

Podcast - Wilma van der Leeuw

Van het podcastje naar de muur - aflevering #4

Jezelf wegontwerpen en een regionale aanpak in de ouderenzorg

gast: Wilma van der Leeuw

podcast host: Marleen van Bergeijk

-

[intro]

Je luistert naar 'Van het podcastje naar de muur'. Een serie waarin ik samen met makers en organisaties uit de gezondheidssector de ruimte voor ontwerp verken binnen het thema gezondheid. Mijn naam is Marleen van Bergeijk, ik ben sociaal ontwerper en ik houd me bezig met vraagstukken die gaan over gezond en sociaal samenleven én samen zorgen.

Deze week spreek ik Wilma van der Leeuw, programmamanager bij Conforte Innovatielab. Dat is een innovatielab die met ontwerpmethodes de zorgprofessionals van de Rotterdamse ouderenzorg ondersteunen om zelf vernieuwing in de zorg aan te brengen.

Om dat te bereiken moet je jezelf weg ontwerpen, maar hoe doe je dat? rDaarnaast hebben we het over het lerende vermogen van deze regionale aanpak en of zorgprofessionals in de toekomst ook zelf ontwerpers zijn.

- -

Ja als allereerste ben ik wel benieuwd hoe het Confortelab eigenlijk in elkaar steekt, precies qua organisatiestructuur en hoe het tot stand is gekomen.

Je hebt de Conforte stichting en daarin zitten VVT instellingen uit Rotterdam, daarvan sluit van elke organisatie een bestuurslid aan in het Conforte bestuur.

In het Conforte bestuur is uitgesproken dat innovatie nodig is, en vanuit daar is gekeken - we noemen het dan het Conforte InnovatieLab, dat hebben zij ook besloten, en wat hebben we daar dan voor nodig? En daar is uiteindelijk een Innovatiemanager voor aangenomen.

En weet jij toevallig ook, ik weet niet of je er toen al bij betrokken was, wat het pijnpunt was, waarom innovatie nodig was? Want ik vind het wel heel grappig profiel van een zorginstelling 'Er is innovatie nodig!' - want het is op zichzelf nog een lege term.

Ja in principe komt het vooral door de grote veranderingen die eraan komt.. Innovatie is inderdaad zo'n beetje zo'n term waar heel veel gestrooid mee wordt en wat heel veel betekend. Dus de vraag is, wat betekent het op dat moment voor hun?

Als je kijkt naar de zorg dan gaat 'ie de aankomende jaren best wel heel erg veranderen. Er zit heel veel aan te komen. Waarbij het belangrijk is, dat er verandert wordt. En als je

kijkt naar definitie van 'innovatie' dan zochten zij naar anders werken. Dus op een andere manier de zorg inrichten, op een andere manier er naar kijken. En eigenlijk op een andere manier .. ja .. iemand binnen laten komen die mee kan kijken.

Waar zij vooral mee zaten is heel veel landelijke ontwikkelingen. Dus dan heb je het over de vergrijzing die in 2040 nog maar 2 werkende per niet werkende in Nederland zijn, het aantal ouderen en chronische aandoeningen dat stijgt enorm dus daar moeten ze veel aan doen, en er komt een steeds met een groot tekort aan werknemers in de ouderenzorg.

En wat er daarnaast nog bij komt kijken, hebben ze ook nog gezegd, regio Rotterdam is ook nog anders. Daar hebben ze een concentratie van sociaal-economische achterstand, grote uitkeringsafhankelijkheid, lage zelfredzaamheid, grote culturele diversiteit en vaak beperkte sociale cohesie. En die dingen samen, hebben eigenlijk een plan van aanpak gevormd. Die ingediend is bij Zilveren Kruis, het zorgkantoor, waarbij ze wilden inzetten op 'anders werken' met behulp van zorginnovatie.

En wat dan precies zorg innovatie op dat moment betekende, dat hadden ze misschien niet helemaal voor ogen.

Nee dat kan ik me ook wel voorstellen als je voor zo'n uitdaging staat, die je zojuist opsomt, is het niet een ding, maar juist dat hele grote brei die je probeert te ontrafelen,

Ja, ik denk dat je, waar we mee begonnen is kijken van 'Ok, er bestaat heel veel zorgtechnologie, waarom implementeren we die niet gewoon? Die werkt, die is goed. We lopen misschien een beetje achter in de ouderen zorg wat hebben nog geen beeldbellen.. Ja we hebben al die technologie waarvan je nu denkt 'Huh, dat is er toch allang al?' Die hebben we eigenlijk nog niet.

En ik denk dat dat de eerste ideeën waren. Laten we dan hulp inzetten die ons daarbij kunnen helpen. En dat is eigenlijk langzaam een beetje omgedraaid naar 'Ja maar.. Dit is niet het echte probleem wat er speelt in de zorg. Er is inderdaad heel veel technologie, we hebben een heel mooi experiment proces opgezet, gekeken wat werkt nou.. En eigenlijk stopte elk experiment, of werd stilgezet door weerstand of sloot helemaal niet aan bij wat de zorgvraag was.

