

# DIGITALISERING IN DE ZORG VIA VIJF DOORBRAKEN EN EEN VERANDERAANPAK



Een whitepaper over digitale strategie in de zorg

---

Transformeren naar digitale zorg blijkt in veel zorgorganisaties een moeilijker opgave dan vooraf was ingeschat. Waar ligt dat aan en vooral hoe kan dat worden voorkomen?

Digitalisering is de verandering van informatie, communicatie en diensten naar een digitale vorm. Digitalisering heeft zowel betrekking op de informatie zelf, op de bijbehorende procedures, op de processen en de vaardigheden, dienstverlening, houding en gedrag van zorgverleners én patiënten. Digitalisering gaat dus veel verder dan technologie, digitalisering gaat ook over het effect die de verandering heeft op ons als mensen, onze organisaties en werkprocessen, en onze samenleving.

## De vijf doorbraken

Een succesvolle digitale transitie start bij een heldere visie en strategie. Wat wil de zorgorganisatie bereiken met digitalisering? Voor welke patiënten en cliënten? Sturen we op minder fysieke consulten, een kortere opnameduur, meer patiënten helpen met dezelfde capaciteit, minder thuisbezoeken voor verpleegkundigen en verzorgenden? Het doel is namelijk niet de implementatie van een nieuwe app, maar het effect dat we bereiken in de zorgverlening aan onze patiënten en cliënten.

Digitalisering in de zorg vraagt om een ontwikkelgerichte veranderaanpak. Doorgaans richten we ons bij digitalisering vooral op de invoering van technologie en applicaties. De selectie en implementatie van een EPD of ECD, de keuze van een PACS-leverancier, vervanging van het rekencentrum, vernieuwing van de werkplekken. Zorgorganisaties volgen doorgaans de voorgeschreven aanpak van de leverancier of implementatiepartner. De impact die de verandering heeft op de zorgprofessionals en de wijze waarop we zorg verlenen blijft vaak onderbelicht.

Digitale transformatie van de zorg vereist vijf doorbraken die nodig zijn om de overgang van de huidige manier van werken naar de ambities en doelen voor een duurzaam toegankelijke en betaalbare zorg te realiseren.

Deze vijf doorbraken zijn:

1. Slimme digitale processen; het zodanig organiseren en inrichten van de zorgprocessen dat de zorg gaat naar de mensen die het echt nodig hebben, online waar het kan en fysiek waar het moet, ondersteund met digitale zorgpaden. Dat samenwerking en organisatie van de zorg in een regio rondom patiënten en cliënten optimaal ondersteund wordt met toegankelijke, digitale informatie. Dit wordt mede mogelijk gemaakt door een op digitalisering gericht leiderschap en aansluiting bij regionale en landelijke gegevensuitwisselingsfaciliteiten.
2. Optimale digitale beleving voor patiënten, cliënten en zorgprofessionals; het zorgproces wordt op een laagdrempelige manier met digitale hulpmiddelen die optimaal aansluiten bij de behoeften van patiënten en zorgprofessionals ondersteund. Patiënten en cliënten beschikken over de informatie die ze nodig hebben om zelf regie te nemen over hun gezondheid; de ondersteuning van de digitale toepassingen sluit hier continue op aan. Dit wordt mede mogelijk gemaakt door op klantwaarde gerichte zorgambities en processen. Ook het werkplezier en de beleving van artsen en zorgmedewerkers vereist de nodige aandacht voor een succesvolle adoptie.



