

EXPEDITIES GRZ

12 MEI & 21 JUNI 2017

Uitdagingen voor de professional
in de GRZ

Theo van Kempen en Marco Wisse

12 mei 2017



INHOUD

- 1 Uitdagingen
- 2 Vakmanschap als fundering (Marco)
- 1. Wat? (Thed)
 - Ontwikkelingen
 - Mensgerichtheid
 - Professionaliteit
 - Leiderschap – ambitie
 - Uitdagingen
- 2 Hoe?
 - Samenwerken
 - Inhoud en outcome
 - Structuur of proces?
- 3. Dialoog / epiloog

Waar of niet
waar?





Doelgroep

Over welke patient hebben we het eigenlijk

Kan hij nog
wel naar huis?



De uitdagingen van de toekomst Vanuit het perspectief van de cliënt

- *Welke zijn dat??*

De uitdagingen van de toekomst

Vanuit het perspectief van de professional



- Het voeren van de regie gaat steeds complexer worden. Hoe hou ik het bij?
- Hoe maak ik keuzes tussen wat MOET en wat KAN?
- Weinig wetenschappelijk onderzoek.
- Hoe ontwikkelen we ketens over de schotten heen?
- Concurrentie versus professionele ontwikkeling?
- Ben ik ook verantwoordelijk voor de bedrijfsvoering?

De uitdagingen van de toekomst

Organisatieperspectief

- Het opleidingsniveau van verzorgende sluit nauwelijks meer aan bij de vraag.
- Budgetten blijven onder druk staan.
- Kunnen we rendabele 1^e lijns GRZ ontwikkelen?
- Welke domotica is effectief?
- We kunnen de medisch technologische ontwikkelingen nog maar net volgen in plaats van anticiperen.

Uitdagingen vanuit het perspectief van de financier

- Kostenbeheersing
- Transparantie
- Om de praktijk zichtbaar te maken, ontwikkelen hulpverleners in de gezondheidszorg protocollen.
- Zo werd het ook mogelijk om de efficiëntie van hun handelen te beoordelen. Het standaardiseren van behandelingen leidt tot kwaliteitsverbetering, omdat cliënten niet meer afhankelijk zijn van individuele benaderingen van individuele hulpverleners.



En dus was ik bezig met:

Angelsaksische principes

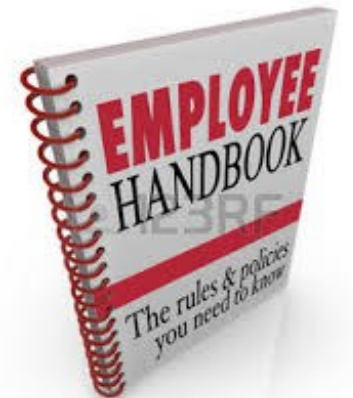


- processen,
- procedures,
- protocollen
- werkinstructies
- functieprofielen
- taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden.
- dashboard
- de P&C-cyclus
- kennismanagement
- capaciteitsmanagement
- projectmanagement
- kwaliteitsmanagement
- Project & portfoliomanagement

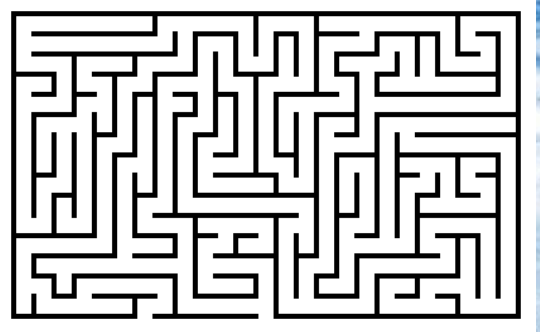
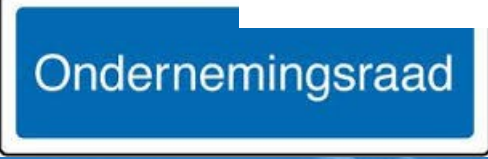
Herkent u dit risico?



- Er is een toenemend risico dat artsen en andere zorgprofessionals niet meer beslissen op basis van hun professionele competenties bij de diagnostisering en behandeling van hun patiënten.



