

Divisie Volksgezondheid
Gorter gebouw
Wassenaarseweg 56
Postbus 2215
2301 CE Leiden

www.tno.nl

T 071 518 18 18
F 071 518 19 20
Info-VGZ@pg.tno.nl

TNO-rapport

PG/VGZ 2002.203

Belemmerende en bevorderende factoren bij de implementatie van zorgvernieuwingen in organisaties

Datum	september 2002
Auteur(s)	Dr. M.A.H. Fleuren Drs. C.H. Wiefferink Dr. T.G.W.M. Paulussen
Aantal pagina's	121
Aantal bijlagen	10
Opdrachtgever	Het onderzoek wordt mede gefinancierd door ZonMw in het kader van de afbouwregeling Preventiefonds, projectnummer 1010049

Alle rechten voorbehouden.

Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, foto-kopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande toestemming van TNO.

Indien dit rapport in opdracht werd uitgebracht, wordt voor de rechten en verplichtingen van opdrachtgever en opdrachtnemer verwezen naar de Algemene Voorwaarden voor onderzoeksopdrachten aan TNO, dan wel de betreffende terzake tussen de partijen gesloten overeenkomst.

Het ter inzage geven van het TNO-rapport aan direct belang-hebbenden is toegestaan.

© 2002 TNO

G Argumentatie voor invloed en richting invloed van de factoren

1. De besluitvorming dient zowel centraal als decentraal plaats te vinden. Als het alleen centraal gebeurt dreigt het gevaar dat er geen draagvlak is onder de mensen die het moeten uitvoeren. Als het alleen decentraal gebeurt is er wel draagvlak, maar dreigt het gevaar dat er geen randvoorwaarden / faciliteiten aanwezig zijn (bijvoorbeeld financiering).
Deze factor staat in relatie tot factor 15.
2. Relaties met andere afdelingen / organisaties c.q. afdeling / organisatie gericht op samenwerking: geen consensus
3. De grootte van de organisatie is nauwelijks van invloed omdat andere factoren belangrijker zijn zoals de plaats van de besluitvorming, de lengte van de beslislijnen en het aantal mensen dat bij de zorgvernieuwing betrokken is.
- 3a. Wanneer weinig mensen bij de zorgvernieuwing betrokken zijn, is dat bevorderend omdat de directe en persoonlijke communicatie makkelijker is, er een nauwere samenwerking is tussen de mensen en zij meer betrokken zijn. Dit kan leiden tot snellere implementatie.
Wanneer veel mensen bij de zorgvernieuwing betrokken zijn: geen consensus
4. Korte beslislijnen zijn bevorderend want de beslissing verloopt sneller en er is weinig verlies van informatie mede door de bijsturingmogelijkheden.
Lange beslislijnen zijn belemmerend want werken vertragend met als mogelijk gevolg enerzijds demotivatie en verzanden en anderzijds mislukken vanwege communicatiestoornissen in de verschillende schakels.
5. Een functionele structuur is belemmerend. Omdat men met een deelproduct bezig is, heeft men minder kijk op het nut van de veranderingen voor het gehele product. Dit kan leiden tot behoudzucht en minder draagvlak. Dat geldt met name voor zorgvernieuwingen die op het hele zorgproces zijn gericht en niet afdelingspecifiek zijn.
Een outputgerichte structuur is bevorderend. Omdat men meer bezig is met het eindproduct heeft men meer oog voor verbeteringen. Dit kan leiden tot meer betrokkenheid. Een outputgerichte structuur is met name geschikt voor zorgvernieuwingen die op het hele zorgproces zijn gericht.
6. Hoog personeelsverloop is belemmerend omdat hierdoor onrust ontstaat en er kennis wegvloeit wat slecht is voor de continuïteit.
Matig personeelsverloop is bevorderend omdat het impulsen voor zorgvernieuwing geeft terwijl er toch nog voldoende mensen overblijven voor de kennisoverdracht en de continuïteit.
Laag personeelsverloop: geen consensus
7. Volledige bezetting is bevorderend want bij een volledige bezetting is er ruimte (capaciteit en mentaal) en die is nodig want veranderen kost tijd en energie.
Onvolledige bezetting is belemmerend want er is geen ruimte (capaciteit en mentaal) omdat alle energie nodig is om het primaire proces draaiende te houden. Soms kan een stressvolle situatie juist een reden zijn voor verandering: men moet wel iets doen of de vernieuwing biedt juist een oplossing voor het probleem.
8. Veel geld is bevorderend omdat veranderen betekent investeren in scholing, tijd en materialen en dat kost geld.
Weinig geld is belemmerend omdat veranderen betekent investeren in scholing, tijd en materialen en daar is geld voor nodig.

