

7 principles EHealth

Links

- 7 principles eHealth
- Inleidend artikel

1. Benader e-health als een organisatieverandering, niet als een project

Tips:

- E-health gaat over het online vormgeven van (delen) van het primair proces van een zorgorganisatie. De impact daarvan is vergelijkbaar met de ontwikkeling die de bankensector doormaakte met de introductie van internetbankieren. In de afgelopen vijftien jaar heeft die sector verschillende ontwikkelingsstadia doorlopen, waardoor het primaire proces nu vrijwel geheel online verloopt. Vrijwel iedereen pinst, chipt en bankiert via internet. De bankgebouwen hebben een transformatie ondergaan, evenals het personeelsbestand, het productenaanbod en de dienstverlening. Net als in dit voorbeeld heeft ook de implementatie van e-health impact op alle onderdelen van een zorgorganisatie.
- Zorg ervoor dat het onderwerp e-health op het hoogste niveau in je organisatie op de agenda staat. Is dit niet het geval, kijk dan eens naar de tips in het artikel: 'Hoe krijg je je organisatie in beweging voor e-health?'. Accepteer niet dat het onderwerp op het niveau van bijvoorbeeld een webmaster ligt.
- Besef dat het gaat om een meerjarenontwikkeling waarbij de organisatie meerdere stappen zal moeten zetten. Denk daarom niet alleen in termen van producten. Neem tijd voor oriënteren en inspireren. En maak onderscheid tussen de wat-fase en de hoe-fase.
- Zorg voor kennis over organisatieverandering en de bijbehorende methodieken en interventies. Denk daarbij aan onderwerpen als visieontwikkeling en innovatie, veranderingsmanagement, programma- en projectmanagement.
- Probeer niet alles te begrijpen en te overzien om aan de slag te gaan. Dat lukt namelijk niet bij ontwikkelingen van deze omvang. Zoek in plaats daarvan naar een goed evenwicht tussen het opbouwen van kennis en het maken van keuzes om aan de slag te kunnen.

2. Denk groot: werk vanuit een visie

Tips:

- Inzicht in de betekenis van internet voor een zorgorganisatie vraagt om een visie, een beeld, een 'stip op de horizon' waar je naartoe kunt werken. Werken vanuit een visie betekent dat je je concentreert op uitgangspunten, ideeën en mogelijkheden. De contouren worden geschetst, het beeld gevormd, terwijl de precieze invulling volgt. Een visie geeft richting en ruimte om daar vervolgens invulling aan te geven. Het ontwikkelen van een internet- of e-health-visie is gestoeld op twee pijlers:
 - Online trends en toepassingsmogelijkheden voor zorgorganisaties
 - De meerjarendoelstellingen van je organisatie
- Op basis van beide pijlers kun je je een beeld vormen van de wijze waarop de inzet van internet meerwaarde heeft voor je organisatie. Bedenk hierbij dat die meerwaarde op meerdere zaken betrekking kan hebben. E-health kan bijvoorbeeld resulteren in betere kwaliteit van zorg, een groter bereik, betere toegankelijkheid, extra service of meer efficiency. Vaak zal het gaan om een combinatie hiervan.
- Begin bij het begin: zet de organisatiestrategie helder neer. Denk daarbij aan organisatiedoelstellingen, doelgroepen, positioneringskeuzes, speerpunten.
- Verzeker je van actuele kennis over e-health (trends, toepassingsmogelijkheden, resultaten, implementatie). Zet juist in deze fase externen in voor inbreng van expertise.
- Stel expliciet vast dat de inzet van e-health helpt om deze organisatiedoelstellingen te realiseren en borg die constatering.
- Deel je visie en verhaal met pakkende beelden. Zorg voor relevante en inspirerende voorbeelden die helpen om de visie over het voetlicht te brengen.