Daarbij gesteund door 32 controlerende instanties



Professionaliteit

BEHEREN
EN
BEHEERSEN

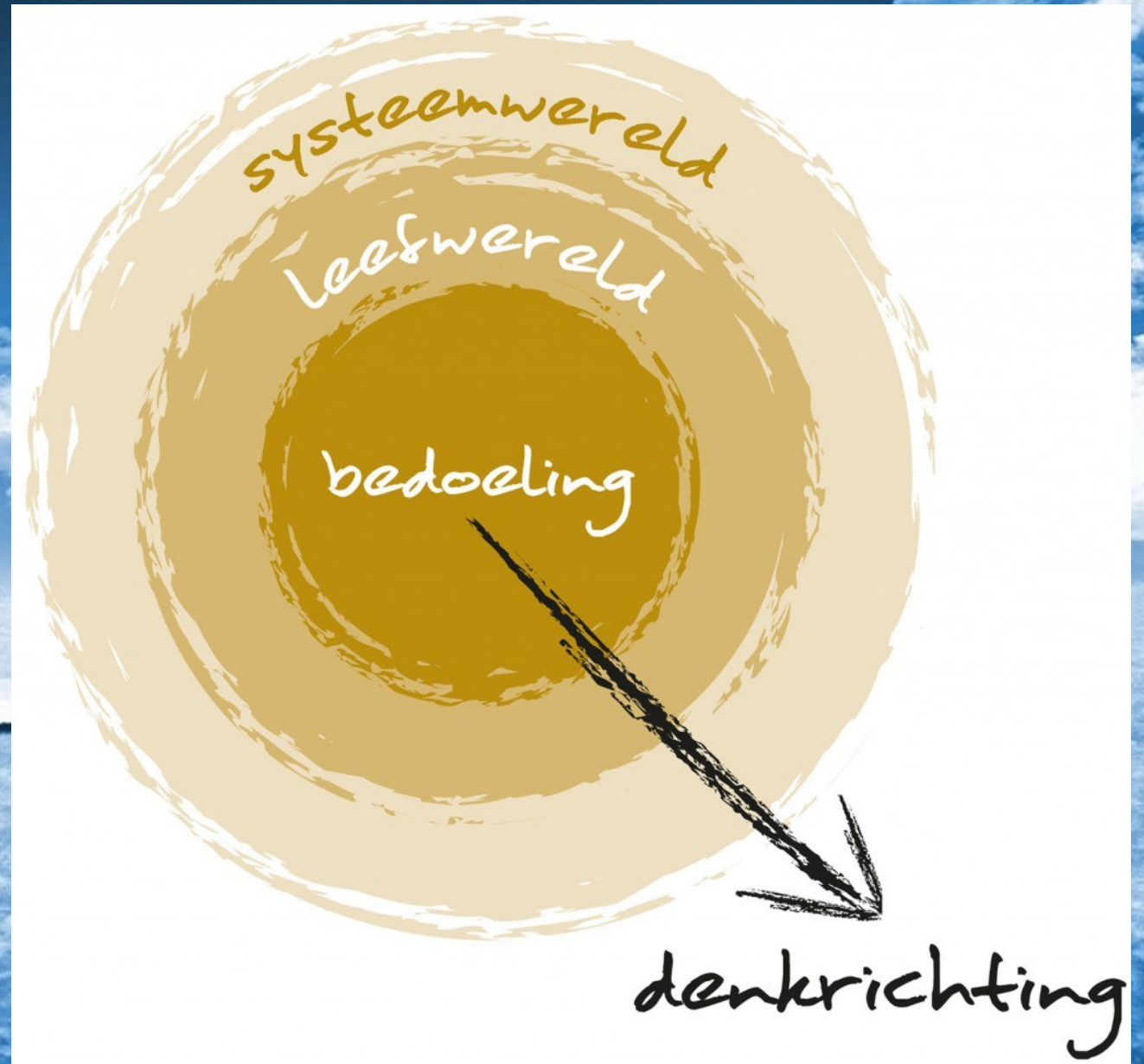
Protocollen en richtlijnen kunnen het professionele handelen ondersteunen. Maar de persoonlijke professionaliteit van de hulpverlener is tegenwoordig door de nadruk op het toepassen van richtlijnen en uitvoeren van protocollen naar de achtergrond verschoven.

De Bedoeling

De systeemwereld, de wereld van regels, protocollen en prestatie indicatoren;

De leefwereld, de waardecreatie tussen professional en de klant in het hier en nu;

De bedoeling, daar waar het uiteindelijk om te doen is



Uit "De verdraaide organisaties" Wouter Hart

In de systeemwereld

‘DE SYSTEEMWERELD IS LEIDEND GEWORDEN, IN PLAATS VAN ONDERSTEUNEND.’

- Het doorgaan op die manier van denken, leidt er niet toe in control te komen of goede (financiële) resultaten te realiseren. **Integendeel, het wordt er duur, complex en middelmatig van.**
- De wereld is veel minder maakbaar en beheersbaar dan we geneigd zijn te denken.

In de leefwereld



- Staat de bedoeling centraal.
- Zoeken medewerkers een werkelijk gedragen gezamenlijke doelstelling zijn. (Er toe doen.)
- Willen medewerkers de ruimte zich te ontwikkelen en hun professionele doelen te realiseren. (Van betekenis zijn.)

Zijn de Rijnlandse principes een oplossing?

- Het Rijnlandse model is een **gelijkwaardige** partijen model van de samenleving en organisatie.
- De Rijnlandse werkcultuur, gaat uit van **vakmanschap**, van het **primaat** van de werkvloer.
- **People, Planet en Profit**, niet alleen financieel-economisch doordenken.