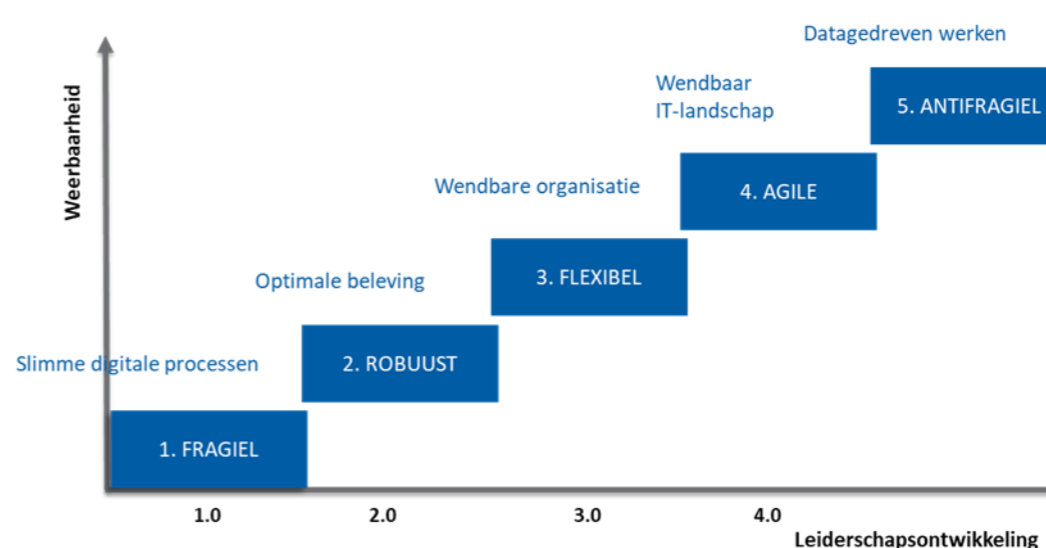
3. Wendbare organisatie; de zorgorganisatie en de medewerkers zijn in staat om goed in te spelen op de veranderingen en maken hierbij gebruik van slimme methodieken zoals Lean, Agile werken en visueel management. Het ontwikkelen en versterken van digitale vaardigheden is hierbij essentieel. De zorgorganisatie heeft een hybride besturing ingericht om continuïteit en veiligheid en daarnaast ook de verandering ten gevolge van de digitalisering tegelijkertijd onder controle te kunnen houden.

4. Wendbaar IT-landschap; het transformeren van een monolithisch applicatielandschap naar een hybride IT-landschap en uiteindelijk een open IT-platform, waarbij applicaties via open API's integreren; zonder tijdens deze transformatie de beveiliging en continuïteit uit het oog te verliezen.

5. Data-gedreven werken; het ontwikkelen van analyses, besluitvorming, middelen (onder andere een data platform) en vaardigheden om snel en adequaat waardevolle inzichten te verkrijgen uit de grote hoeveelheden data en deze te kunnen inzetten om gericht (bij) te sturen.

In de huidige periode van verandering en een wereldwijde pandemie past de zeer actuele visie van Nassim Taleb (Taleb, 2016) over organisatieontwikkeling, waarin hij stelt dat organisaties zich moeten ontwikkelen van fragiel, via robuust en flexibel naar antifragiel om goed om te kunnen gaan met onvoorspelbare gebeurtenissen en onzekerheid. In het fragiele stadium is er sterke afhankelijkheid van enkele sleutelpersonen, wordt toeval ontkend en worden voorspellingen gedaan aan de hand van bestaande patronen.

In Figuur 1 wordt in een overzicht inzichtelijk gemaakt hoe de groeifasen van organisatieontwikkeling in relatie te brengen zijn tot de vijf doorbraken voor digitale transformatie. Hiermee kan ook het vertrekpunt van de huidige situatie worden gekoppeld aan de ambitie voor de digitale strategie.



Figuur 1: Groeifasen van organisatieontwikkeling in relatie tot de vijf doorbraken voor een succesvolle digitale transformatie

Het is de taak van het leiderschap om de organisatie tijdens de digitale transformatie mee te nemen vanuit de mindset in een omgeving van angst en onzekerheden (fragiel volgens Taleb) naar een collectief te vormen hogere weerbaarheid en de organisatie het verandervermogen te geven om te gaan met onvoorspelbare situaties onderweg. Dan krijgt het veranderproces van digitalisering de juiste betekenis.

### Veranderen

Veranderen is complex. En ieder digitaliseringsprogramma gaat gepaard met verandering, zowel voor alle betrokken zorgmedewerkers, de patiënten als ook voor de betrokken organisaties. In de zoektocht van organisaties naar manieren en aanpakken voor het omgaan met weerbarstige, taaie verwandervraagstukken, wordt ervaren dat we in de praktijk juist de neiging hebben om vast te houden aan ingesleten waarden en overtuigingen en aanpakken hanteren die eerder hebben bewezen niet goed te werken.



We vertrouwen er vaak op dat experts de antwoorden kunnen geven, dat een nieuwe hype de doorbraak zal betekenen en we zijn bereid te geloven dat het dit keer wel zal lukken. Zijn we eigenlijk wel genoeg bereid om kritisch te kijken naar het verandervraagstuk, waarom de overtuigingen zo ingesleten zijn en hoe het komt dat we de mensen binnen de organisatie zo moeizaam meekrijgen?

