

## Samenvatting

In de hedendaagse gezondheidszorg zijn organisaties steeds vaker onderhevig aan veranderingen. Er wordt daarom veel onderzoek gedaan naar de factoren die ervoor zorgen dat de invoering van een verandering tot positieve resultaten zal leiden. Daarnaast is het belangrijk om meer inzicht te krijgen in de factoren die van invloed zijn bij het borgen van veranderingen en de daaropvolgende resultaten, zodat tijdens het implementatieproces hier meer rekening mee kan worden gehouden. Door middel van een kwalitatief onderzoek is nagegaan welke factoren dit zijn.

Als casus is binnen dit onderzoek het project *Werken zonder Wachtlijst* gebruikt. Het hoofddoel van dit project is om de toegangstijd van de deelnemende poliklinieken van dit project te verlagen aan de hand van een aantal logistieke principes. In dit onderzoek werden poliklinieken onderzocht die destijds de toegangstijden sterk hebben teruggebracht. Nu, een aantal jaar later, wordt bekeken of deze toegangstijden laag zijn gebleven of juist niet en welke factoren hieraan hebben bijgedragen. Met name wordt gekeken naar de factor leiderschap, wat heeft geleid tot de volgende probleemstelling:

***Welke rol speelt de factor leiderschap bij duurzaam veranderen binnen het project Werken zonder Wachtlijst?***

Door middel van het afnemen van interviews bij drie verschillende poliklinieken uit Nederland, is onderzocht welke poliklinieken de toegangstijden laag hebben kunnen houden en welke factoren hierop van invloed zijn geweest. Uit de analyse is naar voren gekomen dat er een zestal factoren van invloed zijn op duurzaam veranderen, namelijk: eenduidige missie/doelen, creëren van urgentiebesef, resultaten zichtbaar maken, medewerkers blijven motiveren/ feedback geven, duidelijkheid met betrekking tot verantwoordelijkheden en aanpassen aan ontwikkelingen uit externe omgeving. Deze zes factoren hebben allemaal te maken met de belangrijkste factor, *leiderschap*. De resultaten uit het onderzoek laten duidelijk de samenhang zien tussen de verschillende factoren. De factoren moeten daarom niet als afzonderlijk worden beschouwd maar als een geheel met de factor leiderschap als belangrijkste factor. Hierbij gaat het om verschillende lagen van leiderschap ('transactional', 'transformational' en 'klinisch' leiderschap). Zonder sterk leiderschap is het onmogelijk om medewerkers bewust te maken en te overtuigen van de noodzaak van verandering. Ook om na het project de aandacht niet te laten verslappen en medewerkers te blijven motiveren is een krachtig leider van groot belang. Bij het project Werken zonder Wachtlijst spelen ook de artsen een rol die niet moet worden onderschat. Zonder deelname van de artsen is het onmogelijk om de maatregelen door te voeren die ervoor zorgen dat de toegangstijden laag kunnen worden gehouden.

Voor toekomstige projecten met vergelijkbare aspecten, waarbij de arts een grote rol speelt bij het invoeren van de veranderingen, is het bewustzijn over het belang van deelname van de arts van groot belang. Daarom levert dit onderzoek niet alleen nieuwe inzichten voor het project Werken zonder Wachtlijst, maar ook voor andere projecten die in de gezondheidszorg zullen worden ingevoerd.