Rijnlands is een denkrichting geen dogma.

De verschillen

Angelsaksisch

- De baas mag het zeggen
- Individualisme
- Regel gedreven
- Functiesplitsing
- Coördinatie van bovenaf
- Nadruk op efficiëntie
- Korte termijn

Rijnlands

- Wie het weet mag het zeggen
- Solidariteit
- Waarde gedreven
- Vakmanschap
- Coördinatie op werkvloer
- Nadruk op effectiviteit
- Duurzaamheid

De leefwereld en de systeemwereld.


- De leefwereld is de wereld zoals we die ervaren, de zorg die we verlenen, de mensen die we ontmoeten, et cetera.
- De systeemwereld is de wereld die deze activiteiten in de leefwereld zou moeten ondersteunen: een deugdelijke bureaucratie, regels, targets, enzovoorts.
- Goed organiseren is in beide werelden van belang maar gekaapt door management (plannen, controle, beheersing) terwijl het in wezen een praktijk is die gericht is op gezamenlijk handelen in het hier en nu.

De systeemwereld is er ter ondersteuning van de leefwereld en niet andersom!

Vertrouwen

De beleefde kwaliteit en effectiviteit van zorg en behandeling is altijd gebaseerd geweest op de vertrouwensrelatie tussen zorgvrager en zorggever.

- Hebben we het oordeel over kwaliteit en effectiviteit nu uit handen gegeven aan de systeemwereld en wat vinden we daar van?



Trust me.
I'm a doctor.



Vertrouwen

- Alleen een goede dokter zijn is dus niet meer voldoende. Als regievoerder in de behandeling, als vertegenwoordiger van de patiënt, als coördinator van het behandelproces dient u ook leiderschap te tonen in het team, in de organisatie in het land. Pas dan geniet u het vertrouwen van uw patiënt, de organisatie en het management.

Twée werelden

Blauwe wereld

- Structuur
- SMART
- Afspraak is afspraak
- Beheren en beheersen
- Declarabele uren
- Verantwoording afleggen
- “Vinklijsten voor turfsmurfen”

Witte wereld

- Filosofisch
- Eigenwijs
- Eigen verantwoordelijkheid
- Intuitief
- Zelf kiezen
- Panta rhei (alles stroomt)
- “Een goed verhaal”

Kunnen we de doelstellingen van cliënt, organisatie en financier verenigen?

- Hoe gaan wij die doelstellingen met elkaar verbinden ?



The secret of change is to
focus all of your energy
not on fighting the old, but
on building the new

-
Socrates



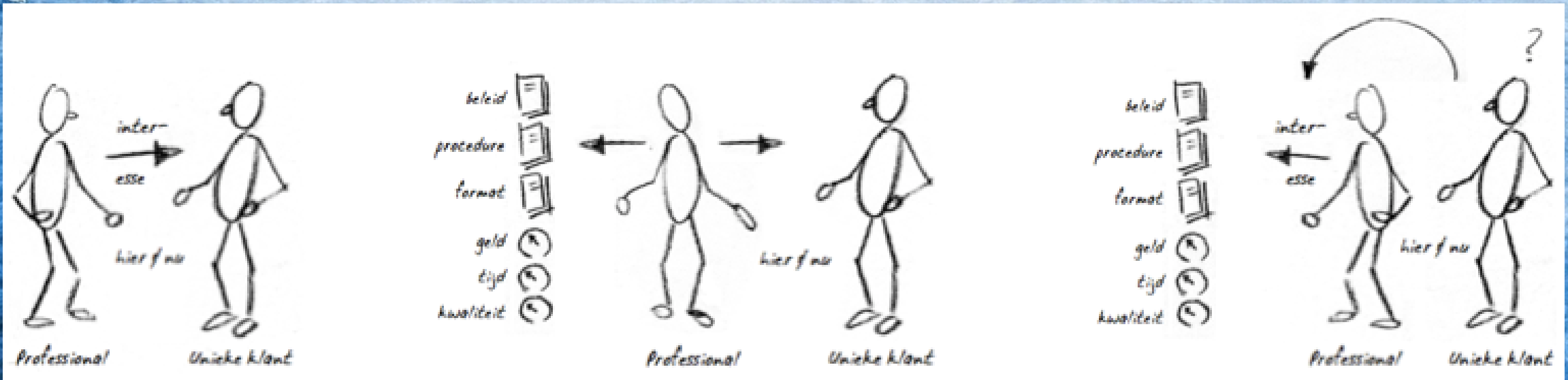
1. Wat?

