

Versterken medisch leiderschap

In bijna ieder gesprek over de succesfactoren voor Juiste Zorg op de Juiste Plek (JZOJP) valt het adagium 'zorg dat de beweging begint bij de professionals'. Om JZOJP te realiseren, is het essentieel om te zorgen voor eigenaarschap bij de medisch specialist en verpleegkundigen. Oftewel: op de plek waar verandering in de praktijk wordt gebracht. Dat betekent dat medisch specialisten en andere professionals actief betrokken zijn en ruimte krijgen om initiatief te nemen. Hierna enkele adviezen voor (dual) bestuur en programmamanagement bij het in praktijk brengen daarvan.

Leiderschap		
Regiovisie		
Populatie & Patiënten	Professionals	Stakeholders
Programma-organisatie	Bekostiging	Informatie Infrastructuur

Twee sporen op weg naar versterkt medisch leiderschap

- In deze stroomversneller zijn adviezen opgenomen om tot invulling van medisch leiderschap richting JZOJP te komen.
- Belangrijk is dat naast dit sneller in te richten spoor met praktische tips, ook gewerkt wordt aan een duurzaam spoor rond bewustwording en groeiend eigenaarschap richting JZOJP.
- Medisch leiderschap begint bij persoonlijk leiderschap, bij medisch specialisten die willen bijdragen aan het organiseren van een houdbare toekomst.
- De zorg wordt steeds complexer, je kunt het steeds minder alleen. Medisch specialisten hebben niet langer alleen de regie, maar worden onderdeel van een dynamisch ecosysteem.
- Dit vraagt bewustwording op nieuwe rolinvulling. Neem medisch specialisten hierin mee. Feiten helpen: onderbouw de beweging met data over wat JZOJP zal opleveren.

- **Veranker de beweging naar JZOJP in de strategie:** als de ambitie als speerpunt of pijler in de eigen organisatie is vastgelegd, is het voor medisch management en professionals gemakkelijker om initiatief te nemen en in de organisatie (dual) aan de slag te gaan met JZOJP.
- **Wees helder over de definitie van JZOJP:** het innoveren en verbeteren van zorg met als doel realiseren ombuiging in volumegroei c.q. lager productievolume en het verbeteren van de kwaliteit van zorg. Een duidelijke en transparante definitie helpt medisch professionals om met hun achterban tot het juiste gesprek te komen.
- Werk vanuit een heldere veranderingstask: wat is de opdracht (bijvoorbeeld 'alles wat thuis kan, doen we thuis') en wie heeft welke invloed op welk moment? Creëer urgentiebesef bij medisch specialisten door inzicht te geven in wat de verandering betekent voor de omzet en de vakgroep. Gelijgerichte afspraken met de zorgverzekeraars helpen om ook intern tot gelijgerichte gesprekken te komen (geen andere interpretatie mogelijk).
- **Maak in dialoog concreet wat de geformuleerde veranderingstask betekent** voor diverse stakeholders. Voorbeeld:
 - De patiënt – hoeft minder vaak te komen, krijgt zorg zoveel mogelijk thuis.
 - De vakgroep – werken samen aan een verandering van zorg organiseren en aanbieden.
 - Wat medisch specialisten ervoor terugkrijgen – bijvoorbeeld meer tijd voor essentiële zorg, een zichtbare rol in innovatie, meer werkplezier.
 - JZOJP realiseren lukt alleen als dokters de verandering dragen. In praktijk kun je dit vormgeven in een **kernteam/denktank van circa zes tot acht betrokken medisch specialisten**, ambassadeurs die in de beweging naar JZOJP geloven en dit uitdragen. Deelname is facultatief. De medisch specialisten hebben de rol van 'leidende coalitie' waarmee een programmamanager tot concrete invulling van projecten en/of uit te werken initiatieven kan komen.
- Vraag elke vakgroep om **één medisch specialist te benoemen als portefeuillehouder JZOJP**. Dit maakt communicatie makkelijker en zorgt voor herkenbare 'change agents' op de afdelingen.

- Vraag (vanuit RvB/ Bestuur vereniging medische staf (VMS)) aan elke vakgroep/afdeling om in het jaarplan **minimaal twee initiatieven** aan te reiken om JZOJP in praktijk te brengen. Neem dit op in kaderbrief, jaarplan en maak het onderdeel van te maken resultaatafspraken. Een plenaire bijeenkomst of 'think-in' met inspirerende voorbeelden kan helpen om gedachten op gang te brengen. Zoek naar de gewenste voedingsbodem, wat gaat in jullie regio vliegen?
- **Ondersteun vakgroepen.** De beweging naar JZOJP doe je er niet even bij. Investeer in een stevige programmamanager en -team. Anders wordt de slag van denken naar doen onvoldoende gemaakt. Zet voor vakgroepen op een rij wat een initiatief kost en oplevert (facts and figures werken!).
- Gebruik de genoemde denktank om tot **gedragen keuzen te komen van die initiatieven** die ondersteund gaan worden (bijvoorbeeld initiatieven die binnen één jaar succesvol kunnen zijn, want succes leidt tot energie).
- **Eigenaarschap van medisch specialisten voor innovatie** is de basis: medisch specialisten en afdelingen werken zélf aan de door hen ingebrachte voorstellen. Het programmateam werkt de initiatieven planmatig uit en toetst fact-based op haalbaarheid. Optie is om aan realisatie van ombuiging een (inhoudelijke of financiële) bonus te verbinden.
- **Blijf benadrukken waarom je werkt aan JZOJP en werk kort-cyclisch.** Praten vanuit inhoudelijke betrokkenheid en stellen van doelstellingen die snel in praktijk gebracht kunnen worden: wat doe je vandaag en zou je morgen anders kunnen doen? Zorg voor projectmatige of beleidsmatige ondersteuning, dan kunnen professionals zich op het aangaan van samenwerkingen en het vernieuwen van de zorginhoud richten.
- **Bouw innovatie 'bottom-up' op.** Haal bijvoorbeeld casussen op bij vakgroepen en betrek hier indien relevant ook huisartsen bij. Ga in gesprek en werk samen met verpleegkundigen (zie 'Versterken verpleegkundig leiderschap'). Bespreek op welke manieren het zorgproces is ingericht en hoe dit zich verhoudt tot goede zorg – daar zit energie om samen tot innovatie te komen. Laat medisch specialisten ook bij hun (wetenschappelijke) verenigingen navragen welke initiatieven al bekend zijn.

Hoe kan dat eruit zien? AIOS als trekker van innovatie

In een ziekenhuis is samen met de Centrale Opleidingscommissie gekeken hoe het AIOS-project rondom doelmatigheid verbonden kon worden aan het programma JZOJP. AIOS'en zijn hier de trekkers van innovatie op het gebied van een door henzelf uitgekozen zinnige-zorgproject. Daarbij hebben de opleiders een expliciete supportrol toegekend gekregen, waarmee het netwerk JZOJP-ambassadeurs zich uitbreidt. Vier keer per jaar wordt een disciplineoverstijgend overleg georganiseerd om met elkaar de vier fasen van PDCA door te lopen.