Doorgaans zijn we druk bezig om de uiterlijke omstandigheden aan te pakken en hebben we onvoldoende oog voor innerlijke omstandigheden zoals gedrag, cultuur en samenwerking tussen de zorgmedewerkers en met patiënten.

Een bruikbare definitie van veranderen is door mijn oud-collega's Leon de Caluwé en Hans Vermaak als volgt opgesteld (de Caluwé en Vermaak, 2006):

*Veranderen is betekenisgeving en wordt in interactie bespreekbaar of bekrachtigd.*

Het inzicht in de verandering ontstaat door betekenisgeving. Wat betekent de verandering voor mij, voor mijn team, voor mijn organisatie, voor onze patiënten of cliënten en voor onze partners?

Veranderen gaat over de interactie tussen mij, mijn team en mijn organisatie. Dat is de manier waarop we samenwerken en de verandering bespreekbaar maken met elkaar. Wat doet de verandering met mij, mijn team, mijn organisatie en de patiënten? Daarmee gaat veranderen vooral over gedrag, cultuur en samenwerking tussen mensen.

Je kan op vier manieren naar veranderen kijken:

1. Communiceren; In de praktijk is gebleken dat het succes verhogend is te werken met een gemeenschappelijke taal om collectief te praten en te beslissen over veranderen.

Hiermee ontstaat wederzijds begrip voor de verschillen en overeenkomsten en wordt voorkomen dat er een scholenstrijd ontstaat. De keuze voor het toepassen van een erkend verandermodel zoals Spiral Dynamics, Insights of Management Drives waarmee drijfveren kunnen worden geduid en daarnaast de keuze voor landelijk erkende referentie architecturen voor digitalisering in de zorg helpen bij het consistent ontwikkelen van een gemeenschappelijke taal en vormen een goed werkend communicatiemechanisme bij de digitalisering.

2. De diagnose; Waar staan we nu, wat is de situatie, wat is de context, wat werkt wel en wat werkt niet en wat is de noodzaak voor verandering? Het goed uitvoeren van een diagnose gaat over meervoudig kijken naar de mensen, de organisatie, de cultuurtypologie en de verandervraagstukken. Een goede diagnose is cruciaal, vooral als de context en het verandervraagstuk complex is. Daarnaast kunnen tijdens de diagnose de cultuurtypologie, de drijfveren en de veranderkleuren worden vastgesteld en kan er een nulmeting worden gedaan over de stabiliteit van het IT-landschap.
3. De veranderstrategie; Iedere organisatie, cultuurtypologie, context en verandervraagstuk is verschillend en dat vraagt om een situationele veranderstrategie. Bij een situationele strategie wordt de keuze gemaakt voor een meest kansrijke 'kleur' voor een veranderaanpak. Wat past bij het vraagstuk, bij de organisatie en bij de veranderdoelen? Door het uitvoeren van een goede diagnose kunnen de elementen van de best passende veranderstrategie worden vastgesteld en kan de situationele strategie worden bepaald.



- De rol van de veranderaar en het leiderschap bij de verandering; Cruciaal hierin is het besef van eigen voorkeursstijl, aannames, competenties en beperkingen. Hoe stap je over je eigen patronen en oordelen en hoe herken je de andere patronen die ook aanwezig zijn? En wat betekent dit voor de veranderstrategie, het team en de organisatie?

Deze vier manieren van kijken naar veranderen vormen de rode draad voor het ontwikkelen van digitaal leiderschap en zijn de noodzakelijke ondersteuning voor de digitale transformatie.