3. Realiseer klein: werk vanuit een strategie

Tips:

- Het ontwikkelen van een visie en het maken van plannen is één; het realiseren ervan is een heel andere tak van sport. Tijdens gesprekken in organisaties merk ik vaak dat medewerkers teleurgesteld zijn of gefrustreerd raken over het uitblijven van concrete resultaten die in plannen zijn opgeschreven. 'We beginnen aan van alles, maar we maken het nooit af!' Of: 'We willen teveel, waardoor we met van alles bezig zijn en verzuipen in de hoeveelheid werk.' Uit dit soort reacties blijkt hoe belangrijk het is om steeds een verbinding te leggen tussen enerzijds een strategisch en abstracte visie en anderzijds de concrete uitvoering daarvan.
- Om de benodigde activiteiten en projecten te kunnen realiseren, is het goed om aansluitend op de ontwikkelde visie ook een strategie opstellen met een 'roadmap', een globaal overzicht van alle benodigde projecten en activiteiten, gefaseerd in de tijd. Alleen voor de eerste fase werk je een compleet projectenportfolio uit, inclusief projectresultaten, beoogde projectleiders, benodigde randvoorwaarden en planning. Daarbij hoort ook het inrichten van een programma- en projectorganisatie, die zorgt voor een overall aansturing van de stapsgewijze ontwikkeling en implementatie van e-health. Op deze wijze staan projecten en pilots niet op zichzelf, maar vormen ze onderdeel van een samenhangend geheel.
- Kijk eerlijk en reëel waar je als organisatie staat en wat je aankunt in de eerste realisatiefase. Liever één geslaagd project in het eerste half jaar, dan drie lopende projecten met onduidelijkheid over resultaat en opleverdatum.
- Organiseer projecten volgens principes van projectmanagement: met een opdrachtgever, een projectleider, een gecommiteerd projectteam, een helder gedefinieerd eindresultaat plus een overzicht van benodigde randvoorwaarden.
- Stel een helder projectenportfolio op. Maak afspraken hoe om te gaan met nieuwe aanvragen en aanvullende wensen. Creëer bijvoorbeeld een e-health-adviespunt.

4. Werk samen

Tips:

- Het organisatiebreed ontwikkelen en implementeren van e-health raakt alle onderdelen in je organisatie. Dit vereist allereerst samenwerking tussen verschillende disciplines, afdelingen en diensten in multidisciplinaire teams. Vervolgens gaat het om een samenspel van rollen (sturen en beslissen, coördineren en faciliteren, realiseren, exploiteren en beheren, innoveren) en een samenspel van benodigde expertise: zorginhoud, online communicatie, ICT, informatiemanagement, verandermanagement, financiën, HRM etcetera. Van multidisciplinair samenwerken kun je een project op zich maken. Maar het gaat er vooral om dat iedereen – dus ook jijzelf – bereid is om echt in gesprek te gaan over de vraag wat je voor elkaar en de organisatie kunt betekenen; alleen dan kunnen er elke dag, elke week, elke maanden meters worden gemaakt!
- Investeer in relaties met collega's van andere diensten/disciplines. Maak tijd voor gesprekken en luister wat hen bezighoudt, waar hun prioriteiten liggen en wat zij van jou als collega verwachten.
- Zorg dat vanaf het begin vertegenwoordigers van de belangrijkste diensten en afdelingen betrokkenen zijn bij e-health: directie, managers, behandelaars/artsen, en collega's van de afdelingen communicatie, ICT en HRM. Bij de start kun je volstaan met een compact team om snelheid te realiseren. Daarna kan de groep betrokkenen langzamerhand groeien.
- Vermijd intern geneuzel en domeinenstrijd, maar focus op de gezamenlijke visie en aantoonbaar resultaat voor cliënten en je organisatie. Om met Steven Covey te spreken: 'denk met het eindresultaat voor ogen en creëer synergie.'