Patient journey



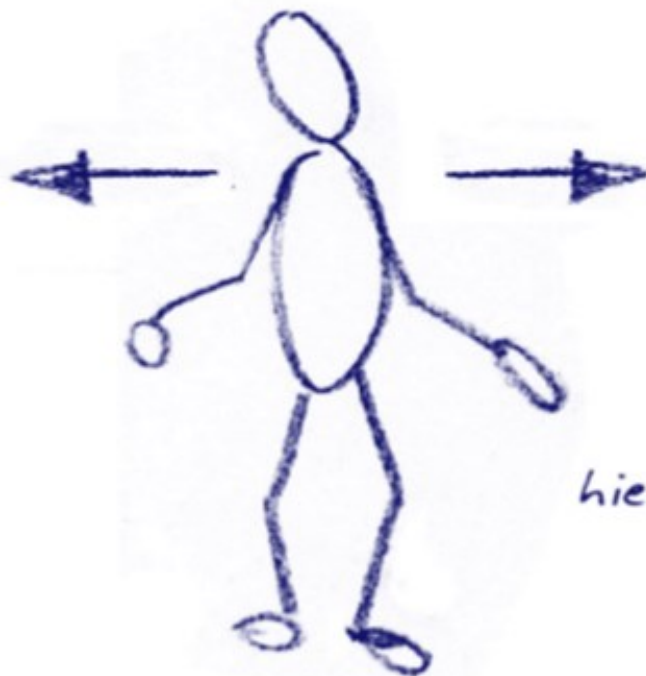
Mensgericht / persoonsgericht

- **Habermas**
 - De systeemwereld koloniseert de menswereld
- **Wouter Hart**
 - Terug naar de bedoeling



Wat nu??