Dus we kwamen er achter dat wat we ook deden, er elke keer wel weer iets gebeurde van 'Dit is het niet.. er klopt iets niet..'. En daar, uiteindelijk hebben we gezegd, 'er is een probleem, dat wordt gedefinieerd met een oplossing, maar dat is niet het juiste probleem omdat er nooit doorgevraagd wordt. Dus komt er niet de juiste oplossing uit, en kun je eigenlijk niet innoveren.

En daaruit zijn we breder gaan kijken. Dus het idee van zorginnovatie is eigenlijk zo langzamerhand beetje omgedraaid door ons met 'Ja maar, zorginnovatie ligt echt wel dieper en breder. En er zit een vraag achter de vraag en je moet verder kijken.

Heel mooi verwoord. Is dat waar jullie nu vooral bezig zijn binnen die zorgorganisaties? Die vraag achter de vraag naar boven halen, hoe ziet zo'n traject eruit binnen die instellingen?

Ja dat is eigenlijk wel waar we grotendeels mee bezig zijn. We hebben uiteindelijk wel eerst gezorgd, van ok, als je dan gaat testen, pilots draaien > Dat hebben wij verandert in het woord 'experimenteren' zodat het laagdrempeliger werd en anders overkwam. Dan moet je wel zorgen dat daar een goed proces achter zit. Dus we hebben een experimentenproces gemaakt met daarbij ook handboeken geschreven aan de hand van Design Thinking. Om ze te leren 'Ok, als het doet, doe het dan op deze manier want dan zit het sowieso goed in elkaar'. Dus we hebben ze eigenlijk structuur geboden.

Maar toen we eigenlijk al vrij snel merkte, ok je moet terug naar de vraag, hebben we eigenlijk het deel wat normaal gesproken bij Design Thinking ook ervoor komt, hebben we ook opgezet.

Dus we zijn gaan kijken 'Hoe kom je dan achter de vraag?'. Wat heb je nodig? Daar hebben we ook een proces voor opgezet. Dat noemen we ons behoefteonderzoekproces. En als je, eigenlijk nu een traject start met ons, dan gaan we eerst de vraag achter de vraag checken. Dus we gaan.. niet wij.. maar we proberen het bij de zorgprofessionals zelf weg te zetten, omdat we de handboeken en methodes zo hebben ingericht dat zij het zelf kunnen.

Dus we [...] stellen hun de vragen waardoor ze zelf aan de slag kunnen. En dan gaan ze zelf ontdekken 'ok hebben ik het juiste vraag, heb ik het juiste probleem te pakken?'. Zo ja, ligt dat dan juist niet veel breder. Vaak zit er een heel proces achter en moet je veel meer uitzoeken. En als je dat hebt uitgezocht, kun je van de knelpunten richting de oplossingen gaan. En die oplossingen kunnen je dan uiteindelijk experimenteren.

En dat experimenteren, daarna komt het woordje 'implementeren', nou, dat is altijd wel een grote chaos. Want het woord 'implementeren' klinkt heel erg zwaar, en dat is ook. Daar zitten vaak heel veel go / no go momenten en business cases aan vast. En wij proberen dat nu om te draaien, bij experimenteren bepaal je al 'Dit is goed, en je bent al aan het doorvoeren'. Zodat je dat woord implementeren weer weg kunt laten.

Dus de trajecten die we aan gaan, is eigenlijk we kijken, 'Wat heeft een zorgprofessional nodig?'; 'Waar kunnen we diegene in ondersteunen?' En 'Welke methodes en handboeken sluiten dan aan hierbij zodat ze het zelf kunnen doen?'

Ja dat vind ik wel heel mooi aan wat jullie doen eigenlijk.. Eigenlijk ontwerp je jezelf weg. Aan het einde ga je daar weg, en als het goed is kunnen ze het allemaal zelf.

Ja.. precies. Dat is wel de bedoeling.

Is dat dan ook een spannend moment, als ontwerper. Dat je er op een gegeven moment uit stapt. Houd je het dan van af een afstandje in de gaten? Hoe gaat dat weg faseren?

Nou het is aan het begin heel erg gek.. Je hebt iets zelf bedacht, of nouja, je bent toch wel vaak de begeleider in de ideeën en de dingen. En door jezelf weg te schrijven neem je zelf ook niet de credits. Je pakt geen podium, je geeft hem aan de ander en je neemt langzaam stappen achteruit in de hoop dat ze het oppakken.

En aan het begin was dat best lastig, dus ik ben begonnen ook als projectmanager. En wat je heel snel merkt, dat als je binnenkomt als projectmanager, dan ben je een

projectmanager.. dus je leidt het. Op een gegeven moment, liepen er 20 tot 30 projecten tegelijk, dus toen merkte we, we moeten dit anders aanpakken. Dus we maken het 'programmamanager'.

En op het moment dat je programmamanager bent heb je projectleiders nodig vanuit een organisatie die het gaan overnemen. En zo verander je de taal en de afstand.. Dat is ook een beetje met geluk gegaan door corona. Waar we afstand moeten houden en nergens meer mochten komen, moesten ik wel, ik had eigenlijk geen keuze meer.

En merkte ik, dat ik vaak uit enthousiasme toch dingen overnam. Terwijl ik dat nu door de afstand niet kon doen. Dus dat ik heel snel de vraag kon terug leggen van 'Hoe ga je dat doen, en hoe kan ik je daar dan bij helpen van een afstand?' Dat maakte het en makkelijker voor mezelf, en makkelijker voor hun om daar dan de regie in te nemen en het eigenaarschap. En dat hebben we eigenlijk niet meer teruggedraaid.