9. Veel materiele voorzieningen is bevorderend omdat veranderen betekent investeren in scholing, geld en materialen.
Weinig materiele voorzieningen zijn belemmerend omdat veranderen betekent investeren in scholing, geld en materialen.
10. Veel administratieve ondersteuning is bevorderend omdat er dan tijd is voor de 'kerntaken', dat wil zeggen dat men dat werk kan uitvoeren dat men wordt geacht uit te voeren in het kader van de zorgvernieuwing.
Weinig administratieve ondersteuning is belemmerend omdat er dan teveel andere 'belastende' zaken zijn om tijd te kunnen vrijmaken.
11. Veel expertise is bevorderend want expertise kan onzekerheid en beginnersfouten voorkomen. Daarnaast gaat het vanwege de expertise een stuk sneller.
Weinig expertise is belemmerend want in de implementatiefase is er vaak onzekerheid en zijn er beginnersfouten die een negatief gevoel kunnen geven. Expertise kan dit voorkomen. Daarnaast gaat het vanwege de expertise een stuk sneller. NB Expertise kan ook ingehuurd of getraind worden, maar kost dan wel meer geld en tijd.
12. Passend binnen regels en wetten is bevorderend omdat de kans groot is dat er middelen vrijkomen om de vernieuwing te implementeren.
Niet passend binnen regels en wetten is belemmerend omdat dit enerzijds mensen tegenhoudt om verder te gaan en anderzijds de kans groot is dat er geen financiën vrijkomen om de vernieuwing te implementeren.
13. Goede logistiek is bevorderend want wanneer de logistiek goed geregeld is, is er meer tijd over voor gedragsverandering en implementatieactiviteiten waardoor de implementatie sneller en soepeler verloopt. Slechte logistiek is belemmerend want veel tijd gaat verloren aan procedures met als mogelijk gevolg demotivatie.
14. Extra financiële vergoeding is bevorderend omdat vernieuwen tijd en geld kost. Een tegemoetkoming hierin is motiverend, bovendien geeft dit financiële armslag om extra middelen en mensen in te zetten. Geen extra financiële vergoeding is belemmerend omdat vernieuwen tijd en geld kost. Geen tegemoetkoming hierin is demotiverend en vertraagt het proces. Bovendien is er dan geen financiële armslag om extra middelen en mensen in te zetten, wat leidt tot extra werkdruk bij degenen die de vernieuwing moeten toepassen.
15. Formele bekrachtiging is bevorderend omdat dat een legitimering en inbedding is, en ondersteunend werkt. Daarnaast biedt het mogelijkheden voor het realiseren van randvoorwaarden.
Geen formele bekrachtiging is belemmerend omdat er daardoor minder legitimering is, minder controle mogelijkheden en minder mogelijkheden voor het realiseren van randvoorwaarden.
Deze factor staat in relatie tot factor 1.
16. Wanneer een coördinator aanwezig is, is dat bevorderend omdat er dan een duidelijk aanspreekpunt is.
Wanneer een coördinator afwezig is, is dat belemmerend omdat er dan geen duidelijk aanspreekpunt is.
17. Toekomstige gebruikers erbij betrekken is bevorderend want mensen zijn gemotiveerder en er is een groter draagvlak. Dit is een conditio sine qua non.
Toekomstige gebruikers er niet bij betrekken is belemmerend want de mensen zijn dan minder gemotiveerd en er is minder rekening gehouden met praktische aspecten ('op maat maken'). Hierdoor is er een kans op vertraging of stagnering.
18. Wanneer een opinieleider aanwezig is, is dat bevorderend omdat deze weerstand tegen de vernieuwing in positieve zin kan doen doorslaan. Daarnaast is het belangrijk dat er een trekker van de vernieuwing is.

