

nog nascholingspunten op', ratelt ze. Dokter Bob laat zich voorrekenen waar de praktijk ongeveer op moet rekenen en realiseert zich dat de kosten alleszins redelijk zijn. 'Oke, dan willen we ons daar graag voor aanmelden', zegt hij. 'Ik zal u de benodigde formulieren toesturen', zegt Tessa. 'Daar zit ook een lijst bij van erkende praktijkconsulenten. Met de consulente van uw keuze kunt u een afspraak maken voor een intakegesprek.' Voldaan legt dokter Bob de telefoon neer.

Twee weken later staat Mirjam Kleistra, een zeer ervaren praktijkconsulente, op de stoep. Met één wenkbrauw kritisch opgetrokken leest ze de slogans in de wachtkamer. 'Bent u in uw longen ziek? Meld u bij

dokter Monique!', en 'Bent u down of altijd moe? Ga naar dokter Eric toe!', en 'Loopt uw bloedsuiker danig op? Gaat u dan naar dokter Bob!' Mirjam vindt het een beetje melig, al moet ze toegeven dat de specialisaties van de huisartsen wel meteen duidelijk zijn zo.

Verder ziet de wachtkamer er keurig uit, ziet ze. Weliswaar is een vakje van het rek met NHG-Patiëntenfolders leeg, maar daar staat tegenover dat de stapels Privé en Story keurig zijn geordend. Er ligt veel informatie over aandoeningen en patiëntenverenigingen, en het speelhoekje voor de kinderen ziet er heel gezellig uit. Ze knikt goedkeurend. Dan hoort ze geluid achter zich en draait zich om. (AS)

Wordt vervolgd

¹ VIA staat voor Visitatie-Instrument Accreditering

Veranderingsmanagement

Lezing Jeff Gaspersz over veranderingsprocessen: 'Verbeeldingskracht is belangrijker dan kennis'

Elk jaar buigen de stafleden van het NHG zich een middag lang over een inhoudelijk thema. Omdat het NHG zoekt naar oplossingen voor een toekomst zonder overheidssubsidie, werd dit jaar het gehele personeel op deze 'stafdag' uitgenodigd om te praten over 'inspiratie tot innovatie'. Jeff Gaspersz hield een inspirerende voordracht over veranderingsprocessen. Ook voor de Nederlandse huisarts verandert er momenteel buitengewoon veel; reden voor *In de praktijk* om de belangrijkste ideeën over innovatie voor u vast te leggen.



Jeff Gaspersz is als hoogleraar Management van Innovatie verbonden aan Universiteit Nyenrode. Hij heeft diverse publicaties op zijn naam staan, waaronder 'Anders denken, nieuwe kansen' en het in oktober jongstleden verschenen 'Anders kijken, nieuwe kansen'. Zie ook: www.jeffgaspersz.com.

Verandering door druk

Gaspersz is de rust zelve, hoe dynamisch zijn ideeën ook zijn. Hij spreekt in heldere zinnen, die soms vervaarlijk overhellen richting *one-liners*. Maar bijna elke zin bevat wel een klein lesje dat tot nadenken stemt. En zo weet hij zijn publiek voor zich te winnen, ondanks het gevoel van de NHG'ers dat in deze 'barre tijden' veranderingen vooral bedreigend zijn en dat innovatie er noodgedwongen op is gericht de organisatie te laten afslanken. Maar: 'Innovatie moet ook

zorgen dat de continuïteit blijft gewaarborgd', stelt Gaspersz. En uiteraard legt hij er nadruk op dat in situaties waarin men onder druk wordt gezet, juist ook weer nieuwe kansen besloten liggen. 'Zo zie je dat waar twee wetenschappen elkaar kruisen, spanningen ontstaan waaruit vernieuwing kan voortkomen. En ook in het persoonlijk leven kunnen ingrijpende gebeurtenissen ervoor zorgen dat je een andere blik krijgt en er dus ruimte komt voor verandering. Immers, *necessity is the mother of invention.*'