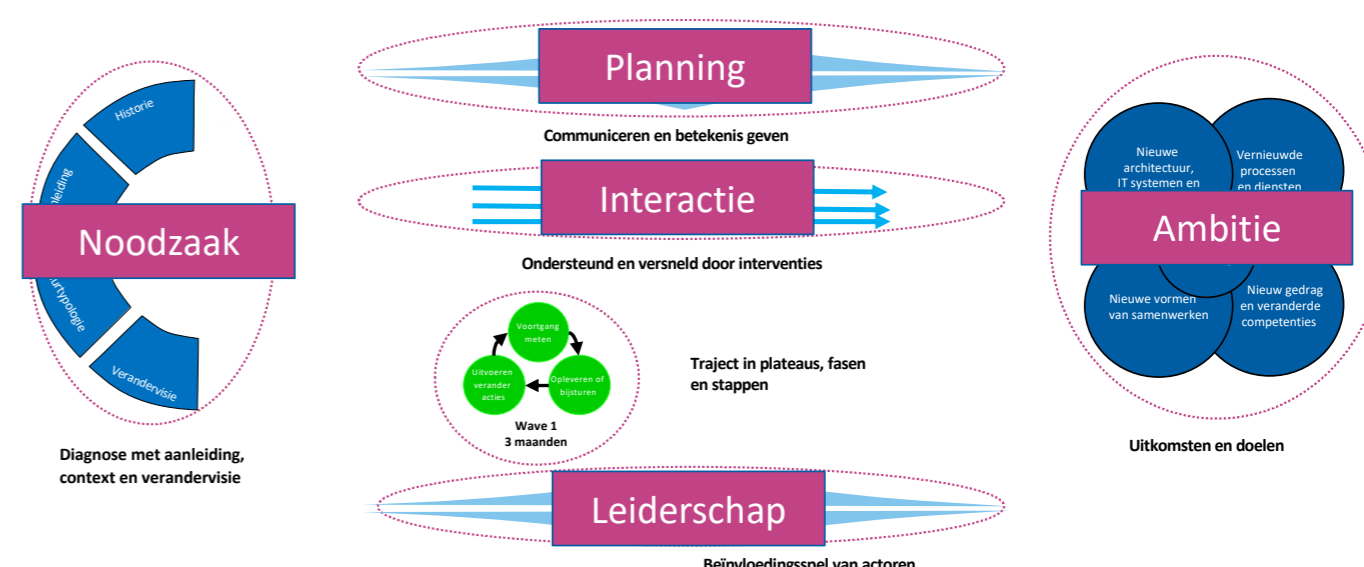
De veranderaar begint met het stellen van zes cruciale vragen voor het opstellen van een veranderstrategie:

- Wat zijn de beoogde uitkomsten in termen van effecten op de zorgproductie, diensten, processen, mensen (benodigde kennis en competenties), gedrag en interactie?
- Wat is de stand van zaken op dit moment, wat komt er uit de diagnose?
- Wat is het verschil tussen huidig en gewenst en betreft het verbeteren, vernieuwen of radicaal veranderen?
- Waar zit weerstand, blokkades en energie bij individu, groep en organisatie?
- Kunnen en willen de professionals en het management de verandering, hebben zij de visie, kracht, bereidheid en vaardigheden?
- Kan het eigenlijk wel, is het haalbaar en realistisch?

Bij beantwoording van deze vragen ontstaat een goed beeld over de verandering, de mogelijke aanpak en het draagvlak voor de verandering. Als blijkt dat dit draagvlak laag is, betekent dat niet dat de verandering niet doorgaat; het geeft aan dat je andere interventies moet inzetten en ook moet kijken naar de weerstand en de blokkades die er zijn en vooral ook waarom die er zijn. Dat is het begin van betekenis geven aan de verandering.

Er kan na de juiste diagnose en het beantwoorden van de zes cruciale vragen worden gebouwd aan de veranderstrategie waarmee de kernelementen van een digitale strategie worden meegenomen in een gerichte aanpak die voor het ziekenhuis of zorginstelling inspeelt op de specifieke context en de gewenste uitkomsten en resultaten. Een veranderaanpak is dus situationeel.

Veranderen gaat over het realiseren van gestelde doelen en gewenste uitkomsten die gebaseerd zijn op een visie en noodzaak. De verandervisie is gebaseerd op een goede diagnose, geeft richting en bepaalt welke fasen en stappen doorlopen moeten worden om de gestelde doelen te kunnen realiseren. Het proces wordt ondersteund en versneld door bewuste interventies in te zetten waarbij medewerkers continu via communicatie en betekenisgeving betrokken zijn.



Figuur 2: Visualisatie van de veranderaanpak bij digitale transformatie

### Leiderschap bij verandering

Leiderschap is cruciaal bij digitale transformatie. Ten eerste omdat de betrokken medewerkers en teams binnen de zorgorganisaties doorgaans nog behoefte hebben aan leiders die de lead nemen in visievorming, strategie en besluitvorming. Zelforganisatie is nog geen vanzelfsprekendheid.

Ten tweede is uit een gezamenlijk onderzoek van Gartner, Korn Ferry en Meta Group (Waller et al, 2010) onder 120.000 managers en 1.600 CIO's gebleken dat de leiderschap skills van IT-professionals en IT-management suboptimale resultaten leveren.