- Wanneer een opinieleider afwezig is, is dat alleen belemmerend wanneer er weerstand is tegen de zorgvernieuwing omdat de opinieleider dan de weerstand kan doen doorslaan in positieve zin.
Sommige respondenten merken op dat deze factor meer in de adoptiefase een rol speelt dan in de implementatiefase.
19. Een goede samenwerking tussen afdelingen is bevorderend omdat het makkelijker is om op een lijn te komen.
Een slechte samenwerking tussen afdelingen is belemmerend omdat het moeilijker is om op een lijn te komen.
 20. Een veel voorkomende handeling is bevorderend omdat herhaling belangrijk is om de werkwijze eigen te maken zodat deze routine wordt en dus verankert raakt.
Een weinig voorkomende handeling is belemmerend omdat er geen herhaling is zodat de werkwijze niet eigen gemaakt kan worden en deze geen onderdeel wordt van de dagelijkse routine (verankering).
 21. Medewerking van de cliënt is bevorderend, met name bij vernieuwingen die invloed hebben op de cliënt. Geen medewerking van de cliënt is belemmerend want dit kost enerzijds veel tijd en energie in het overtuigen van de cliënt en anderzijds kan het leiden tot weerstand bij de professional en daardoor mislukken van de implementatie.
 22. Wanneer de cliënt goed op de hoogte is van de voordelen is dat bevorderend omdat dit de motivatie en de medewerking bevordert. Bovendien zet dat het publiek in beweging.
Wanneer de cliënt slecht op de hoogte is: geen consensus
 23. Wanneer de cliënt niet twijfelt aan de deskundigheid van de zorgverlener is dat nauwelijks van invloed omdat de cliënt dit toch al verwacht. Dit is het uitgangspunt van de cliënt: de patiënt gaat er op voorhand vanuit dat de zorgverlener het zonder twijfel goed doet, tenzij het tegendeel blijkt.
Wanneer de cliënt twijfelt aan de deskundigheid van de zorgverlener is dat belemmerend omdat dat leidt tot weerstand en daarmee de kans op haalbaarheid van de implementatie minder wordt. De cliënt zal mogelijk een ander alternatief zoeken. Daarnaast moet de zorgverlener meer tijd stoppen in het overtuigen van de cliënt.
 24. Wanneer de zorgvernieuwing geen extra kosten voor de cliënt met zich meebrengt, is dat nauwelijks van invloed omdat de cliënt dit toch al verwacht. Het is geen verandering ten opzichte van de bestaande situatie.
Wanneer de zorgvernieuwing extra kosten voor de cliënt met zich meebrengt, is dat belemmerend omdat de cliënt dan minder enthousiast is wat kan leiden tot weerstand / een drempel en waardoor de kans op haalbaarheid van de implementatie vermindert.
 25. Wanneer de zorgvernieuwing geen extra belasting voor de cliënt met zich meebrengt, is dat nauwelijks van invloed omdat de cliënt dit toch al verwacht. Het is geen verandering ten opzichte van de bestaande situatie.
Wanneer de zorgvernieuwing extra belasting voor de cliënt met zich meebrengt, is dat belemmerend omdat de cliënt dan minder enthousiast is wat een drempel is en waardoor de kans op haalbaarheid van de implementatie vermindert. Wanneer het belang voor de cliënt toeneemt zal mogelijk de belasting als minder ervaren worden.
 27. Veel ervaren steun van collega's is bevorderend omdat men elkaar kan helpen bij de uitvoering, maar met name ook elkaar kan opvangen. Dit creëert draagvlak en werkt motiverend. Daarnaast geeft steun ook aan dat het 'done' is om ermee bezig te zijn.

