

# Aan de slag met eerstelijns organi

In het afgelopen decennium is de organisatiekracht in de eerste lijn sterk toegenomen. Het JVEI heeft in deze periode twee wetenschappelijke analyses uitgevoerd naar factoren die de organisatiekracht beïnvloeden (1) in opdracht van de VHN bij regionale eerstelijnsorganisaties en (2) in opdracht van ZonMw bij 69 “Op Eén Lijn”-samenwerkingsverbanden.

Vanuit twee wetenschappelijke analyses die het JVEI heeft uitgevoerd naar factoren die de organisatiekracht in de eerstelijnszorg beïnvloeden, hebben we tien lessen geformuleerd. Eerstelijnsorganisaties die hun organisatiekracht willen vergroten, kunnen hun voordeel doen met deze *state of the art* lessen

**Les 1:**  
*Kijk naar de complexiteit in de eigen omgeving*

**Les 1** – Een meer cultureel-homogene regio met een logische geografische afbakening maakt het makkelijker om op basis van deze gemeenschappelijke historie een gemeenschappelijke ambitie na te streven. Vertrouwen in onderlinge relaties en “garanties uit het verleden” versterken elkaar, maar bieden geen garantie voor de toekomst. Het is mogelijk om de organisatiekracht verder te versterken indien externe stakeholders zoals ziekenhuis, gemeente, verzekeraar en anderen langs min of meer dezelfde lijnen zijn georganiseerd. Het aantal knopen in het netwerk is dan beperkt.

**Les 2:**  
*Richt op gezondheidsdoelen in plaats van organisatiedoelen*

**Les 2** – Organisaties die samenwerken aan duidelijke gezondheidsdoelen voor de patiëntenpopulatie, realiseren

méer organisatiekracht dan organisaties die organisatiedoelen nastreven (bijvoorbeeld gezamenlijk contracteren of machtsverhoudingen). De binding is groter rondom gezondheidszorg dan rondom de organisatie. Een professional laat zich meer aanspreken op zijn inhoudelijk toegevoegde waarde voor de patiënt dan voor de organisatie.

**Les 3:**  
*Gevoeld eigenaarschap*

**Les 3** – Organisaties waarin professionals het gevoel hebben eigenaar te zijn (het is “hun” organisatie) realiseren meer kracht dan organisaties waarin de professionals het gevoel hebben in dienst te zijn van, of dienstverlening te leveren aan. Het is dan een belangrijke opgave om de kloof tussen professionele en systeemwereld te overbruggen. Om organisatiekracht te realiseren, is het noodzakelijk om huisartsen duidelijk te maken wat de daadwerkelijke meerwaarde van het regionaal of gezamenlijk optreden is voor het uitoefenen van de professie.

**Les 4:**  
*Balans in professionele- en organisatiefocus*

**Les 4** – Organisaties en samenwerkingsverbanden met een professionele organisatorische focus bereiken de meeste organisatiekracht. Dit zogenoemde “georganiseerd professionalisme” werkt nog beter indien de professional niet als eindverantwoordelijke in de samenwerking optreedt. De dominantie van professionele focus wordt veelal versterkt door veel professionals in eindverantwoordelijke posities. Hierbij ontstaat het gevaar dat te veel vanuit de traditioneel professionele logica wordt gehandeld. Terwijl in organisaties met een dominante organisatiefocus de managers-logica overheerst.

**Les 5:**  
*Kwaliteitsbeleid als instrument voor draagvlak*

**Les 5** – Medisch-inhoudelijk kwaliteitsbeleid is een krachtig instrument om

*Lijstjes en indicatoren zijn representanten van de systeemwereld en worden door professionals als een moetje gezien.*

# organisatiekracht



JAN VAN ES INSTITUUT

de kloof tussen systeem- en professionele wereld, alsook de balans in organisatie en professionele focus te handhaven. Zorgpaden, nascholing en benchmarking zijn elementen die het goed doen bij professionals. Lijstjes en indicatoren zijn representanten van de systeemwereld en worden door professionals als een moetje gezien. Voor een krachtige organisatie is inhoudelijk kwaliteitsbeleid noodzakelijk voor het draagvlak.