Innovatie en leiderschap

'Ja, het NHG en de Nederlandse huisarts worden bedreigd', stelt Gaspersz. 'Maar gezien de waarde van jullie werk is het jullie plicht om in die bedreiging een creatieve uitdaging te zien, opdat je dat waardevolle werk kunt blijven doen.' Innovatie kan zich richten op vernieuwing van producten en diensten, van processen en zelfs van doelstellingen. Maar in ieder geval is innovatie altijd gericht op het bereiken van een bepaald doel. 'Innovatieve organisaties blijken altijd een sterke ambitie te hebben tot vernieuwing. Je moet dat tot je prioriteit maken. Luister naar je klanten, je leden, je patiënten. Internationaal onderzoek heeft aangetoond dat 40 procent van de goede ideeën wordt aangedragen door "klanten". Kijk hoe je mensen kunt belonen voor hun creativiteit. Daarvoor is ook innovatief leiderschap nodig: hoe ontdek je die creativiteit, hoe stimuleer je die en hoe regisseer je het proces.'

Bij leiders is het volgens Gaspersz de vraag of hun leiderschap erop is gericht volgers te genereren, of leiders. 'Goede dirigenten roepen een verlangen op bij hun orkestleden om waarde te leveren en met passie aan de slag te gaan. Zo ook moeten leiders proberen het beste uit mensen te halen, de hoogste creativiteit. En vervolgens blijft het zaak om dat "beste" nóg beter te maken. Innoverende

organisaties stellen hun doelen ieder jaar weer hoger. Vraag je af hoe innoverend je eigen organisatie eigenlijk is en hoe je dat kunt meten. En hoe is dat gesteld met je eigen werk? Het blijkt dat mensen zich in positieve zin uitgedaagd voelen als ze soms even op hun tenen moeten lopen. Zoek dat dus af en toe eens op.'

Organisatie in beweging

Steeds weer zie je dat de kennisoverdracht binnen organisaties onvoldoende is, en dat geldt ook voor huisartsen en assistentes. 'Mensen en teams weten van elkaar niet wat ze doen en al helemaal niet wat elkaars bevindingen zijn. Dit terwijl kruisbestuiving zo belangrijk is en tot heel creatieve processen kan leiden. Het is goed om bij elkaar te rade te gaan, en dat door alle geleidingen van de organisatie heen. Een receptioniste of praktijkassistente hoort dingen die buitengewoon belangrijk kunnen zijn.'

Verder moet er in een innovatiegerichte organisatie ruimte zijn voor fouten. 'We weten allemaal dat je van fouten kunt leren. Vaak zijn organisaties daar echter niet veilig genoeg voor. Medewerkers die zich na een mislukte creatieve poging "gestraft" voelen, laten een volgende poging wel na. Bedenk dat als iets eens niet lukt, dat nog geen mislukking hoeft te zijn; het is uitgesteld succes. Vóór de gloeilamp werd uitgevonden, mislukten talloze eerdere pogingen. Als daardoor de moed was opgegeven, was die gloeilamp er nooit gekomen.'

Anderzijds vindt Gaspersz het heel belangrijk dat succes ook daadwerkelijk wordt gevierd. 'Daardoor voelen mensen zich beloond voor hun inspanningen en gemotiveerd om weer verder te gaan.'

En tot slot moet er ruimte zijn voor 'dwarsdenkers', want die zijn erg belangrijk voor innovaties. 'Als je luistert naar mensen die ergens volstrekt anders tegenaan kijken, ontstaan nieuwe invalshoeken en ideeën. Einstein zei: "Imagination is more important than knowledge." En van Bill Gates komt: "The only real asset of MicroSoft is the human imagination." Bedenk hoe je die verbeeldingskracht in je organisatie kunt stimuleren.'

