

# De filosofie van veranderen

## Digitalisering in de zorg is geen sinecure

door: Frank Willems

Digitaliseren blijkt in veel zorgorganisaties achteraf een moeilijker opgave dan vooraf was ingeschat. Waar ligt dat aan en vooral hoe kan dat worden voorkomen? In dit artikel proberen wij de begrippen digitalisering, automatisering en verandering helder te krijgen. En we gaan in op de trend van falende digitaliseringsprojecten zowel in ziekenhuizen als in care.

Digitalisering is de verandering van informatie naar een digitale vorm. Dat houdt in dat deze informatie kan worden gebruikt door elektronische apparaten zoals computers, smartphones, digitale scanapparatuur of domotica in het ziekenhuis of de zorginstelling. Digitalisering heeft zowel betrekking op de informatie zelf als op de bijbehorende procedures en processen. Daarnaast gaat digitalisering ook over het effect dat deze verandering heeft op ons als mensen en onze samenleving.

### Mensenwerk

Automatisering past daarbinnen en gaat over het vervangen van menselijke arbeid door machines of computers en computerprogramma's of het gemakkelijker maken van acties door het toepassen van een computer. Kortom, de verandering van informatie naar een digitale vorm bereik je niet uitsluitend met automatisering. We kunnen stellen dat digitalisering een fundamentele verandering. Dat maakt dat het meer mensenwerk is en in mindere mate een technologieproject.

### Veranderen

Een fundamentele verandering moet je veranderingkundig aanpakken en daar gaat het vaak mis. In de praktijk wordt de aandacht doorgaans gericht op het verwerven en implementeren van de automatiseringsoplossing. Men stuurde vooral op de businesscase en het stappenplan, terwijl men ook worstelt met een zwakke veranderorganisatie en een onvoldoende op de verandering ingerichte ict-ondersteuning. Daarnaast laat het digitaal leiderschap in de Raad van Bestuur van zorgorganisaties vaak te wensen over. ICT-leveranciers houden prachtige presentaties en doen allerlei beloftes, waarna de executie vervolgens vaak slecht verloopt.

### De theorie

Veranderen is een complexe opgave. In de aanloop naar het opbouwen van een succesvolle digitaliseringsstrategie is het essentieel om enigszins grip te krijgen op de complexiteit door een doordachte veranderstrategie toe te passen. Maar wat is veranderen nu precies? Het is het realiseren van uitkomsten en doelen die je beoogt, gebaseerd op een gedeelde aanleiding, context en veranderfilosofie. En hoe verander je dan? Door middel van een doordacht beïnvloedingsspel van actoren, door het doorlopen van een traject in kort cyclische plateaus. Maar je verandert vooral door vanuit een dialoog te communiceren en betekenis te geven, waarbij het gehele proces wordt ondersteund en versneld door bewuste interventies van veranderaars<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> *Leren veranderen, een handboek voor de veranderingkundige, Leon de Caluwé en Hans Vermaak, 2011*

### Zes vragen

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

1. Wat zijn de beoogde uitkomsten qua inrichting en besturing, producten en processen, mensen (benodigde kennis en competenties), gedrag en interactie?
2. Wat is de stand van zaken op dit moment? Wat is de diagnose?
3. Wat is het verschil tussen huidige en gewenste? Gaat het hier om verbeteren, vernieuwen of radicaal veranderen?
4. Waar zit weerstand, blokkades en energie (individueel, groep en organisatie)?
5. Kunnen en willen de veranderaars het (visie, kracht, bereidheid en vaardigheden)?
6. Kan het eigenlijk wel (is het haalbaar en realistisch)?

Beantwoording van deze vragen geeft een goed beeld over de verandering, de mogelijke aanpak en het

draagvlak voor de verandering. Wanneer het draagvlak laag is, betekent dat niet dat de verandering niet doorgaat. Het is een indicatie voor de inzet van andere interventies en dat je 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.

### Specifieke aanpak

Na de juiste diagnose en het beantwoorden van de

zes cruciale vragen kan worden gebouwd aan de veranderstrategie. Daarmee worden de kernelementen van een digitale strategie meegenomen in een gerichte aanpak. Deze aanpak is gericht op de specifieke context en de gewenste uitkomsten en resultaten van het ziekenhuis of zorginstelling. Een veranderaanpak is dus situationeel.

In bijgaand figuur worden de kernelementen van een digitale strategie weergegeven. Met deze kernelementen kan een ontwikkelgerichte veranderaanpak worden toegepast en kan met behulp van de uitkomsten van de diagnose de situationele veranderaanpak worden opgesteld. Naast technologie gaat digitalisering dus duidelijk ook om het juiste team dat de verandering leidt en het waarde-netwerk waarmee wordt samengewerkt. Ook belangrijk zijn het ontwikkelen van nieuwe manieren van werken (Agile, Lean of DevOps) en van andere businessmodellen in de zorgketen.

Een goede digitale strategie heeft uiteindelijk als gemeenschappelijk effect dat optimale klantwaarde en klantbeleving wordt geleverd en dat de veranderaanpak ervoor zorgt dat de juiste interventies worden gedaan. In de praktijk ervaren wij dat met deze aanpak de complexiteit wordt verminderd en de focus en energie op de juiste kernelementen kan worden gelegd. In een volgend artikel lichten we deze aanpak toe met een aantal cases.



**Over de auteur**  
Frank Willems is Managing Partner Digitale Strategie bij Quint Wellington Redwood en gastdocent digitaal leiderschap bij Hanzehogeschool en TIAS.