- beleid 
- procedure 
- format 
- geld 
- tijd 
- kwiteit 

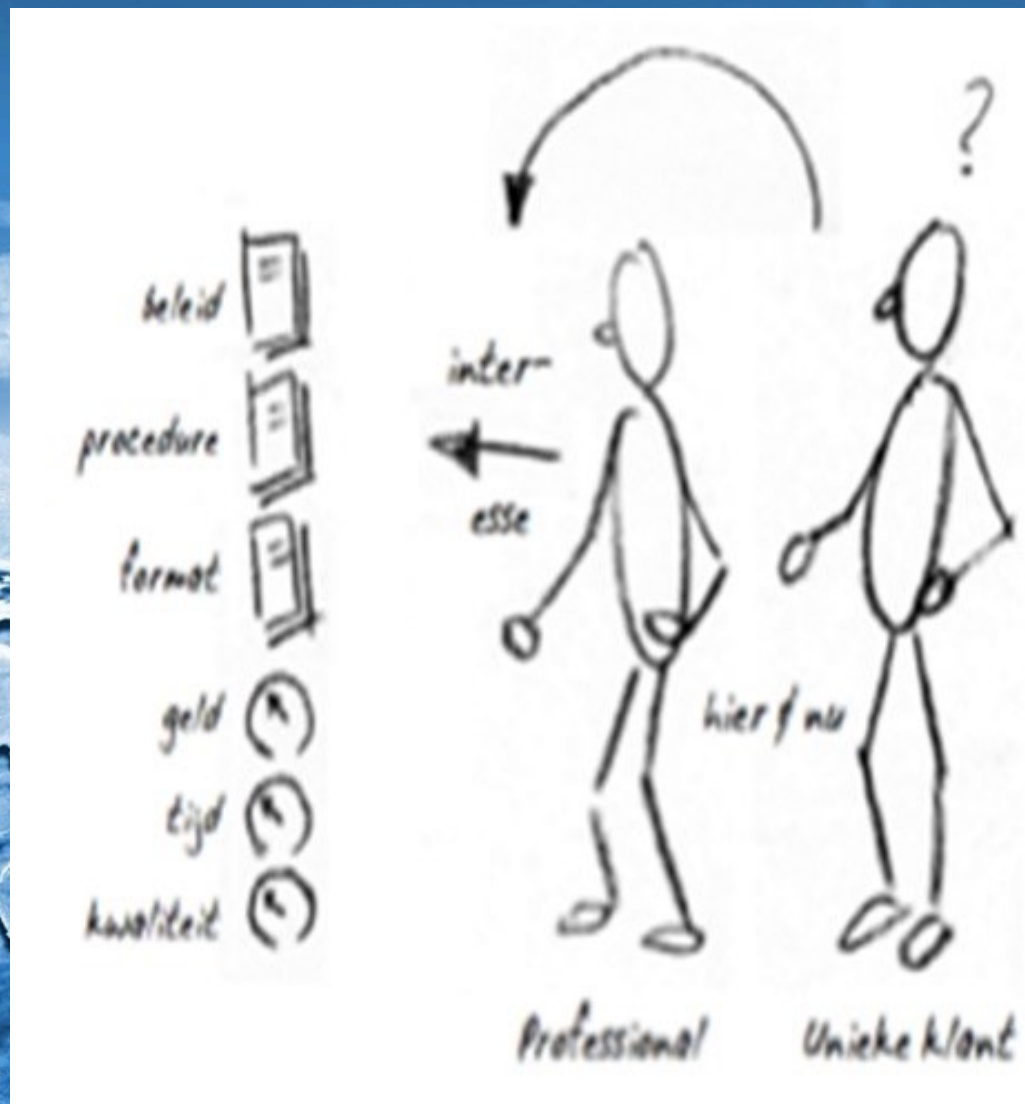


Professional

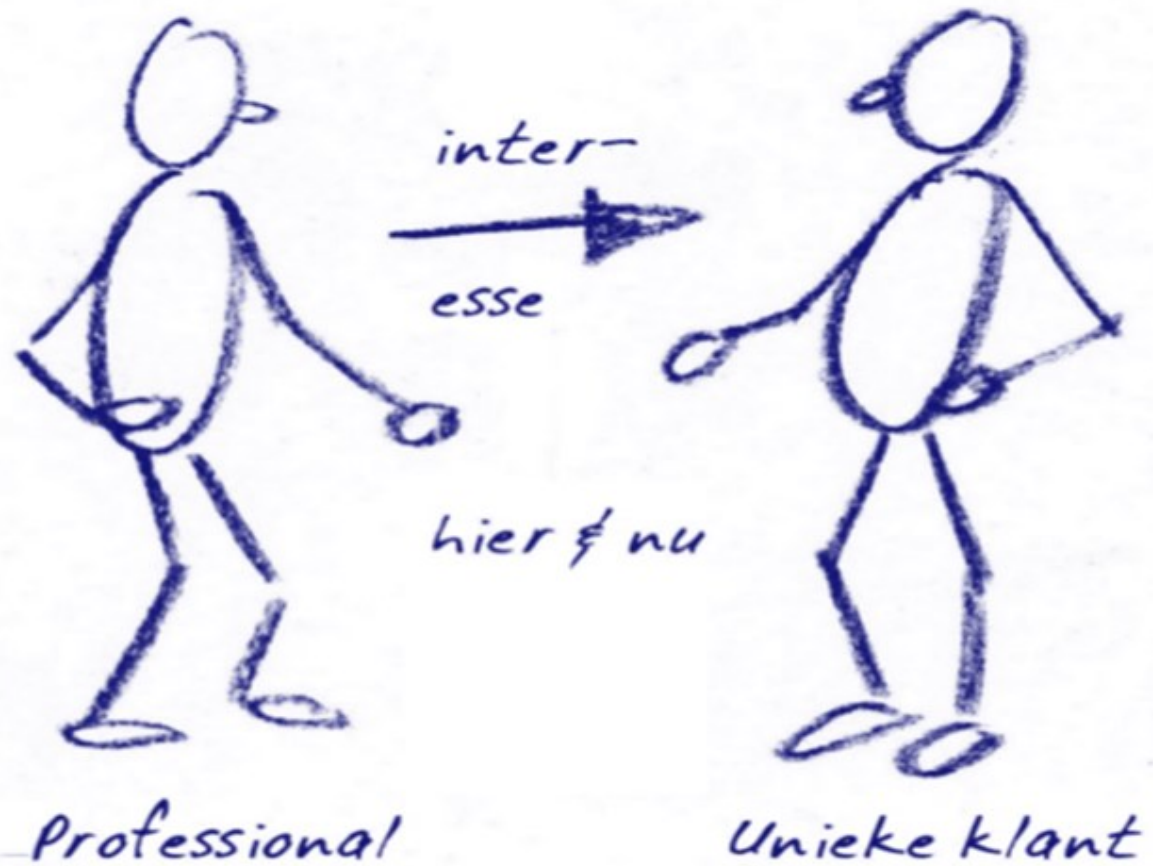


Unieke klant

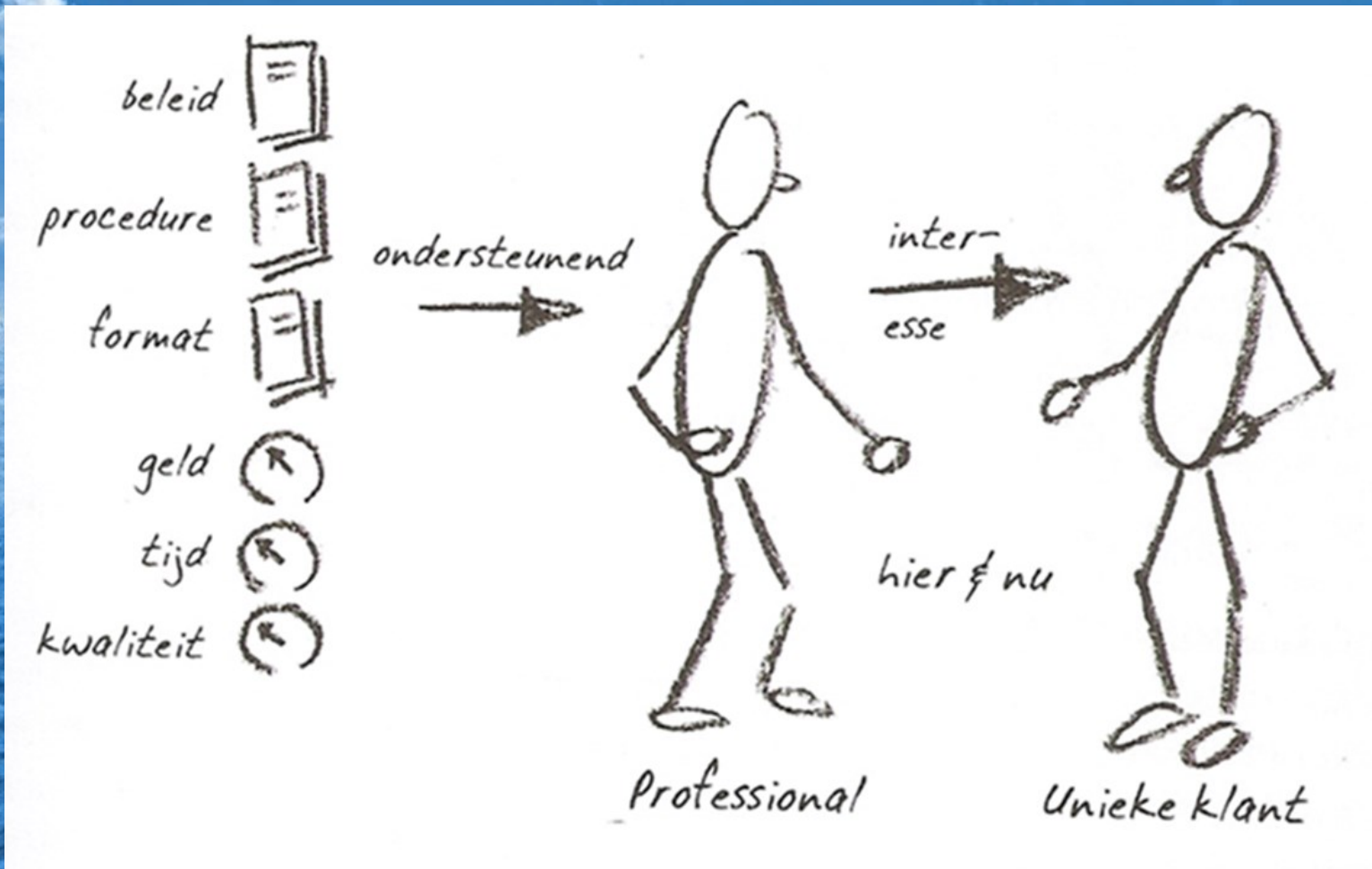
Het systeem koloniseert



De bedoeling



Terug naar de bedoeling



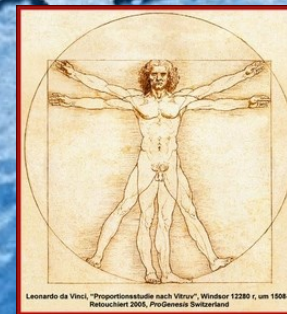
Stelsiem benadering – persoonsgerichte benadering

• Stelsiem

- Afspraak = levering
- ZZP
- ZLP
- DBC
- Product 100%
- Basiskwaliteitscriteria
- Werkproces
- Effectief
- Efficiënt

• Mens

- Belofte
- Autonomie / zelfbeschikking
- Belevingswereld
- Peak - End ervaring
- levensperspectief
- Relatie
- Sociale interactie
- Lef
- Vertrouwen
- Dichtbij
- Samen



Dus minder

- regels
- procedures
- management
- administratie



Dus meer

- Vakmanschap
- Vertrouwen
- Collectieve ambitie



Professionals willen niets liever

- Handelen vanuit kennis en kunde
- Willen het beste voor de klant en zijn mensgericht
- Kennis en kunde
 - **Vakmanschap**
 - Vakkennis bijhouden (bij en nascholing)
 - Vakkennis bevorderen
 - Intercollegiale toetsing
 - Registratie vereisten
 - **Meesterschap**
 - Innoveren
 - Verbeteren
 - Best practices inrichten en delen



De mensgerichte organisatie?

- **Leiderschap (Matthieu Weggeman)**
 - **Geen leiding geven aan professionals (Matthieu Weggeman)**
 - **managers moeten enerzijds zorgen voor kwaliteit en efficiency en anderzijds zorg voor kennis en innovatie**

Mathieu Weggeman
Leidinggeven aan
professionals? *Niet doen!*



Over kenniswerkers,
vakmanschap en innovatie

SCRIPTUM

Mens centraal

- Zelfbewuste cliënt / familie
- Mondig
- Eigen regie
- Mag eisen stellen
- Zelf verantwoordelijkheid nemen

trust
yourself.
you know
more than you
think you do.