## Les 6: Uitbreiding portfolio

Les 6 – Het is net als met een relatie, als je meer zaken met elkaar deelt is de wederzijdse loyaliteit groter. Dat betekent dat voor een krachtige organisatie meerdere producten en dienstverlening aantrekkelijk dienen te zijn voor de deelnemende professionals. Uitsluitend één of twee ketens of “slechts” de ANW maakt de organisatie kwetsbaar. Er is concurrentie met de loyaliteit naar de eigen praktijk of de andere huisartsorganisatie. Een uitbreiding van het portfolio door samengaan van meerdere organisaties, vergroot de loyaliteit en wederzijdse afhankelijkheid van deelnemers en organisatie. Tevens is het zinvol om ook andere dienstverlening aan te bieden (inkoopvoordelen voor IT of telefonie, declaratieverkeer) om de organisatie sterker te maken.



Foto: Freeimages/Irum Shahid



## Les 7: Leiderschap

Les 7 – Een oude bekende is leiderschap. Cruciaal is verbindend leiderschap dat in staat is om te schakelen tussen de leefwereld van professionals en de systeemwereld van de stakeholders. Dit hoeft zeker niet in één persoon te zijn verenigd. Interactieve contextualisatie, die in interactie tussen organisatie en omgeving (verzekeraars, beleid, specifieke context) een “fit” realiseert, leidt tot een succesvollere organisatie in samenwerking en resultaat dan een institutionele contextualisatie. Bij institutionele contextualisatie wordt de omgeving (het gedrag van de anderen) als een gegeven beschouwd. Schakelen binnen de eigen organisatie en spelen met de context zijn belangrijke competenties voor de leider.

## Les 8: Ontwikkelingsfase en organisatievorm: verticale en horizontale sturing

Les 8 – Elke organisatie heeft verticale elementen (dwang en controle) en horizontale elementen (informereren, argument, experimenteren en reflecteren) nodig. Voor de interne verticale sturing binnen de organisatie geldt het adagium “afpraak is afspraak”. Zonder mandaat van de achterban is een organisatie in een overlegstructuur krachteloos. In samenwerkingsverbanden is het juist zaak om via horizontale sturing de samenwerking verder vorm te geven. Afhankelijk van de ontwikkelingsfase (intern op de organisatie gericht of daarna reeds extern op de samenwerking) is de organisatie ingericht op verticale of horizontale sturing.



## Les 9: Lef loont!

Les 9 – Vernieuwing door innovatie stimuleert organisatiekracht. Samenwerkingsverbanden en organisaties die met bestaande partners nieuwe zaken oppakken, versterken de organisatie. Organisatieontwikkeling stopt in bekende netwerken die zich beperken tot het veranderen van bestaande werkwijzen. Het steeds beter doen van hetzelfde maakt een organisatie minder krachtig.

## Les 10: Reflexief leren helpt

Les 10 – Organisaties die in staat zijn om te interacteren met de alledaagse praktijk realiseren meer dan organisaties die uitmunten in het volgen van regeltjes en procedures. Het leren van eigen resultaten via feedbackmechanismen, zoals benchmarks en spiegelinformatie, maakt een organisatie maar ook een samenwerkingsverband krachtiger. Het halsstarrig vasthouden aan vooraf bepaalde doelstellingen, terwijl aanpassing geboden is gezien ontwikkelingen, doet een samenwerking verzanden. Een organisatie dient dus met enige flexibiliteit te kunnen omgaan om van ervaringen te durven leren. <<

Dr. Marc Bruijnzeels

De uitgebreide analyses en rapporten waarop deze tien lessen zijn gebaseerd, staan op de website van het JVEI. Leren hoe u deze tien lessen in de praktijk brengt? Kom dan op 23 en 24 april naar het tweedaagse congres Eerstelijns organisatiekunde: strategische keuzes 3.0 in Almere. Meer info, zie [www.jvei.nl](http://www.jvei.nl) > Congressen