5. Communiceer!

Tips:

- Neem tijd voor de achterhoede. Gun hen de tijd die je als voorlopers ook nodig hebt gehad. Informeer en inspireer met aansprekende en succesvolle voorbeelden (zie ook: succesfactor 7: leer van anderen).
- Niet iedereen hoeft tegelijkertijd aan te sluiten. Breed draagvlak creëren is inefficiënt. Concentreer je op de groep die in de eerste fase meewerkt om de eerste resultaten neer te zetten. Richt je vervolgens stap voor stap op andere groepen in je organisatie.
- Ga zorgvuldig om met tijd van je collega's en maak zoveel mogelijk gebruik van bestaande 'overlegtafels'. Overweeg drie tot vier keer per jaar een speciale e-health-bijeenkomst te organiseren voor alle betrokkenen en geïnteresseerden, gericht op informatie en inspiratie. Zorg dat er daarbij echt iets te halen is en let erop dat collega's worden gefaciliteerd om deze bijeenkomsten bij te wonen.
- 'Practice what you preach' en communiceer online op eigentijdse wijze. Denk daarbij aan een e-health-blog waarin recente ontwikkelingen genoemd worden, inspirerende voorbeelden vindbaar zijn en waar je vanuit de projecten ervaringen kunt delen. Of gebruik Yammer.com voor eigentijdse dagelijkse kennisuitwisseling.

Tips:

- Blok aantal dagdelen per jaar in je agenda voor bezoeken aan (con)collega-organisaties. Maak per half jaar een wensenlijst en plan afspraken in.
- Combineer het leren van anderen met samenwerken. Ga bijvoorbeeld op werkbezoek met een collega van een andere dienst/afdeling.
- Gebruik de online communities voor opbouwen en onderhouden van relaties en het delen van kennis. Twitter is hier bijvoorbeeld een heel krachtig middel voor.
- Kijk welke ervaring van jezelf en of je organisatie interessant kan zijn voor anderen. Dat maakt het makkelijker om ingangen te creëren en relaties te onderhouden. Delen wordt zo vermenigvuldigd!

6. Mr/Ms E-health: boegbeeld voor zorgprofessionals

Tips:

- Het van meet af aan betrekken van zorgprofessionals is een belangrijke succesfactor. Enerzijds is het belangrijk om juist deze groep te informeren over online ontwikkelingen, anderzijds is het zaak om te kijken welke gezaghebbende zorgprofessional een vooraanstaande rol kan en wil spelen bij de organisatiebrede inzet van e-health.
- Leg in een vroeg stadium contact met zorgprofessionals, ga op zoek naar geïnteresseerden en schakel voorlopers in die een gezag hebben bij hun vakgenoten.
- 'Google' de artsen en behandelaars van je organisatie en kijk wie actief is op sociale netwerken, wie presentaties geeft op conferenties, publiceert, columns schrijft etcetera.
- Kijk welke arts of maatschap al werkt met e-health en/of eigen websites.
- Kijk op welke manier je iemand kunt faciliteren voor de rol van Mr/Ms E-health.

7. Leer van anderen

- Kijk om je heen en leer van anderen. Er gebeurt heel veel, ook in Nederland. Er zijn inmiddels allerlei waardevolle voorbeelden die als referentiecasi kunnen dienen. Veel mensen die ik spreek kennen ze niet. Dat is raar en bovenal inefficiënt. Tijdgebrek is hierbij geen argument. Goede informatie binnenhalen levert namelijk een enorme efficiency op. Waarom op nul beginnen als er mensen zijn die al verder vooruitlopen en bereid zijn om kennis en spullen te delen.
- Laat je je leiden door de waan de van dag? Of organiseer je proactief tijd om kennis op te bouwen door met anderen in gesprek te gaan? Er is altijd een reden om het niet te doen, maar mijn ervaring is dat de tweede optie altijd enorme tijds winst oplevert. Deel kennis binnen je werkveld, maar neem vooral ook een kijkje bij organisaties buiten je eigen sector. Elke zorgsector zit immers in een andere ontwikkelingsfase, terwijl ook organisaties buiten de zorg voor frisse inzichten en inspiratie kunnen zorgen. Een kijkje over de schutting kan ook hier voor verrassingen zorgen.