Nou wat een mooie bijkomstigheid dat corona dat toch zo in het proces heeft weten in te brengen.

Ja gelukkig wel.

En mooi inderdaad wat je zegt, dat jullie dat ook er in houden. Ik vond het wel interessant wat je zei over.. Dat je eigenlijk zelf niet de credits krijgt en niet dat podium pakt, want ja het is een soort duivels dilemma, wat ik ook soms als ontwerper voel.

Want je bent natuurlijk, hoe ik ben opgeleid, of hoe ik mensen om me heen zie, is toch je kan ook stukje authenticiteit en je artistieke kwaliteiten kun je ergens inleggen, en dat behoort dan tot jouw portfolio, en dan heb je weer een ontwerpstuk gemaakt, weer iets van jezelf ergens ingestopt. En nu ben je iets aan het overdragen en heel langzaam jouzelf eruit aan het halen.. Dat is wel een hele andere manier van werken.

Ja.. ik denk.. Ik vond het aan het begin heel moeilijk omdat je weten dat het je eigen successen zijn, maar je geeft het aan een ander.. Maar als je daarna ziet wat het doet met zo'n zorgmedewerker en die gaan verder.. en die gaan zelf door. Dan maakt dat het podium veel belangrijker, als je die verandering ziet gebeuren en het enthousiasme en je hoort de opmerkingen 'Wow dit maakt m'n werk zoveel makkelijker en ik begin het te begrijpen en alle puzzle stukjes gaan in elkaar'. Ja dan is dát denk ik het podium wat je mag pakken. En dat je dan hen vanzelf door ziet bewegen en zij gaan dan verder, en je kunt ze op afstand daarin begeleiden, en daar inderdaad een beetje contact inhouden.

Dan is dat een veel beter podium dan de artistieke ontwerp dingen die je er in toegevoegd hebt.

Ja ik kan me wel voorstellen dat het heel veel voldoening geeft. Uiteindelijk heb je daar ook de echte impact mee te pakken.. Dat is bij sommige concepten die ik maak is de impact er nooit gekomen omdat het concept niet geïmplementeerd is. Dus het is.. vandaar mijn duivelse dilemma. Dit is wel een heel inspirerend voorbeeld.

Ik vroeg me ook af, als deze mensen dan met deze methodes aan de slag gaan, hebben zij dan eigenlijk het gevoel dat ze aan het ontwerpen zijn?

Nee, eigenlijk niet. Dat is heel grappig. Ze merken wel dat je het anders doet, want je werkt met post-its en met formats en je werkt meer samen, dus er wordt ook gelijk uitgesproken 'Wat prettig dat we dit samen mogen doen, wat prettig dat we mee mogen denken, ik hoop dat er dit keer echt wat mee gebeurt'. Nou dan kunnen we gelijk terug zeggen, jij bent degene die er voor gaat zorgen dat het echt gaat gebeuren.

Maar het echt ontwerpen, die woorden worden eigenlijk niet gebeurd, dat ligt niet dicht genoeg er bij. We draaien de woorden eigenlijk om, zodat het meer een weg vind in hun dagelijkse werkzaamheden en meer een routine wordt, dan dat we ze écht uitleggen wat ze aan het doen zijn. Dus nee, dat zien ze zeker niet zo.

Ik hoor de kracht van taal ook echt heel erg in je verhaal terugkomen. Dat je heel duidelijk kiest voor woorden in ieder geval misschien geen weerstand uitlokken of die vanzelfsprekend zijn, dat vind ik ook wel een hele slimme.

Dat is gelijk een soort van semantische discussie waarvan het me ook interessant leek om te bespreken, namelijk. Innovatie tegenover ontwerpen. Ik merk dat er binnen de zorg eigenlijk heel snel over innovatie wordt gesproken, dat dat een woord wat heel erg resoneert, waarbij ontwerpen misschien nog niet zo bekend is of misschien wel andere associaties heeft, dat kan natuurlijk ook.

Nou eigenlijk denk ik niet zo bekend. Wat je ziet, waarin in veel werkvelden het woord innovatie wel heel duidelijk is, is het in de zorg nog een beetje nieuw. Misschien wel hip ook wel? De eerste organisaties zijn begonnen.. dus dan moet de rest ook volgen. "Ik innoveer ook, ik doe ook heel veel in innovatie." Maar wat het echt betekent dat is eigenlijk wel een raadsel voor veel van hun.

Als je kijkt naar taal, dan ontwerpen is er nog niet. En innoveren betekent eigenlijk technologie. Dat is wat je nu tegenkomt. Dus je bent eigenlijk continu aan het vechten 'Ja maar, het is geen technologie.. het is veel meer dan dat.

Ja, je bent eigenlijk het woord veel rijker aan het maken in hun begrip.

Ja dat is eigenlijk wel een mooie benadering ervan. Dat klopt. Ja.

Laten zien wat het nog meer allemaal is.

Ja ik denk ook als ik binnenkom bij een organisatie, en ik me ga voorstellen. Ja de eerste keren deed ik dat ook heel netjes met 'Ja we doen aan innovatie, we komen jullie helpen'. Want ja, dat is je eerste woordje waarmee je jezelf kunt voorstellen. En als je dan niet begrepen wordt.. ja je moeten wel switchen naar andere woorden.

