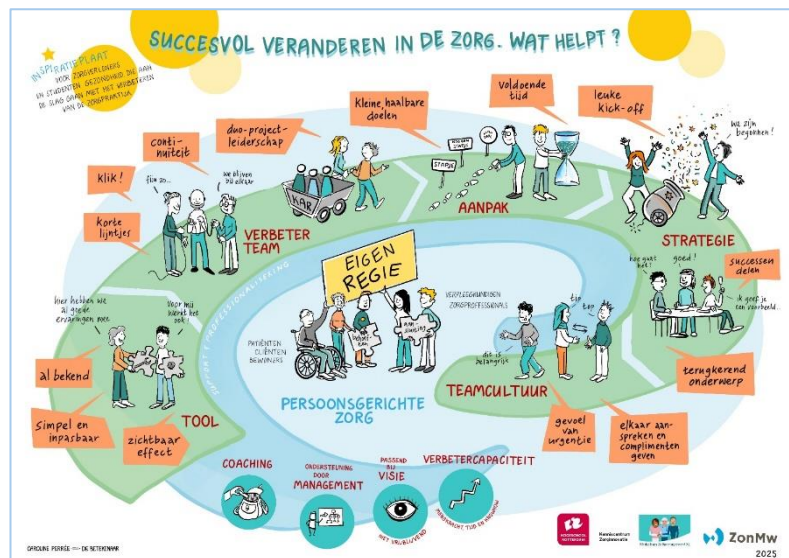
Het groepje leest welke tips en tricks de vorige groep heeft bedacht. Vervolgens bedenken zij nog eventuele andere oplossingen.

Nabespreking: Bekijk alle tips en tricks die de deelnemers op de posters hebben gezet.

Zitten er bruikbare bij? Wat heb je zelf al uitgevoerd? Deel de succesverhalen.

Werkvorm 6: Succesvol veranderen in de zorg. Wat helpt?

Implementeren is een vak apart. In de Werkplaats Zelfmanagement XL is veel geleerd over de factoren die kunnen helpen om een verandering in de zorgpraktijk met succes door te voeren. Deze bevorderende factoren zijn visueel weergegeven op de inspiratieplaat ‘Succesvol veranderen in de zorg. Wat helpt?’.



Doel: Inzicht krijgen en inspiratie opdoen als je met veranderen in de zorg aan de slag gaat.

Bestemd voor: Zorgverleners en/of studenten die aan het begin staan van een verbeter- of verandertraject in de zorg.

Aantal personen: Groepjes van 2 of meer personen.

Tijdsduur: 45 minuten

Benodigdheden:

- Printversie [zie pdf download] van de inspiratieplaat ‘Succesvol veranderen in de zorg. Wat helpt?’ (op A2-formaat), voor ieder groepje een exemplaar
- Toelichting bij de inspiratieplaat (voor ieder groepje een exemplaar)
- Evt. vijf pionnen per groepje

Stappenplan

Laat de deelnemers door elkaar plaatsnemen in groepen van 2-5 personen. Leg de inspiratieplaten op verschillende tafels. Geef elke groep vijf pionnen. Leg op elke tafel ook de toelichting bij de inspiratieplaat.

Instructie

Stap 1

Laat je inspireren



45 min.

Op de plaat staan meerdere stappen die je kunt doorlopen tijdens een verbeter- of verandertraject. Bestudeer de inspiratieplaat. Welke bevorderende factoren voor een succesvolle verandering zijn aanwezig? Aan welke (bevorderende) factoren had je nog niet gedacht?

Variant (voor deelnemers die al gestart zijn met een verbeter- of verandertraject)

Wat heeft tot nu toe geholpen bij de implementatie?

Plaats je pion op dat onderwerp en bedenk een voorbeeld hoe dit in jullie praktijk heeft gewerkt.

Bespreek met de andere deelnemers in je groepje wat bij hen geholpen heeft.

Nabespreking:

Heb je ideeën opgedaan wat nog mogelijk is om de implementatie vooruit te helpen? Waar ga je extra op letten en welke acties voer je uit?