Uit dit onderzoek komt naar voren dat mensgericht leiderschap in de carrièreontwikkeling van IT-professionals onderbelicht is gebleven. Terwijl dit nu juist bewezen noodzakelijke leiderschap skills zijn voor succes in het proces van veranderen en digitale transformatie.

Digitale transformatie gaat over vertrouwen en invloed; als het vertrouwen hoog is, zal de snelheid van veranderen toenemen, kan de invloed van de leiders worden vertaald naar eigenaarschap van de medewerkers voor de transformatie en zullen de onvoorziene kosten lager uitvallen. Dit vertrouwen wordt ondermeer bereikt door aan de transitie betekenis te geven door de doelen en de noodzakelijke inspanningen visueel te maken en consistent en kortcyclisch te sturen op het bereiken van de gewenste uitkomsten.

Als de aanpak voor veranderen en transformatie wordt gecombineerd met een disciplinair goed toegepaste Lean en Agile werkwijze dan zullen de betrokken medewerkers meer draagvlak voor de verandering en uiteindelijk eigenaarschap en zelforganisatie ontwikkelen.

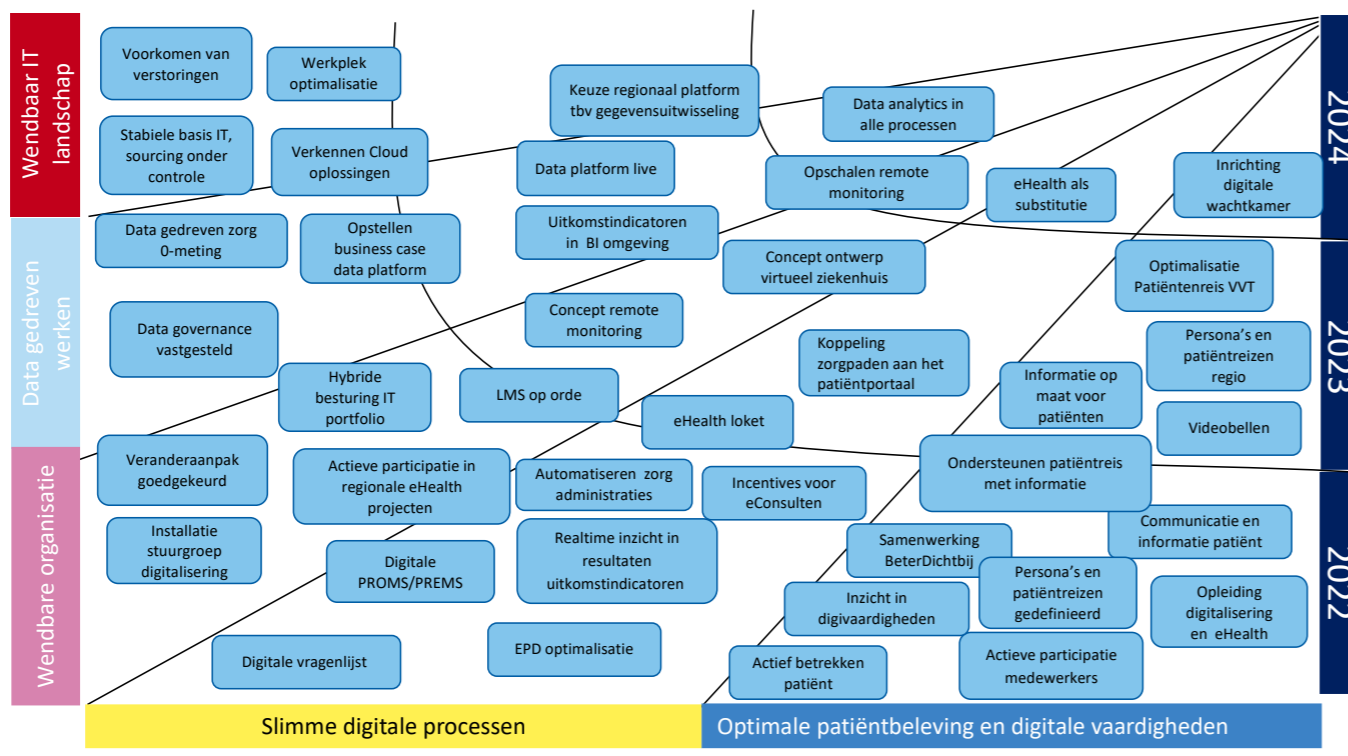
*Veranderplan en roadmap*

Het veranderplan moet de juiste mix van harde en zachte interventies bevatten en naast systemen, technologie, structuur en processen, ook gaan over besturing en governance, leiderschap, gedrag, leren en opleiden. De vijf doorbraken zijn goed te combineren met deze verandercomponenten.