Je kan het beter zo begrijpen als een soort Jip & Janneke taal. Zij zijn zeg maar.. 'innovatie wordt hip, we gaan pilots draaien we gaan implementeren en dat lukt niet' - dus er komt heel veel druk te staan op die woorden. En als je andere woorden gebruikt, en je gaat er omheen. Dan kom je die druk.. die kom je niet tegen die weerstand. En ik merkte

gewoon heel snel dat als ik bij een groep stond en zei 'Ik ben innovatie en ik kom jullie helpen' - dat ze echt dachten 'Wie ben je dan? En wat kom je dan doen?'.

Terwijl als ik gewoon uit kon leggen, 'Ik kom hier om met jullie naar jullie dagelijkse werkzaamheden te kijken en kunnen we iets verbeteren.. of misschien is iets wel superleuk en hoeven we er niks aan te doen'. Dat staat het veel dichterbij ze en gaan ze veel sneller met je mee doen. Snappen ze ook 'Oh leuk, we gaan vandaag kijken.. we mogen ook eens meedenken'.

Dan betrek je het ook veel meer op hun dagelijkse dingen en waar ze tegenaan lopen. In plaats van zo'n zweefterm innovatie wat nog van alles kan zijn of inderdaad die enge technologie die ze nog niet kennen.

Ja precies, en dat is denk ik ook wel het gevaar van een ontwerper of innovatie.. Is dat je jezelf verkeerd voorstelt, waardoor je er eigenlijk ook al heel, het misschien heel goed doet, maar er ook snel tussenuit ligt. Omdat mensen.. je kunt daarmee niet het draagvlak creëren wat je wilt bereiken.

En als je het dan hebt net over het podium pakken, dan is dit eigenlijk hetzelfde. Je hebt het eigenlijk helemaal niet over wie je bent en professioneel gezien, wat je hebt bereikt. Je bent bezig met de mens, met hen. Je gaat kijken wat heb jij nodig en vandaag ben ik er voor jou. Dat is echt waar zij het hardst waar zijn van gaan lopen, want dat gebeurde gewoon minder daarvoor.

Mooi dat dat ook meteen zo'n effect heeft. En eigenlijk denk ik inderdaad door ook heel erg op je taal te letten en aan te sluiten bij de beleving van zorgmedewerkers en waar zij behoefte aan hebben, dat je jezelf ook inderdaad meer er naast plaats in plaats van erboven van' Hier kom ik even met mijn ontwerp of innovatie ervaring binnen wandelen'.

Ja daar hebben ze ook niet veel aan eerlijk gezegd. Want.. dat maakt het een ver van je bed show. Dan kun je het niet herkennen. Dat weten we eigenlijk allemaal als ontwerper.. zolang er geen herkenning is komt er geen acceptatie, en als er geen acceptatie is kom je er nooit doorheen. Dan krijg je inderdaad niet de impact die je wilt krijgen. Juist door het verdraaien en het anders doen, wat we anderen proberen te leren. Kun je er wel komen.

Dus het is een soort van.. de laag achter de laag. Dus waar je zegt, ok we gaan hier anders werken, ben je zelf ook anders aan het werken. En alles anders aan het inzetten. En dat is het tactische spel erachter eigenlijk.

Ik zeg ook wel eens, het is net een bordspel eigenlijk. Het ene rondje zit je in de gevangenis, het volgende rondje mag je drie passen vooruit. Dan wordt je weggeslagen door iemand. Het is continu een spel waar het om taal gaat en met mensen en kijken 'Ok.. kan ik daar wel komen?' Zo niet.. Hoe kan ik daar dan wel komen? Moet ik misschien een tactisch spelletje spelen zodat ik wél op die plek kom.

Ik denk dat je dat zelf ook heel goed herkent.

Ja zeker, het is toch een beetje ja.. ook elkaar aanvoelen en ook een leuk metafoor.. Als je dan een ronde in de gevangenis zit, kun je ook wel even kijken van 'Ok wat ging hier mis, op welke manier kan ik het wel goed verwoorden, hoe krijg ik mensen

wel goed mee?' Blijkbaar heb ik iets gedaan wat niet helemaal aansluit bij met waar zij op dit moment mee bezig zijn. Dat helpt ook wel heel erg om in een proces vooruit te komen. Maar ook om de materie beter te snappen.

Ja kijk als ontwerper ben je eigenlijk heel analytisch. Je kunt heel goed zien wat er in sessies gebeurd. Maar een echte ontwerper kan ook gewoon zien, welke zetten moet ik zetten.. ok wat moet ik doen? Het is helemaal niet erg als ik heel eventjes stil sta, want dan kan ik zorgen dat het weer verder gaat, zeg maar.

En dat is denk ik het toffe van je baan. Als je dat kunt combineren, dan kun je wel richting de impact en die verdere stappen zetten. Dan ben jij misschien niet diegene die rent en degene die het podium neemt, maar ja.. als zij hem nemen is dat zo tof dat je eigenlijk zelf ook een podium hebt gepakt.

Ja. Heel inspirerend. Ook leuk om dat eens tegen mijn eigen werkzaamheden aan te houden. Ja want ik ben toch altijd de externe, en dat is dan toch anders, maar wel inspirerend om te kijken hoe je op zo'n manier toch dichterbij de mensen waar het om gaat kan komen te staan.