- Weinig ervaren steun van collega's is belemmerend omdat men elkaar nodig heeft bij de uitvoering, maar zeker ook voor de opvang bij tegenslagen (buddy's zijn nodig). Anders staat men er alleen voor en dat werkt zeer demotiverend. Daarnaast roept het vragen op over de juistheid van de vernieuwing.
28. Veel ervaren steun (emotioneel en / of instrumenteel) van andere zorgverleners is bevorderend omdat men elkaar kan helpen bij de uitvoering, maar met name ook elkaar kan opvangen. Het is een steun in de rug en werkt stimulerend.
Weinig ervaren steun van andere zorgverleners is belemmerend omdat men elkaar dan niet kan helpen bij de uitvoering, maar met name elkaar ook niet kan opvangen. Een steun in de rug ontbreekt dan.
29. Veel ervaren steun van de direct leidinggevende is bevorderend omdat dit zorgt voor betrokkenheid, draagvlak en ondersteunt in termen van tijd, financiën en middelen.
Weinig ervaren steun van de direct leidinggevende is belemmerend omdat dit slecht is voor de motivatie en er geen ondersteuning is in termen van tijd, financiën en middelen.
30. Veel ervaren steun van het hoger management is bevorderend omdat dit motiverend werkt, voor draagvlak zorgt en ondersteunt in termen van tijd, financiën en middelen.
Weinig ervaren steun van het hoger management is belemmerend omdat dit slecht is voor de motivatie en er geen ondersteuning is in termen van tijd, financiën en middelen.
31. Veel vaardigheden zijn bevorderend omdat dan meteen tot de implementatie kan worden overgegaan, er minder faalangst is en er minder fouten worden gemaakt.
Weinig vaardigheden zijn belemmerend omdat dit onzekerheid / faalangst teweeg brengt en de kans op fouten vergroot. Vaardigheden zijn wel aan te leren, maar dat is een extra drempel om tot implementatie over te gaan.
32. Veel kennis is bevorderend omdat dan meteen tot de implementatie kan worden overgegaan, er minder faalangst is en er minder fouten worden gemaakt.
Weinig kennis is belemmerend omdat dit onzekerheid / faalangst teweeg brengt en de kans op fouten vergroot. Kennis is wel bij te brengen, maar dat is een extra drempel om tot implementatie over te gaan.
33. Hoge betrokkenheid is bevorderend want hierdoor is men gemotiveerd en voelt men zich verantwoordelijk om de vernieuwing te implementeren.
Lage betrokkenheid is belemmerend want is slecht voor de motivatie en maakt het moeilijker de vernieuwing daadwerkelijk door te voeren.
34. Hoge verwachte medewerking van de cliënt is bevorderend omdat dit motiverend werkt.
Lage verwachte medewerking van de cliënt is belemmerend omdat dit extra inspanning vraagt van de zorgverlener, demotiverend werkt en twijfel oproept (bij de zorgverlener) over de zin van de vernieuwing.
35. Hoge verwachte tevredenheid van de cliënt is bevorderend omdat dit motiverend werkt.
Lage verwachte tevredenheid van de cliënt is belemmerend omdat dit demotiverend werkt en twijfel oproept (bij de zorgverlener) over de zin van de vernieuwing.
36. Positief waargenomen gedrag van collega's is bevorderend om dat dit motiverend werkt en het eigen gedrag beïnvloedt (sociale norm).
Negatief waargenomen gedrag van collega's is belemmerend om dat dit demotiverend werkt en het eigen gedrag beïnvloedt (sociale norm).

