

## **Excellente organisaties vragen om excellent management**






Aan aandacht voor verbeterprojecten geen gebrek in de Nederlandse zorginstellingen. Maar zulke projecten moeten wel de kern raken: leiden tot patiënt- en medewerkertevredenheid en een financieel gezonde organisatie. Kortom: organisaties moeten de kracht vinden om een High Performance Organization te willen worden. Een confronterend traject, maar buitengewoon lonend.

De zorg verkeert ten gevolge van de stelselherziening in een transitieperiode en dit betekent dat bij zorginstellingen de sense of urgency groot is om dingen anders, beter te doen. De roep van de Inspectie voor de Gezondheidszorg, patiëntenorganisaties en zorgverzekeraars om transparantie te bieden over de geleverde kwaliteit versterkt dit gevoel. Het gevolg is dat binnen instellingen uiteenlopende verbeterprojecten in gang worden gezet. Maar veel van die projecten blijven onafgemaakt, of het effect ervan ebt snel weer weg als een project is afgerond. En voldoen aan kwaliteitseisen betekent wel dat bedrijfsprocessen goed zijn ingericht – of in ieder geval aan minimumeisen voldoen – maar zegt niet alles over de performance van de instelling voor de patiënt.

‘Het is daarom belangrijk dat zorginstellingen er werk van maken een HPO te worden, een High Performance Organization’, zegt commercieel directeur Chiel Vink van het HPO Center in Hilversum. ‘Ze moeten niet steeds achter de volgende goeroe aanrennen die de nieuwste blauwdruk heeft geschreven voor de toekomstige zorginstelling, maar hun eigen plan trekken.’

### Onderscheidende kenmerken van excellentie

Het HPO-gedachtegoed is nog relatief nieuw. Associate professor André de Waal (Maastricht school of management) begon hier tien jaar geleden gedachten over te ontwikkelen, in de tijd dat hij nog als adviseur verbonden was aan bureau Arthur Anderson. In 2005/2006 kreeg hij de ruimte om zijn gedachtegoed wetenschappelijk te borgen en dit leidde tot een lijst van 35 kenmerken die deel uitmaken van excellente organisaties overal in de wereld. De basis voor zijn onderzoek vormde een analyse van meer dan 290 studies op het gebied van excellentie. De in deze onderzoeken gevonden potentieel onderscheidende kenmerken testte hij in een wereldwijde enquête om deze 37 kenmerken te kunnen clusteren in vijf factoren die tezamen bepalen of een organisatie het in zich heeft om een HPO te zijn en te blijven. Deze vijf factoren zijn:

-  Kwaliteit van management;
-  Openheid en actiegerichtheid;
-  Langetermijn gerichtheid;
-  Continue verbetering;
-  Kwaliteit van medewerkers.

‘Als je deze vijf factoren ziet, zie je ook meteen dat het gedachtegoed achter HPO veel breder is dan certificering’, zegt Vink. ‘Partijen die door ons een HPO-onderzoek laten uitvoeren, krijgen dus ook geen certificaat. Ze hebben niet bewezen dat ze hun processen op orde hebben, HPO is geen stappenplan. Ze hebben een gedachtegoed aangereikt gekregen, een raamwerk waarmee ze concrete stappen kunnen zetten om voor hun klanten een excellente organisatie te worden. Het doel is dus niet een “HPO-organisatie” te worden, maar zo goed mogelijk te presteren voor de klant. Het kan dan ook heel goed naast certificering bestaan. Een betere klanttevredenheid, betere medewerkertevredenheid en sterkere financiële performance zijn begrippen die steeds terugkeren bij organisaties die zich met HPO zijn gaan bezighouden.’

### Ingekleurde foto

Organisaties moeten er wel voor open staan om zich met HPO bezig te gaan houden. 'Het kan confronterend zijn', zegt research director healthcare Lilian Kolker. 'Organisaties waarbij het bestuur bereid is kritisch naar zichzelf te kijken, komen eerder bij ons terecht voor onderzoek dan organisaties waarbij dit minder het geval is.'

Kiest een organisatie voor HPO-onderzoek door het HPO Center, dan wordt een scan uitgevoerd onder de medewerkers en managers in de vorm van een vragenlijst waarin alle 35 de aspecten van HPO aan bod komen. 'We vragen de mensen naar hun eigen perceptie daarover', zegt Vink, 'en dat doen we echt door alle lagen van de organisatie heen. Iedereen krijgt deze enquête, inclusief de directie. Op basis van de antwoorden onderzoeken we hoe het management en hoe de medewerkers tegen de 35 aspecten van HPO aankijken, waarbij we alle gegevens samenballen in de eerdergenoemde vijf factoren. Op basis hiervan is te zien in hoeverre de medewerkers en het management hierover dezelfde opvattingen hebben. Bovendien benchmarken we de gegevens met die van andere organisaties uit dezelfde sector.'