Ik had nog wat vragen over.. Jullie pakken het volgens mij heel erg aan binnen een regio. Dus jullie zijn verbonden via verschillende zorginstellingen. Zie je daar echt de meerwaarde van in om in een netwerk van zorginstellingen op deze manier aan te pakken?

Ja, dat is zeker dubbel. Omdat.. Het is ook moeilijk. We hebben twaalf organisaties. [...] En in die twaalf organisaties spelen heel veel verschillende dingen. Het is moeilijk omdat alles op een ander niveau staat en de cultuur heerst 'Bij ons is alles anders'. Dus dat werkt soms ook wel tegen.

Maar het is een voordeel, omdat je als je ergens stil staat, kun je ergens anders verder. En wat je doet is heel herkenbaar bij andere. Dus je maakt continu voortgang, waardoor je ook dingen kunt laten zien. En andere weer kunt overtuigen van 'Hey dat kunnen we ook, of we kunnen het ook zo aanpakken'. Ik denk dat dat een voordeel is.

En het andere voordeel is dat ze.. We zijn nu twee jaar verder. En je merkt dat ze elkaar beginnen te vinden en dat er vraag naar komt.. 'Die organisatie heeft dat gedaan, kunnen we daar van leren, en hoe dan?'. En dat kun je experts bij elkaar halen van verschillende organisaties, waardoor het voor hun interessant is want ze zien andere mensen en zo kunnen ze leren... Ze krijgen er ook inspiratie van en ze halen er dingen uit.

En voor ons is het interessant omdat we heel veel inspiratie van verschillende organisaties pakken waardoor we altijd wel ergens goed terecht komen.

Krijg je ook, zie je ook patronen, zie je ook dat bepaalde vraagstukken ook bij iedere organisatie naar boven komen?

Jazeker. Uiteindelijk.. het leuke is. De cultuur die ik net zei 'Bij ons is alles anders'. Wat mij betreft is die er niet. Ik herken heel duidelijk dezelfde ochtendprocessen. Ze doen eigenlijk hetzelfde werk, en natuurlijk zijn er doelgroepen .. bij huizen heet iedereen zijn eigen ding. Er zijn echt wel dingen die op een andere manier gaan. Maar ze kunnen heel erg van

elkaar leren. En dat is wel echt een moeilijk punt waar ze zelf nog een volgende stap in moeten zetten.

Ik denk als we zo doorgaan, dan zouden we meer processen bloot kunnen leggen als het ware. En als we dat dan voor elkaar krijgen bij verschillende organisaties dan kun je ze ook naast elkaar leggen.. Zo van "Kijk nou, ze zijn hetzelfde - kom op, we kunnen hier ook grotere stappen in maken".

Ik moet ineens meteen denken .. Eigenlijk zijn natuurlijk dit soort organisaties in een bepaalde manier, hoe de markt nu gestructureerd is, elkaar's concurrent. Ik kan me voorstellen "Wij zijn innovatief bezig, of wij hebben onze service 'X' verbeterd. Ik kan me ook voorstellen dat dat op een bepaalde manier is om jezelf te onderscheiden van andere centra in de omgeving? Is dat nog iets wat je tegenkomt?"

Nou wel minder. Het wás er, zo kun je het wel benoemen. Er is een marktschaarste, maar aan de andere kant, zijn er ook veel te veel ouderen. En dat houdt voorlopig niet op.

Zij hebben zichzelf op een gegeven moment de vraag gesteld: 'Blijven we de concurrentie houden of gaan we samenwerken waardoor we makkelijker uit deze complexe situatie komen. Of in elk geval iets makkelijker.

En dat doen ze nu eigenlijk. Dus tuurlijk er is wel eens concurrentie, want het is niet tof als personeel overgaat naar de anderen.. Maar je merkt ook als ze nu zien.. Als ze maar binnen Rotterdam blijven en als ze maar bij de zorg blijven. Dan maken we al veel grotere stappen dan dat we het moeilijk gaan vinden dat dat ze van baan veranderen. We kunnen ze beter binnen de zorg houden zodat we in ieder geval iets minder tekort hebben de komende jaren dat wat er aan zit te komen.

Dus dat is eigenlijk het iets heel erg moois wat er ontstaat.

In vind het heel mooi klinken dat er juist samengewerkt en kennis uitgewisseld wordt. En dat je ook als regio deze grote uitdaging waar we met z'n alle voorstaan, samen de schouders onderzet en zegt we blijven van elkaar leren onderweg.

En het is niet altijd even makkelijk he, het lukt niet altijd. Wat je merkt is dat er wel steeds meer samenwerking in de keten komt. Er komt ook samenwerking in tussen ziekenhuizen in de VVT. En je hebt ook veel meer organisaties he, niet alleen wij zijn er. En ook wij proberen onderling, wij doen mooie veranderingen, ook wij doen het. Als je op dat thema zit daar zijn we ook mee bezig, laten we het dan combineren.

We proberen ook, niet alleen tussen organisaties, maar ook de ondersteunende organisaties die helpen te veranderen, dat wij ook met elkaar aansluiten om zo langzamerhand meer samenwerking te krijgen en steeds meer van elkaar te leren.