37. Veel beschikbare tijd voor het uitvoeren van de vernieuwing is bevorderend omdat dit ruimte (fysiek en mentaal) creëert om met de vernieuwing te werken.
Weinig beschikbare tijd voor het uitvoeren van de vernieuwing is belemmerend omdat men daardoor geen ruimte (fysiek en mentaal) heeft om met de vernieuwing te werken.
38. Wanneer de zorgvernieuwing aansluit bij de taakopvatting is dat bevorderend omdat het past binnen het beeld dat zorgverleners van hun werk hebben.
Wanneer de zorgvernieuwing niet aansluit bij de bestaande werkwijze is dat belemmerend omdat het niet past binnen het beeld dat zorgverleners van hun werk hebben.
39. Overbelasting bij de zorgverlener is belemmerend want wanneer een zorgverlener overbelast is, is er geen ruimte (mentaal) voor vernieuwingen. Overbelasting zal leiden tot afsluiten en defensief gedrag: overleven is dan de routine.
Geen overbelasting bij de zorgverlener is nauwelijks van invloed. Er is dan wel ruimte (mentaal) voor vernieuwingen.
40. Geen / kleine tegenstelling in doelen is bevorderend omdat men op een lijn zit wat bevorderend is voor de voortgang.
Grote tegenstelling in doelen is belemmerend omdat het moeilijker is om op een lijn te komen. Dit kan mogelijk leiden tot belangentegenstellingen, wantrouwen en misverstanden.
41. Ethische problemen bij de zorgverlener ten aanzien van de zorgvernieuwing is belemmerend. Spreekt voor zich.
Geen ethische problemen bij de zorgverlener ten aanzien van de zorgvernieuwing is niet / nauwelijks van invloed.
42. Een hoge mate van eigen-effectiviteitsverwachting (self-efficacy) is bevorderend. Bekend uit onderzoek.
Een lage mate van eigen-effectiviteitsverwachting (self-efficacy) is belemmerend. Bekend uit onderzoek.
43. Wanneer de zorgvernieuwing in heldere procedures is beschreven, is dit bevorderend omdat men weet wat men moet doen en iedereen het op dezelfde wijze zal interpreteren.
Wanneer de zorgvernieuwing niet in heldere procedures is beschreven, is dit belemmerend omdat men niet precies weet wat men moet doen en mogelijk iedereen het op een andere manier zal interpreteren.
44. Aansluiting van de zorgvernieuwing bij de bestaande werkwijze is bevorderend omdat de vernieuwing dan sneller geaccepteerd wordt en deze beter inpasbaar is in de dagelijkse routine waardoor de uitvoering sneller zal plaatsvinden.
Geen aansluiting van de zorgvernieuwing bij de bestaande werkwijze is belemmerend omdat de vernieuwing dan minder snel geaccepteerd wordt en deze minder inpasbaar is in de dagelijkse routine waardoor de uitvoering minder snel zal plaatsvinden.
45. Veel mogelijkheden om vernieuwing aan te passen aan de eigen situatie is bevorderend omdat men invloed heeft op het proces / eigen werk (baas over eigen werk). Dit zal de motivatie en betrokkenheid vergroten.
Weinig mogelijkheden om de vernieuwing aan te passen aan de eigen situatie is belemmerend omdat men geen invloed heeft op het proces / eigen werk. Dit wordt veelal als een keuslijf ervaren en kan demotiverend werken omdat de professionele autonomie in het geding is.
46. Wanneer het werken volgens de zorgvernieuwing voordeel oplevert (gemak, tijdwinst, efficiency, prestige etc.) voor de zorgverlener is dat bevorderend omdat dit motiverend werkt en het werkplezier verhoogt.

Wanneer het werken volgens de zorgvernieuwing neutraal is voor de zorgverlener is dat niet / nauwelijks van invloed.

Wanneer het werken volgens de zorgvernieuwing nadeel oplevert voor de zorgverlener is dat belemmerend omdat dit demotiverend werkt. Investeren zonder dat de zorgverlener er iets voor terug krijgt (in welke vorm dan ook) werkt niet.

47. Wanneer de uitkomsten van de vernieuwing zichtbaar zijn is dat bevorderend omdat dat de gebruiker laat zien wat de invloed van de zorgvernieuwing is. Dat werkt motiverend.