Op die manier ontstaat een "foto" van hoe de organisatie er op dat moment voorstaat. Het tweede onderdeel van de diagnose is een kwalitatief onderzoek. Door gesprekken met medewerkers en managers kleuren we de foto in en achterhalen we waarom de organisatie op bepaalde fronten goed of juist slecht scoort.

Een interactieve workshop om de uitkomsten van het HPO-onderzoek te bespreken, vormt de afronding van de HPO diagnose. Kolker: 'Uit het onderzoek komen concrete actiepunten waarmee de organisatie aan de slag kan om een HPO-organisatie te worden. En we denken tijdens die workshop mee over de vraag welke actiepunten het best als eerste kunnen worden aangepakt, maar we vinden dat het aan de organisatie zelf is om hieraan invulling te geven. Als wij daar weer een consultant opzetten die zijn trucje doet, valt de vrucht van zijn werk weg op het moment dat zijn werk afgerond is. Het moet uit de organisatie zelf komen. We bieden wel mogelijkheden om medewerkers of managers die de groei naar HPO in de organisatie zelf begeleiden te coachen en te leren werken met het HPO-gedachtegoed.'

Op dit moment bestaat vooral in de care grote belangstelling voor HPO. Ziekenhuizen zijn ook wel geïnteresseerd, maar nemen toch een meer afwachtende houding aan als het erom gaat daadwerkelijk HPO-onderzoek te laten verrichten.'

### Alle informatie delen

Een bijzonder aspect van de werkwijze van het HPO Center is dat het alle informatie die het verzamelt, ook weer op geaggregeerd niveau deelt met de markt. 'We zijn niet uit op winstmaximalisatie', zegt Vink, 'we zijn echt een onderzoeksinstituut. Bovendien gaan we ervan uit dat mensen die informatie tot zich nemen altijd terugkomen met een vervolgvraag, zodat we steeds dieper op het onderwerp performance management kunnen ingaan.'

Zo blijkt het ook te werken, want om tot HPO te kunnen komen, heb je managers nodig met de kracht de organisatie op dat niveau te brengen. Zo ontstond het gedachtegoed van de High Performance Manager ofwel HPM. Kolker vertelt: 'Op basis van uitgebreid internationaal wetenschappelijk onderzoek heeft André de Waal de 49 aspecten van HPM benoemd en ook die heeft hij weer onderverdeeld in vijf hoofdgroepen. Zo iemand moet een excellente manager zijn, over gerichte persoonlijke kwaliteiten beschikken, een grote omgevings- en organisatiegerichtheid hebben en vastomlijnde vormen van managementgedrag vertonen.'

In vervolg op een HPO-onderzoek kan een organisatie kiezen voor een HPM-onderzoek. Het hele managementteam wordt hierin betrokken. 'Het is een vorm van 360° feedback op een wetenschappelijke basis', zegt Kolker.

Uit de behoefte van HPO Center om de opgedane kennis te delen, is recent ook het HPO Care Netwerk ontstaan. De managers van organisaties in de ouderenzorg die eerder een HPO-onderzoek hebben laten verrichten, komen in dit kader in een periode van twee jaar tien keer bij elkaar om een thema te bespreken en zo kennis uit te wisselen. Deze bijeenkomsten zullen worden afgesloten met een publicatie, zodat ook de kennis hieruit weer breed beschikbaar komt.

#### Perfekte aansluiting

Inmiddels hebben HPO Center en Movimento elkaar goed leren kennen. Movimento staat volledig open voor het gedachtegoed van HPO, benadrukt directeur Ingrid Poot. 'HPM is ook een trigger voor ons', zegt ze, 'omdat wij organisaties willen ondersteunen in hun ontwikkeling naar hogere prestaties door managers te selecteren die écht het verschil kunnen maken. Wij zijn erop gericht mensen te plaatsen die een organisatie kunnen helpen een HPO te worden. De HPM-criteria zijn hierbij voor ons een manier om onze mensen langs de meetlat te leggen en zo te bepalen of ze beschikken over de kenmerken van een high performance manager. We verwerken de HPM-aspecten hiertoe ook in ons assessment. Ook kan de HPM-scan worden gebruikt om een goed beeld te krijgen van de vraag welke competenties in het huidige management ontbreken en kandidaten te selecteren die nadrukkelijk een aanvulling zijn op het zittend team. En we gebruiken de HPM-kennis voor de gerichte coaching van het zittend management.'

Voor HPO Center is deze samenwerking ook weer interessant, benadrukt Vink. 'We zijn zelf geen adviesbureau dat met een organisatie het vervolgtraject ingaat', zegt hij. 'Maar het heeft wel meerwaarde voor ons om te kunnen verwijzen naar een bureau waarvan we weten dat het onze werkwijze volledig omarmt én er ook naar handelt in de selectie en coaching van management en bestuurders. Zo snijdt het mes aan twee kanten.'