Gaspersz sluit zijn voordracht af met een laatste opsteker: 'Als je je focust op kansen, zul je zien dat er zich ook meer kansen openbaren. Die kansen waren er natuurlijk allang, maar je moet ze wel (leren) zien.'

Brainwriting

Gaspersz zet vervolgens de NHG'ers aan het werk rond de vraag: 'Welke nieuwe waarde zou het NHG kunnen leveren aan haar leden.' Iedereen ontvangt een formulier waarop steeds één idee wordt geschreven alvorens het door te schuiven naar de buurman of -vrouw. Die doet weer hetzelfde, zodat de formulieren zich gestaag vullen met ideeën die al dan niet worden geïnspireerd door de creativiteit van de voorganger(s). Net als bij brainstormen mag elke willekeurige inval worden genoteerd, op haalbaarheid hoeft niet te worden gelet.

Aldus worden in zeer korte tijd zo'n zeshonderd ideeën gegenereerd, die gemakshalve al op papier staan ook. Groepsgewijs worden de beste ideeën hieruit gepikt waarna de discussie zich toespitst op

Deze middag werd bedacht en medegeorganiseerd door prof.dr. Theo Voorn. Het thema 'inspiratie tot innovatie' is hem dan ook op het lijf geschreven. Het NHG ziet deze motivator tot vernieuwingen met spijt vertrekken, want Voorn heeft per 1 september een nieuwe functie aanvaard bij de Universiteit van Nijmegen. Deze middag is daarom tevens benut om afscheid van hem te nemen. Voorn blijft nog wel voorzitter van de redactie van In de praktijk.



manieren om deze ook te realiseren. 'Geef een groep gemotiveerde mensen "eigenaarschap" over het idee', adviseert Gaspers. 'Geef ze tijd om ermee aan de slag te gaan (bijvoorbeeld een dagdeel per week gedurende drie maanden) en geef ze ook een budget mee. Op die manier creëer je de beste voorwaarden om je plannen en ideeën ook echt in vervulling te zien gaan.'

Kort samengevat

Gaspersz sluit zijn voordracht af met een aantal bemoedigende woorden. 'Bij het NHG beschikken jullie al over voldoende kennis en ook zijn er voldoende middelen om die kennis over te dragen. Probeer zoveel mogelijk die kennis en middelen uit te buiten. Daartoe hebben jullie alle reden, want jullie hebben een organisatie met een prachtige maatschappelijke opdracht.' En over de manier waarop dat moet gebeuren heeft hij ook een boodschap: 'Denk niet te veel aan het schip, maar vooral aan wat je daarmee kunt, zodat je zin krijgt in de zee en de avonturen die je daar kunt beleven.' (AS)

Leerpunten voor de huisarts

- ▶ Ook al zijn het externe factoren die dwingen tot verandering, dan nog loont het om te denken in termen van uitdagingen en kansen.
- ▶ Geef patiënten gelegenheid hun ideeën in te brengen. Onderzoek heeft aangetoond dat 40 procent van de goede vernieuwende ideeën worden aangedragen door 'klanten'.
- ▶ Probeer het beste uit uzelf, uw collega's en praktijkmedewerkers te halen. Creativiteit die wordt beloond, lokt weer nieuwe creativiteit uit.
- ▶ Luister naar wat andere praktijkmedewerkers te vertellen hebben; een assistente hoort en ziet volkomen andere dingen dan u, en daar kan veel nuttigs tussen zitten.
- ▶ Geef praktijkmedewerkers met een nieuw idee de ruimte om dat uit te voeren, en straf vastlopende vernieuwingspogingen niet af.
- ▶ Organiseer (bijvoorbeeld eens per jaar) een overleg specifiek gericht op het inbrengen van innovatieve ideeën. 'Brainwriting' is daartoe een uitstekende methode.
- ▶ Stel voor uw praktijk in het komende jaar een uitdagend vernieuwingsdoel. Juist die uitdaging zal prikkelen tot nieuwe ideeën en een innovatieve sfeer.