Wanneer de uitkomsten van de vernieuwing niet zichtbaar zijn is dat belemmerend omdat de zorgverlener geen feedback krijgt over de invloed van de zorgvernieuwing. Dat werkt mogelijk demotiverend.

48. Wanneer de vormgeving van de vernieuwing erg aantrekkelijk is, is dat bevorderend omdat het uitnodigend is en uitstraalt dat de vernieuwing serieus genomen wordt. Het oog wil ook wat.

Wanneer de vormgeving van de vernieuwing niet erg aantrekkelijk is, is dat belemmerend omdat dit niet uitnodigt ermee te gaan werken.

49. Wanneer de zorgvernieuwing een meerwaarde heeft ten opzichte van oude situatie is dat bevorderend omdat daardoor de zorgvernieuwing gelegitimeerd wordt. Zorgverleners zijn hiervoor gevoelig en dat maakt het makkelijker om de vernieuwing in te voeren.

Wanneer de zorgvernieuwing geen meerwaarde heeft ten opzichte van de oude situatie is dat belemmerend omdat de voordelen niet zijn uit te leggen. Zorgverleners zullen geen extra inspanningen leveren als dat geen verbetering oplevert. Zonder meerwaarde valt de motivatie weg.

51. Een grote verhoging van de kans op nadelige gevolgen voor de cliënt is belemmerend omdat men mogelijk niet gemotiveerd is met de zorgvernieuwing te gaan werken.

Kleine verhoging van de kans op nadelige gevolgen bij de cliënt is nauwelijks van invloed mits er ook duidelijke voordelen zijn.

H Factoren gegroepeerd naar aanverwante factoren en naar de fase van implementatie

Factoren met betrekking tot de organisatie	
<p><i>Organisatiestructuur *</i></p> <p>1. Plaats besluitvorming (a)</p> <p>4. Besluitvormingsstructuur (a)</p> <p>15. Formele bekrachtiging (a,b)</p> <p>3. Grootte organisatie (a,i,b)</p> <p>5. Structuur (functioneel/output) / kanteling van zorg (i,b)</p> <p><i>Samenwerking</i></p> <p>2. Afdeling/organisatie is gericht op samenwerking (a)</p> <p>19. Samenwerking tussen afdelingen (a)</p>	<p><i>Noodzakelijke voorzieningen</i></p> <p>7. Capaciteit / bezettingsgraad (a,i,b)</p> <p>6. Personeelsverloop (a,i,b)</p> <p>11. Expertise op afdelings- c.q. organisatieniveau (a,i,b)</p> <p>13. Logistieke procedure (a,i,b)</p> <p><i>Overig</i></p> <p>3a. Aantal mensen dat gaat werken met vernieuwing (a,i,b)</p>
Factoren met betrekking tot de (sociaal-politieke) omgeving	
<p><i>Compliantie cliënt</i></p> <p>21. Cliënt bereid mee te werken (i,b)</p> <p>22. Cliënt op de hoogte (i,b)</p> <p>23. Cliënt twijfelt aan deskundigheid arts (i,b)</p> <p>24. Extra kosten cliënt vernieuwing (i,b)</p> <p>25. Extra belasting cliënt (i,b)</p>	<p><i>Overig</i></p> <p>12. Regels en wetten (a,i,b)</p>
Factoren met betrekking tot de gebruiker	
<p><i>Verwachte / ervaren support</i></p> <p>27. Steun collega's (a,i,b)</p> <p>28. Steun andere zorgverleners (a,i,b)</p> <p>29. Steun direct leidinggevenden (a,i,b)</p> <p>30. Steun hoger management (a,i,b)</p> <p>36. Waargenomen gedrag collega's (a,i,b)</p> <p><i>Aanwezigheid noodzakelijke eigenschappen</i></p> <p>31. Vaardigheden gebruiker (a,i,b)</p> <p>32. Kennis gebruiker (i,b)</p> <p>42. Eigen-effectiviteitsverwachting (a,i,b)</p> <p>33. Ownership (a,i,b)</p> <p>38. Aansluiting bij taakopvatting (a,i,b)</p>	<p><i>Verwachting t.a.v. gedrag cliënt</i></p> <p>34. Verwachte medewerking cliënt (a)</p> <p>35. Verwachte tevredenheid cliënt (a)</p> <p><i>Overig</i></p> <p>39. Overbelasting zorgverlener (a,i,b)</p> <p>40. Overeenkomst in doelen (a,i,b)</p> <p>41. Ethische problemen bij zorgverlener (a)</p>