(dr. spoek)

- **Nog even niet over klantwaarde**
- **Wel over leiderschap**
- **Ben jij de leider?**



**Leiderschap: de kunst om een
ander iets te laten doen dat jij wilt,
omdat hij het zelf wil.”**

*(Dwight Eisenhower, Amerikaans president
van 1953 tot 1961)*

Mensgericht

- Inspireren
- Motiveren
- Coachen



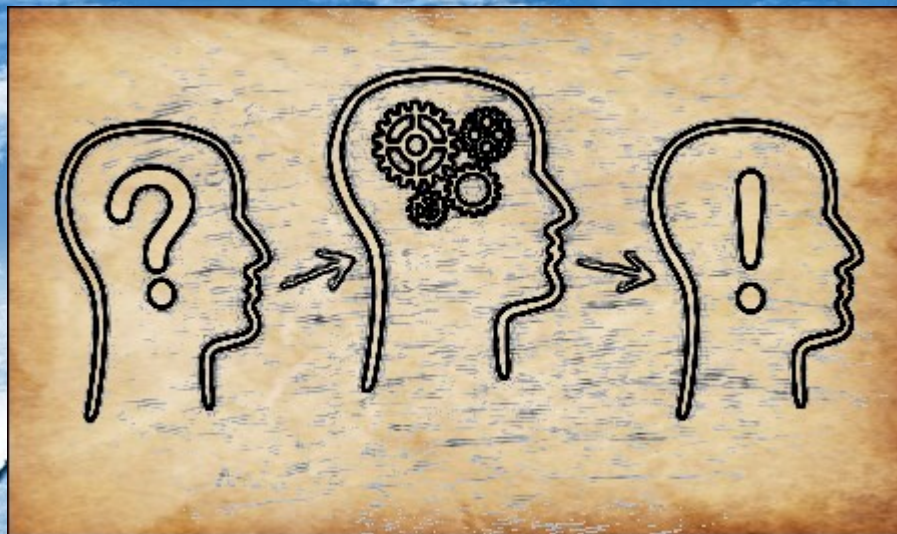
doelgericht

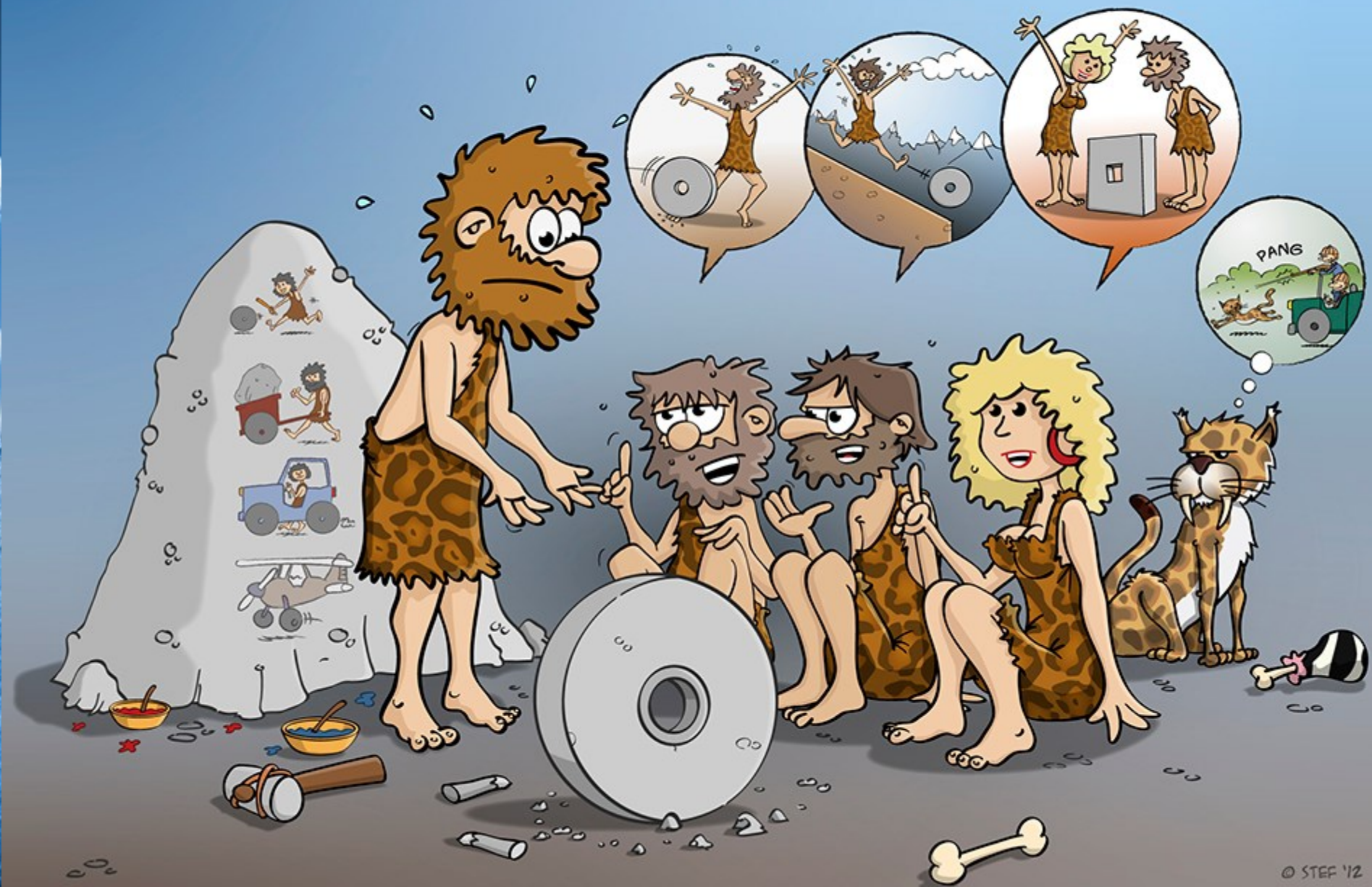
- Targets halen
- Taken stellen
- Resultaatmetingen / uitkomsten