Door te werken met kortcyclische waves van maximaal drie maanden en voor de verandercomponenten onderscheid te maken in ontwerpen en inrichten (meer passend bij een blauwe cultuurtypologie) en veranderen en ontwikkelen (meer passend bij een oranje en groene cultuurtypologie) kan de juiste situationele veranderaanpak en het bijbehorende leiderschap worden gekoppeld aan de digitale transformatie. En wordt naast het wendbaar kunnen optreden tegen onvoorspelbare gebeurtenissen ook voortgebouwd op robuustheid vanuit het bereiken van direct zichtbare resultaten en niet te vergeten het gewonnen vertrouwen, de zelforganisatie en eigenaarschap bij de medewerkers.

		Wendbaar IT landschap	Data gedreven werken	Slimme digitale processen	Wendbare organisatie	Patiëntbeleving en digitale vaardigheden
		<b>Verandercomponenten</b>				
<b>Ontwerpen en inrichten</b>		Implementatie systemen en technologie	Structuur en processen	Besturing en governance	Leiderschap, gedrag en leren/opleiden	
Wave 1		Rationalisatie IT systemen, scan veranderpotentieel systemen en processen	Uitwerken digitaliseringsmodel, ontwerpen referentie architectuur en digitale zorgprocessen	Ontwerpen nieuwe manieren van samenwerken, regievoering en hybride governance	Cultuurscan / veranderanalyse, communicatie en visueel mgt opzetten	
Wave 2		Architectuur validatie, selectie sourcen applicaties en platformen	Opzetten leeromgeving voor leren en ontwikkelen, ontwerpen dataplatform	Valideren business case, voorbereiden implementatie nieuwe governance	Ontwikkelen patienteizen, vertalen doelen naar persoonlijk ontwikkelplan en teamontwikkeling	
Wave 3		Stabiel IT portfolio door sourcing en Kennisborging, realisatie dataplatform	Uitvoeren opleiding in werken met de nieuwe zorgprocessen, houding en gedrag	Continue sturen en verbeteren vanuit een visueel management systeem	Gericht sturen op gewenst gedrag en de elementen van het nieuwe digitaliseringsmodel	
<b>Veranderen en ontwikkelen</b>						

*Figuur 3: Voorbeeld voor een situationele veranderaanpak met vijf doorbraken en per wave diversiteit in verandercomponenten*



Figuur 4: Voorbeeld roadmap digitalisering in de zorg

Met de vastgestelde situationele veranderaanpak kan een op de vijf doorbraken gebaseerde roadmap worden opgesteld. Een digitale roadmap en veranderaanpak helpen om keuzes te maken, prioriteiten te stellen, overzicht te houden en te sturen op de gewenste en succesvolle digitale transformatie.

### Conclusies

Digitale zorg is een stevig veranderproces voor zorgverleners, zorgorganisaties én patiënten en cliënten. Het is essentieel om medewerkers vanuit hun betekenisgeving mee te nemen in deze verandering en te werken aan digitale vaardigheden. Dit vraagt om leiderschap, eigenaarschap en governance. In het proces van veranderen moet vanuit het realiseren van de vijf doorbraken tegelijkertijd worden gezorgd voor stabiliteit en continuïteit én voor de gewenste verandering. Dit vraagt om een hybride besturing van het IT-portfolio en de IT-organisatie en processen. Dit wordt ondersteund door een situationele veranderaanpak en een roadmap voor digitalisering.

### Bronnen

Nassim Nicholas Taleb, Antifragiel, dingen die baat hebben bij wanorde, op basis van het Incerto onderzoek, Uitgeverij Nieuwezijds, 2016

Léon de Caluwé, Hans Vermaak, Leren veranderen, een handboek voor de veranderkundige, Kluwer, 2006

Graham Waller, George Hallenbeck, Karen Rubenstrunk, The CIO Edge, Seven Leadership Skills You Need To Drive Results, Harvard Business Review Press, 2010



Frank Willems is principal consultant bij D&A medical group en gastdocent digitaal leiderschap bij TIAS School for Business and Society en Nyenrode Business School.