Factoren met betrekking tot de vernieuwing	
43. Helderheid richtlijnen (a,i,b)	48. Aantrekkelijkheid vernieuwing (a)
44. Congruentie bestaande werkwijze (a,i,b)	49. Meerwaarde voor cliënt (i,b)
45. Aanpassing eigen situatie (a,i,b)	51. Kans nadelige gevolgen (i,b)
46. Relatief voordeel gebruiker (a,i,b)	20. Mate van vóórkomen handeling (i,b)
47. Zichtbaarheid uitkomsten (i,b)	

Factoren met betrekking tot de randvoorwaarden	
<i>Noodzakelijke faciliteiten</i>	Overig
8. Hoeveelheid geld (a,i,b)	16. Coördinator / projectgroep (i,b)
14. Extra financiële vergoeding (a,i,b)	17. Gebruikers betrokken (a)
9. Materiele voorzieningen (i,b)	18. Aanwezigheid opinieleider (a,i)
10. Administratieve ondersteuning (i,b)	
37. Beschikbare tijd (a,i,b)	

*Fase waarin factor met name speelt: a = adoptie, i = implementatie, b = behoud / institutionalisatie

I Suggesties uit 4^e delphi-ronde voor aanscherping van omschrijving van factoren

2. Relaties met andere afdelingen en / of organisaties: naar buiten gericht (outreaching) of naar binnen gericht: overwegend naar buiten gericht / overwegend naar binnen gericht
Een betere omschrijving zou zijn: de mate waarin een instelling is gericht op samenwerking met anderen
4. Hiërarchische structuur in organisatie: lengte van de beslislijnen waarover communicatie over de zorgvernieuwing verloopt: korte beslislijnen / lange beslislijnen
Een betere omschrijving zou zijn: de besluitvormingsstructuur in de organisatie
5. Functionele structuur (gericht op deeltaak) versus ‘outputgerichte’ structuur (gericht op eindproduct): functionele structuur / outputgerichte structuur
Toelichting: Het gaat hier om zaken als kantelen van de zorg, of business process redesign. Organisaties veranderen het zorgproces. Ook wanneer de cliënt centraal staat, blijft een afdeling een deeltaak doen, maar de deeltaken worden meer achter elkaar gezet.
Een betere omschrijving zou mogelijk zijn: kanteling van de zorg
7. Bezettingsgraad: personeelsbezetting op afdeling of in organisatie waar volgens de vernieuwing gewerkt gaat worden: volledige bezetting / onvolledige bezetting
Een betere omschrijving zou zijn: capaciteit
11. Aanwezige expertise (inhoudelijk met betrekking tot de zorgvernieuwing) in de organisatie: veel expertise / weinig expertise
Toelichting: Het gaat om zaken als: wanneer een ziekenhuis onderzoek wil doen, hebben ze kennis op het gebied van onderzoek nodig. Er moet een soort kritische massa aanwezig zijn. Het gaat om expertise in algemene zin. Dit in tegenstelling tot de kennis en expertise bij de individuele gebruiker. Het zit op een hoger abstractieniveau.
Een betere omschrijving zou zijn: specifieke kennis en vaardigheden met betrekking tot het onderwerp van de vernieuwing op organisatie- c.q. afdelingsniveau.
33. Ownership: mate van betrokkenheid bij de zorgvernieuwing: hoge betrokkenheid / lage betrokkenheid
Een betere omschrijving zou zijn: ownership. Het is beter om alleen de term ownership te laten staan. Deze term valt moeilijk te vertalen en doet dan gekunsteld aan.