Transactioneel gedrag

- doelgericht
- Rollen
- Taken
- Verantwoordelijkheden
- Belonen en waarderen
- Bonus
- Goed gedrag wordt beloond





Transformationeel gedrag

- Waartoe zijn wij op aarde?
- Wat is van waarde?
- Wat is het belang van onze organisatie?
- Klantwaarde?
- Vertrouwen geven
- Ruimte geven
- Medewerkers willen zelf
- Medewerkers zijn geïnspireerd



Leadership is having
the loyalty of others who
are willing to follow you...

Zelfsturende teams een bekende vorm

Ben Wenting

Astrid Vermeer



Situationeel gedrag

- De taakvolwassenheid van professionals, managers, medewerkers, staf bepaalt het gedrag of de opstelling van de leider
- Iedereen die verantwoordelijkheden ervaart is leider
- Men is nog niet toe aan
- Ze kunnen het nog niet
- Ik kan er niet op vertrouwen dat



Uitdagingen

- Mensgericht werken in teams
- Elk teamlid op een hoger niveau brengen
- Bijdragen aan collectieve ambitie
- Vernieuwend multidisciplinair werken



2. Hoe?

- professionaliteit, leiderschap, regie en MD
werkproces
- Klantwaarde
- integraal werken
- integraal bekostigen

Samenwerken



An aerial view of the world map on the ocean. The map is rendered in a light blue color, contrasting with the darker blue of the surrounding water. In the upper right corner, a bright sun is visible, creating a lens flare effect with several overlapping circles. In the lower left corner, a few white sailboats are visible on the water. The sky is filled with white clouds.

2.1. professionaliteit, leiderschap, regie en het multidisciplinair werkproces

het multidisciplinair behandelproces in de GRZ

- **persoonsgerichtheid**
- **Professionaliteit**
- **Regie**



Professionaliteit

- **Handelen vanuit kennis en kunde**
- **Kennis**
 - **Vakkennis bijhouden (bij en nascholing)**
 - **Vakkennis bevorderen**
 - **Best practices delen**
 - **Intercollegiale toetsing**
 - **Registratie vereisten**



Professionaliteit

- **Handelen vanuit vertrouwen**
 - Er zijn voor de ander
 - Verantwoordelijkheid nemen
 - Vertrouwen geven
 - Bemoedigen / motiveren
 - Verbinding maken



Vertrouwen

- **Prof Dolf Van den Berg over vertrouwen**
 - Autonomie, competentie en verbondenheid zijn drie fundamentele menselijke behoeften die verband houden met persoonlijke groei en welbevinden.
 - Wanneer iemand zijn professionele taken goed kan uitvoeren, is er sprake van competentie.
 - Als mensen zich competent voelen, durven zij uitdagingen en relaties aan te gaan.
 - De ontmoeting met anderen in het samenwerken is van belang voor het ontstaan van verbondenheid. De mate waarin de drie basisbehoeften bevredigd worden, heeft invloed op de wijze waarop mensen functioneren en gemotiveerd worden.



Leerstoel: onderwijsinnovatie en leiderschap met het accent op de ontwikkeling van mens en wereld.

Interprofessioneel / interdisciplinair

- **Autonomie**
- **Competentie**
- **Verbondenheid**



Uitdagingen

- Mensgericht werken in teams
- Elk teamlid op een hoger niveau brengen
- Bijdragen aan collectieve ambitie
- Vernieuwend multidisciplinair werken



Multidisciplinair Werkproces

- **Organisatie**
 - **Gericht en systematisch werkproces**
 - **Goed georganiseerd en gestructureerd**
 - **Effectief en efficiënt**
- **Inhoudelijk**
 - **Effectieve inbreng van professionele disciplines**
 - **Kennis van de doelgroep / kennis van zaken**
 - **State of the art / vakkundig**
 - **Elkaar op een hoger niveau brengen**