Dus je bent ook heel erg bezig op organisatorisch niveau. Welke wegen bewandel je en welke afslagen neem je? En als je dat gaat bijhouden, en je houdt hoog over overzicht. Dan ga je daar vanzelf een weg in vinden.

Een tof resultaat daar van is, in het begin zijn we begonnen met 10 organisaties. Begin 2020 zijn daar drie organisaties bijgekomen. En door de geleerde lessen van de andere organisaties hebben we véél sneller wat kunnen bereiken bij die drie organisaties. Omdat

we beseften, ok deze functies zijn belangrijk, daar gaan we per direct mee beginnen. Die gaan we op een hele andere manier insteken, en dan knallen we daar door.

Dus je merkt dat we daar verder zijn dan bij sommige andere organisaties die al langer bij ons zitten.

Juist omdat je dus dat stukje voorkennis meteen hebt kunnen implementeren..

Ja precies. Je hebt die stappen van weerstand, of van de weg zoeken heb je over kunnen slaan. En als je dat gelijk kunt inzetten en je kunt het ook laten zien aan de bestuursleden van 'Let op, bij jou staan we nog stil, maar dit is er bij een ander gebeurd. Als je ons deze ingangen biedt, dan kunnen we er voor zorgen dat dit ook bij jou gebeurd'.

Ik denk dat het mooie aan het hele verhaal is. Wat je net zei 'Is het fijn met zoveel organisaties?' Ik denk het wel. Want je hebt altijd koplopers en volgers. En je moet zorgen dat je op het ene onderwerp een koploper bent en op het andere onderwerp een volger. En dan haal je het beste eruit.

En als je dat naar boven kunt halen met hen van 'Als jij hier heen gaat dan kunnen anderen erin volgen, als jij dan volgt in dat onderwerp'. Dan inverteert iedereen net zo veel tijd, maar je haalt dezelfde impact eruit.

En dat maakt denk ik de samenwerking zo mooi.

Gaaf hoe dan inderdaad het ene overvloedt in het andere. Het ene foutje hier daar weer een mooie voorsprong oplevert.

Ja je maakt er wel een mooi woord van. Het ene foutje zeg maar. Het is eigenlijk gewoon een briljante mislukking wat er voor zorgt dat een andere twee keer zo snel gaat.

Ik wou net ook al mezelf verbeteren, er bestaan volgens mij ook helemaal geen fouten. Dat is alleen maar fijn.

Dat is ook nog wel iets. Voel je binnen die organisaties ruimte om te experimenteren. Jullie noemen het volgens mij ook zo in jullie processen. Wordt er wel eens vervelend op gereageerd als je een fout maakt of als je van te voren een risico niet kan inschatten. Hoe wordt daar mee omgegaan?

Wat wij tegenkomen, daar is het eigenlijk alleen maar iets moois. Omdat onze eigen mindset is ook zo. Op het moment dat je ziet dat het mis gaat kun je eigenlijk al gelijk ingrijpen en zeggen 'Hey maar dit is super mooi he, kijk maar wat er ontstaat, wat er gebeurd'.

Wat je wel merkt, en dat is ook een verhaal wat nu speelt, we hebben natuurlijk die eerste innovators, de early adapters bereikt, en je komt nu bij de volgende laag. En die hebben die mindset nog helemaal niet. Wat we hebben veroorzaakt is dat we onszelf wegschrijven. Dus die early adapters spreken de volgende groep zelf aan, zonder dat wij daar bij zijn, of op afstand.

Dat betekent dus ook dat zij die mindset al gelijk moeten doorgeven. Maar dat is natuurlijk veel moeilijker, want wat wij automatisch hebben en ander hebben proberen te leren, betekent niet dat diegene dat kan doorgeven.

Dus er gebeurt een experiment met de GPS. Zij denken na één dag, dat werkt helemaal niet. Die alarmen gaan veel te vaak aan. Ze zetten hem uit, en ze gooien hem in de kast. In plaats van ze dus de innovatiemanager daar bellen en zeggen 'Ja maar, het werkt helemaal niet lekker'.

Ze zijn eigenlijk in de cultuur zo gewend 'dit werkt niet, laat maar zitten, ik ga gewoon door met mijn dagelijkse werkzaamheden'. Dat is gewoon heel moeilijk te verbreken.

Ja ja.. jullie hebben natuurlijk allerlei tools en handboeken maar dit lijkt me toch echt wel een mindset dingetje.

Ja.. ik vind het altijd leuk dat iemand dan zegt 'We draaien daar nu toch heel veel experimenten dus we kunnen toch door?' Nee want de volgende groep draait weer voor het eerst een experiment. Dus zijn gaan dezelfde dingen doen. Zij gaan stoppen, zij gaan het in de kast gooien.

Zij moeten door dezelfde fases, waar voor mij, ik dan na experiment drie denk 'Ja dag! Dit is echt de vierde keer dat dit gebeurt. Daar heb ik geen zin meer in'. Daar moet ik eigenlijk ook zorgen dat een nieuw iemand dat experiment ook gaat geven. Die heeft daar wel het geduld en alles nog voor.

En ik denk dat dat het interessante is. We gaan nu echt tegen de cultuur aanlopen. En waar je snelle veranderingen en kleine experimenten snel kunt starten, kom je op een gegeven moment op een punt dat je denkt.. We moeten dit op een andere manier aanpakken. Dit is niet een gewoon experiment.

