

Een ontwikkelingsmodel voor org

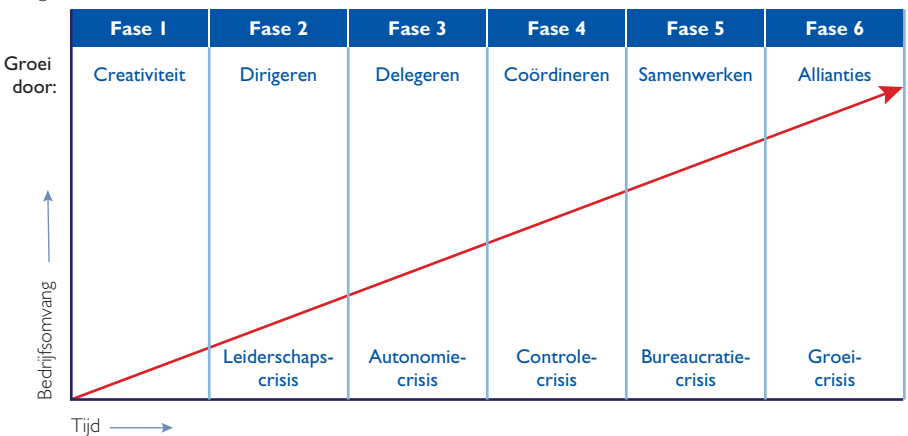
Eerstelijns huisartsenorganisaties zijn relatief jong. Na gezondheidscentra, huisartsenposten en zorggroepen ontstaan er steeds meer samengestelde organisaties. Door de module Organisatie & infrastructuur en generatiewisselingen zullen steeds meer organisaties de noodzaak voelen om de komende jaren te gaan herstructureren. DOH in Eindhoven heeft daar al een start mee gemaakt. Vertrekpunt is het groeimodel voor organisaties van Greiner.

Het groeimodel van Greiner beschrijft de ontwikkeling van organisaties. Het heeft een chronologische fasering, maar bepaalde fases kunnen worden overgeslagen of zeer snel worden doorlopen.

noodzakelijke en zinvolle bureaucratie. Om dat op te lossen, gaan verschillende bedrijfsonderdelen samenwerken, dit is fase vijf. Vaak ontstaat er een matrixorganisatie. In de laatste fase ontwikkelt

hier ervaring mee. De zorggroep is actief sinds 2005 en heeft zich vooral ingezet voor de ontwikkeling van zorginhoudelijke programma's rond diabetes, COPD, astma, CVRM, brede GGZ en kwetsbare ouderen. Er is geïnvesteerd in de opleiding van kaderhuisartsen en geparticipeerd in toegepast wetenschappelijk onderzoek. Bijzonder is, dat DOH toelatingseisen hanteert voor nieuwe huisartsen(praktijken). Er is dus selectie aan de poort. Mede hierdoor is de betrokkenheid van huisartsen bij de zorggroep groot. DOH is een huisartsencoöperatie met 57 leden. De operationele activiteiten zijn ondergebracht in een BV. De aangesloten huisartsen zijn op grond van leeftijd in te delen in drie groepen. Allereerst de initiatiefnemers; hoofdzakelijk fulltime werkende, mannelijke huisartsen van 53 jaar en ouder. Zij zijn de senioren. Daarnaast is er een groep die al langer in het vak actief is: de medioren van 38 tot 52 jaar. En tot slot is er de groep junioren, jonger dan 38 jaar¹. Het afkappunt is gebaseerd op leeftijd. Dit blijkt bij DOH te corresponderen met het aantal jaren dat men praktiserend huisarts is.

Het groeimodel van Greiner



Model in vogelvlucht

In de startfase is creativiteit van de oprichters nodig om het eerstelijnsbedrijf te positioneren. Bij zorggroepen waren dit bevlogen huisartsen, die zich organisch ontwikkelden rond een inhoudelijk thema. In de tweede fase groeit de organisatie, de complexiteit neemt toe. De leiding moet gaan professionaliseren en vaak komt er een buitenstaander bij voor de bedrijfsvoering. In de derde fase, als de organisatie doorgroeit qua portfolio en patiënten, worden er steeds meer staffunctionarissen verwelkomd, die verantwoordelijkheid krijgen voor operationele processen. De aansluiting tussen de strategische koers en de uitvoering wordt lastiger. Er wordt geklaagd over afstand. Om de coördinatie te verbeteren – fase vier – worden meer regels opgesteld; er ontstaat

de organisatie zich steeds meer als netwerkorganisatie in samenwerking met andere organisaties. In de eerste lijn zal de module Organisatie & infrastructuur (O&i) de komende jaren als een externe stuwende kracht fungeren om tot deze netwerkorganisaties te komen.