Ik heb iemand heel veel geleerd en geïnspireerd. Maar als ik daar nu mee door ga.. dan stopt diegene ook. Want dan komt die niet door de volgende hobbel heen. En dan sta je stil. Ik denk zoals ik er nu tegen aan loop, en wat ik nu tegen kom is dat hier heel veel organisaties stoppen. Bij die volgende beweging inzetten.

Wel een interessant punt om als ontwerpers op aan te haken. Hoe kunnen we altijd dat stokje blijven doorgeven?

Ja en zorgen, dat is ook wel een hele mooie vraag ontwerpers ook, ook zorgen dat je er niet bent. Dus dat je zelf die mensen eigenlijk niet aanspreekt, maar dat je iemand anders leert dat die dat moet gaan doen. Hoe hebben wij zelf die mindset gekregen? Hoe zijn wij in beweging gekomen? En hoe kunnen we zorgen dat die volgende persoon iemand anders in beweging krijgt.

Ja dus als je jezelf weg ontwerpt ook een goede set tools of mindset achter laten voor wanneer het niet goed lukt.

Ja eigenlijk wel ja.

Een rescue plan. Waar je zelf niet voor nodig bent.

Denk je dat iedere regio of iedere brancheorganisatie binnen de zorg een innovatielab zou moeten hebben?

Ehm. Goede vraag. Ja ik denk het.. Of het voor iedere organisatie werkt weet ik niet. Maar voor een regio is het denk ik wel heel goed. Je kunt inderdaad zoiets in je eigen organisatie wegzetten en het zelf gaan doen. Maar je mist daarmee ervaringen van de andere zeg maar.

En dat is wat wel iets wat heel erg goed werkt bij ons. We kunnen altijd op voorbeelden terugvallen. Of laten zien, of mee laten beleven bij een ander zeg maar. Ik denk dat het daarom wel goed zou zijn als er meerdere innovatielabs in meerdere regio's zouden zijn.

Ja want ik zit nu ook te denken veel van de problemen die op ons afkomen, die zich opstapelen, die worden ook niet opgelost met één zorgorganisatie. Die zul je toch met z'n alle moeten gaan aanpakken. En iedere regio heeft zo weer zijn eigen uitdagingen of demografie, noem het maar op.

Ja wat je ziet is dat er wel heel veel al zijn hoor. Die worden dan geen innovatielabs genoemd. Dus iedereen heeft zijn eigen naam zo. Maar dat maakt het juist ook heel verwarrend.

Dus wat je nu eigenlijk door krijgt is dat veel organisaties hebben een lidmaatschap of contributie bij al die innovatielabs of stichtingen die helpen veranderorganisaties. En je krijgt.. er ontstaat iets waarvan zij op een gegeven moment zeggen 'Ja maar ik betaal, daar, daar en daar - en hoe werken jullie dan samen?'. Dat samenwerken dat lukt nog niet echt. Dus er gebeurt heel veel, in heel veel regio's, en ook wel in regio's veel tegelijk. En daarin kunnen we ook nog niet delen en implementeren en samenwerken. Ook daar lopen we vast.

Dus we kunnen wel zeggen dat het in de zorgorganisaties zelf heel moeilijk is. Maar ook wij onderling als ontwerpers of als veranderdeskundigen kunnen nog niet met elkaar delen en van elkaar leren.

Ik denk dat het heel goed is dat elke regio zo zijn eigen dingen heeft, waar het samen komt en waar iedereen van kan leren. Maar de vraag is denk ik de aankomende jaren, gaan we echt van elkaar leren, of blijven we echt allemaal opnieuw uitproberen, waardoor we nooit echt in de verdieping komen bij de organisaties?

Ik vind dat je daar echt een hele belangrijke vraag stelt. Het is goed om daar bewust van te zijn, jazeker. En ook toch weer het woordje taal, waar we het net ook al over hadden. Als iedereen het op een andere manier doet, dat is prima, maar wel dat we weten dat we aan hetzelfde werken, en elkaar misschien zouden kunnen versterken. Anders zien we denk ik met z'n alle ook door de bomen het bos niet meer.

Ja precies. En ik denk dat het ook het meest verwarrend voor de zorgmedewerkers is. Want dan staat die externe club er weer, dan staat die er weer. En wat doen die nou samen?

We hebben dit bij een van de organisaties gehad waar wij ook lopen. En daar is een externe organisatie ook ingehuurd voor een ontwerpfase, voor het efficiënter maken voor de zorgprocessen. Super goed, alleen maar oké dat er meerdere organisaties lopen, dat

er meerdere mensen lopen. Het enige, de actie die ik op dat moment heb genomen is 'Wij moeten op dat moment dus zorgen dat we maandelijks afspreken, zodat we dezelfde taal binnen dezelfde afdelingen spreken'. En niet dat zei denken.. dat zij denken 'Wie zijn zij en wie zijn zij? Nou stop ik er mee.'

En doordat we over dezelfde woorden en over dezelfde dingen zijn gaan praten, sluiten we juist aan en kunnen we juist extra versnelde stappen maken. Omdat we samenwerken.