Generaties bij DOH

De huidige huisartsenorganisaties hebben te maken met langdurige samenwerkingrelaties. De meeste huisartsen vestigen zich immers en blijven tientallen jaren actief op een vaste locatie. Nu de organisaties enkele decennia bestaan, wordt generatiemanagement van belang. De oprichters van het eerste uur moeten op een bepaald moment plaatsmaken voor de volgende generatie. Hoe pak je dat aan?

Zorggroep DOH uit Eindhoven heeft

Breed gedragen beleidsplan

De senioren zijn door de wol geverfde initiatiefnemers. Zij hebben DOH gekleurd, opgebouwd en uitgebouwd tot de huidige organisatie. Maar voor de toekomst en continuïteit is betrokkenheid van medioren en junioren cruciaal. Daarom heeft DOH een aantal junioren en medioren met bestuurlijke interesse nadrukkelijk betrokken bij het opstellen van het strategisch beleid voor de

anistaties

komende drie tot vijf jaar. Om hen toe te rusten met de benodigde strategische basiskennis, is interne en externe scholing ingezet en een werkbezoek georganiseerd naar een collega-organisatie. In samenwerking met deze junioren en medioren is een nieuw strategisch beleidsplan opgesteld, dat vervolgens met alle leden van de coöperatie is vastgesteld.

Inspiratiedagen

Senioren zijn belangrijk voor de cultuur van de organisatie. Hen is gevraagd wat zij over willen dragen aan hun jongere collega's. Op basis daarvan zijn de traditionele waarden en normen van DOH opgesteld. Deze kernwaarden van DOH zijn uitgebreid bediscussieerd door senioren, medioren en junioren tijdens de inspiratiedagen. Dit zijn tweejaarlijkse teamvormingsdagen voor alle coöperatieleden, onder begeleiding van een externe procesbegeleider. Veel senioren met bestuurlijke ervaring bleken bereid om het stokje over te geven. Medioren bleken over het algemeen meer inhoudelijke ambities te hebben, mogelijk doordat bestuurlijk talent geen ruimte heeft gekregen door de sterke, zittende bestuurders in de huidige groep senioren. De junioren daarentegen, hebben meer bestuurlijke ambities en willen het stokje wel overnemen.

Werk in uitvoering

Tijdens de inspiratiedagen is het model van Greiner gebruikt om inzicht te verkrijgen in de logica van de organisatieontwikkeling. Daarnaast zijn de belangrijkste vraagstukken die DOH zal tegenkomen bij de uitvoering van het strategisch beleidsplan bediscussieerd:

- ICT; ieder voor zich of samen optrekken?
- Mandaat; wat betekent een bredere taakopvatting van de zorggroep voor de deelnemende praktijken?
- Regionale oriëntatie; hoe werken we samen met onze kernpartners in de regio?

Een thesis over generatiemanagement van Sonnenschein & de Groot, beiden huisarts bij DOH en in 2017 afgestudeerd aan de Masterclass Eerstelijns Bestuurders van TRANZO UVT, was de basis voor de groepsdiscussies.

Na de inspiratiedagen is een start gemaakt met het opleiden van jongere huisartsen in strategie, bestuur en ICT en eHealth. Dit om de organisatie te borgen wanneer zij de senioren opvolgen. De nieuw vergaarde kennis wordt direct in praktijk gebracht, want medioren en junioren worden betrokken bij alle nieuwe activiteiten van de zorggroep. Door het model van Greiner te combineren met generatiemanagement, is

doelgericht gereflecteerd op zorggroep DOH, bestuurlijke opvolging en doorontwikkeling van de organisatie. Zo is een perspectief ontstaan op een duurzame organisatie. De pioniers van het eerste uur merken dat medioren en junioren met nieuw elan en nieuwe inzichten organisch het roer overnemen. Op belangrijke momenten vervullen zij de rol van wijze vrouw of man.

De toekomst

Zorggroep DOH bestaat uit praktijkhoudende huisartsen. Instroom van nieuwe huisartsen is noodzakelijk om 'jong bloed' binnen te halen. Daarom wordt actief samengewerkt met de dependance huisartsopleiding in Eindhoven, bijvoorbeeld in het project Praktijk van de Toekomst. Ook is er een netwerksamenwerking met collega-zorggroepen PoZoB en SGE. In 2018 wordt de haalbaarheid van een gezamenlijk shared service center onderzocht. En in het kader van de module O&i wordt de discussie over een regionale organisatorische herstructurering geïntensiveerd. <<

Tekst:

Anniek Sonnenschein, huisarts

Christiaan de Groot, huisarts

Jan Erik de Wildt, directeur bedrijfsvoering

zorggroep DOH

Foto: Thinkstock



Senioren, medioren en junioren hebben ieder een eigen rol in de organisatie.

I Indeling op basis van min of meer gelijkwaardige groepen, afhankelijk van de leeftijdsverdeling in de eigen groep