Ik denk dat dat mooie voorbeelden zijn. Als je elkaar tegen komt in organisaties, zorg dan dat je elkaar versterkt en niet gaat concurreren. Want dat is niet wat de zorg nodig heeft.

In verband met de tijd, ga ik een beetje naar de laatste vraag toe werken.

Ik ben nog wel benieuwd naar het zinnetje wat ik op jullie site zag. Dat jullie de zorg beter willen maken maar ook dat er meer zorg komt uiteindelijk, op magische wijze haha.

Ik was wel benieuwd. Je schetste net al mooi het plaatje van de grote vergrijzing die op ons af aan het komen is. Ook in dit soort trajecten. In hoeverre zijn jullie met dat grote doemscenario in de toekomst bezig en in hoeverre werk je in het nu?

Ja dat is echt iets heel moeilijks. Ik denk als we kijken naar wat er in de toekomst afspeelt. Dan zijn wij juist heel erg in het nu bezig. En we hebben daar specifiek voor gekozen, omdat wij merkte 'We kunnen met heel veel technologieën komen, maar als de zorg er nog niet klaar voor is qua vaardigheden of de mindset, dan zijn we over vijf jaar nog niet op dat punt'.

Dus ja we zijn héél erg bezig in het nu en met hele klein verandering. Een medicatie kar op een andere plek zetten, de nachtzorg op een andere manier inrichten, de ochtenddienst, de kapper naar een ander tijdstip verplaatsen, echt hele kleine veranderingen. Maar die zijn voor hen nu al heel groot. En wat je merkt, is dat zij, zij leren daardoor dat je een andere mindset mag hebben. Dat je inderdaad die foutjes mag maken, die je officieel niet foutjes noemt natuurlijk. Dat dat soort dingen mogen gebeuren.

En met dat, proberen wij de zorgmedewerkers van nut e veranderen, zodat ze klaar zijn voor de toekomst. Waar wel heel hard geïnnoveerd moet worden. Als wij nu de stappen vooruit moeten nemen, en we nemen te grote sprongen, dan sluiten we niet aan bij de zorgmedewerkers. Dus we houden wel heel goed in zicht wat er gebeurd en we proberen ook aan te sluiten bij de grote vragen die in de keten spelen. Ok, dit speelt er, waar gaan jullie naar toe, wat worden jullie oplossingen, en wat moet een zorgprofessional doen om daar te komen.

Ja logisch dan om het klein en dichtbij te houden. Maar wel inspirerend om te horen dat die toekomstlijnen er wel een beetje naast gelegd worden.

Ja we hebben. Je merkt ook heel erg dat het speelt in de zorgorganisaties. Dus we hebben laatst bijvoorbeeld gewerkt aan een mantelzorg beleid, en daar stel je dan op een gegeven moment de vraag 'Is een mantelzorger nog wel een mantelzorger over vijf jaar?'. Of heeft die eigenlijk een hele andere titel. Wie is er mantelzorger?'

En het leuke is, zijn gaan daar inderdaad over mee praten maar zij kunnen ook die grote stap over vijf jaar niet zetten, want die is eigenlijk te ver. Dus als je maar goed voor jezelf in zicht houdt 'Ok, wij zijn ons er van bewust dat er een sociale kaart wordt, en dat we dan die kant op gaan. Misschien moeten we dan net een stapje ertussen pakken. Ok we moeten in ieder geval in kaart gaan brengen wie er nog meer zijn dan de mantelzorger. En als ze dan daar zijn, dan kun je wel weer die volgende stap met ze zetten.

Zolang je maar inderdaad met de bestuursleden en de keten in de gate houdt, waar willen we uiteindelijk naar toe. En kunnen we daar heel veel kleine stapjes naar toe zetten, dat is wel het belangrijkste.

Zo krijg je iedereen stapje voor stapje een beetje mee in de goede mindset richting het het mooi einddoel.

We proberen de zorgprofessional van de toekomst te creëren dat zou wel tof zijn.

Nou dat is een heel mooi streven en een mooie missie. Ja dat je dan ook onderweg maar heel veel mogen leren over die toekomstige zorgprofessional.

Ja ik hoop het ook.

Het zou leuk zijn als we op een gegeven moment ook een ontwerpende zorgprofessional krijgen. Ik hoop niet dat onze baan dan helemaal weggeschreven is helemaal, dat we nog wel mogen helpen. Maar dat zou wel tof zijn, als een zorgprofessional zelf kan gaan ontwerpen en kan gaan bedenken.

Ja.. een skillset die ook helemaal op zijn plaats is in deze sector. Dankjewel voor je tijd, en voor dit leuke gesprek!

Jij ook bedankt, ik vond het heel erg leuk.

--

Yes, nou dit gesprek laat maar weer mooi de kracht van ontwerpend denken binnen organisaties zien. Inspirerend om mee te nemen hoe we binnen trajecten lokaal en regionaal nog meer de samenwerkingen kunnen opzoeken, ook tussen ontwerp partijen. En om vooral niet de grotere lijnen en uitdagingen van de toekomst uit het oog te verliezen.

Mijn volgende gast heeft altijd het oog op de toekomst, ik spreek namelijk met Lisa Mandemaker, zij is speculatief ontwerper, en werkt eigenlijk met installaties en experimenten stukjes van de toekomst uit zodat we daar in het hier en nu iets van kunnen vinden. Dat hoor je in de volgende aflevering.