

# Terugblik HPO themadag Verantwoorde zorg

*Het **Netwerk Verantwoorde zorg ActiZ leden voor leden** organiseerde in samenwerking met het **Center for Organizational Performance** een HPO themadag. Met als rode draad de uitdagingen en kansen van het middenmanagement in zorginstellingen. Want wat kan een organisatie bijdragen aan een goed functionerend middenmanagement? Maar ook: Hoe zorgt het middenmanagement voor focus in hun activiteiten? Hoe maken zij de juiste keuzes?*

Donderdag 5 februari 2009 kwamen 85 zorgmanagers bij elkaar in Eindhoven rond de vraag 'wat zijn de ingrediënten van excellent ondernemen, zodat organisaties, maar eigenlijk mensen blijvend beter kunnen presteren?'



## **EEN ANDERE KIJK?**

Bovenal stond de dag in het teken van *anders kijken* naar verbetering in de zorg en de belangrijke rol van het middenmanagement daarin. Het HPO gedachtegoed en praktijkvoorbeelden uit de zorg en het bedrijfsleven stonden hierin centraal als inspiratiebronnen.

*Het Center for Organizational Performance heeft vijf jaar lang wereldwijd de kenmerken van excellente organisaties bestudeerd. Het onderzoek ontdekte **5 pijlers voor excellent ondernemen**: kwaliteit van management; openheid en actiegerichtheid; lange termijngerichtheid; continue verbetering en vernieuwing; kwaliteit van medewerkers. Met het doel managers de kennis te geven om hun organisatie richting 'high performance' te laten groeien.*

De themadag werd afgetrapt door Maarten Dekker, maar eigenlijk door het "Yes, we can!" van Barack Obama. Een nieuwe leider die verandering verkondigde in zijn boodschap. De vraag is nu welke betekenis deze woorden krijgen in de praktijk. De toon is gezet, maar nu nog de muziek. André de Waal haakte hier op aan en ontrafelde de 5 geheimen van excellent ondernemen en hij startte met een vraag ...



## **Wat is het meest kostbare goed voor het middenmanagement?**

"Niet mensen, maar tijd!" volgens De Waal. Dit is namelijk iets wat je altijd kwijt bent en maar één keer kunt uitgeven. De Waal benadrukte in zijn verhaal dat het belangrijk is om zorgvuldig je tijd 'uit te geven' aan die zaken waarvan je weet dat ze er echt toe doen en het verschil maken.

Een belangrijk vertrekpunt is om als manager in dialoog te treden met medewerkers. Dialoog gaat verder dan 'slechts' communiceren en is **tweerichtingsverkeer+**. Je moet namelijk wat *doen* met de uitkomst van het gesprek. Uit het HPO onderzoek blijkt ook dat een groot aantal zaken geen relatie hebben met het beter presteren van organisaties, zoals het steeds maar weer reorganiseren.

Cees van der Togt nam het stokje over van De Waal en benadrukte vooral de kwaliteit van management. Kwaliteit van management draait om de persoonlijke vormen van **leiderschap**, zoals transparant communiceren en ruimte geven aan medewerkers. Sterke leiders stimuleren verandering. Een krachtig voorbeeld is Bert Meerstad van de NS. Hij stapt nog regelmatig als conducteur op de trein. Zo houdt hij verbinding met zijn mensen en de kernactiviteiten van de NS, maar vooral omdat hij door het contact met het werk 'op de vloer' geïnspireerd wordt.

# HPO succes in de zorg!

Tijdens het middagprogramma stonden praktijkvoorbeelden uit de zorg (JP van den Bent stichting) en het bedrijfsleven (Dactylo) centraal, met als afsluiter het vertalen van de inzichten naar handvatten voor verbetering binnen de eigen organisatie.

## JP van den Bent stichting

Een stichting met hoge HPO scores in de zorg is JP van den Bent. Ruud Klarenbeek en Tanja Scholten vertelden enthousiast over de uitdagingen waarmee zij te maken kregen als stichting en hoe zij daarmee zijn omgegaan. De rode lijn in het verhaal was de durf om de organisatie te kantelen naar **“vraaggerichte zorg”**. De vraag van de cliënt staat altijd voorop bij het ontwikkelen van de dienstverlening.

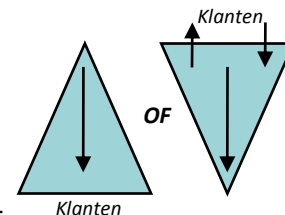
Waar mensen samenwerken en mensen werken met mensen, draait het om “medezeggenschap”. Of het nu gaat om de relatie tussen begeleider en cliënt of de relatie tussen medewerker en manager. Elkaar vertrouwen en de ruimte geven. Dat is waar het in deze relaties en ook vraaggerichte zorg om gaat.

**Kleinschalig ondernemen als uitgangspunt.** De locaties worden vorm gegeven door de professionals zelf. Geen blauwdruk, maar professionals het vertrouwen geven door ze verantwoordelijk te maken voor de inhoud. “Echter als je vol gaat inzetten op vraaggericht werken, dan moet je ook vol investeren in je medewerkers”, aldus Klarenbeek.

Enkele voorbeelden waarmee de JP van den Bent stichting zich onderscheidt: geen inkoop afdeling, geen kwaliteitsmanagers, geen P&O afdeling, kleinschaligheid en autonomie van locatieteams binnen de gestelde kaders.

## Is big wel beautiful?

In de andere workshop stond Jonard Speijer stil bij de praktijk van Dactylo. Op de vraag of ‘big wel beautiful’ is antwoordde hij dat kleinschaliger organiseren helpt om beter te presteren. Hierin is het belangrijk om een goede verbinding te smeden tussen *structuur* en *cultuur*.



Uit de HPO benchmark blijkt dat veel zorginstanties aan het overleven zijn. Dactylo liep hier ook tegen aan en besloot het roer om te gooien. Als organisatie doorliepen zij een aantal fasen om verandering te realiseren, startend met bewust worden, worstelen, ontwerpen, doorpakken en beweging houden. Wederom ligt er hier een belangrijke rol bij het management: van *instructie* naar *inspiratie*.

## Praktische handvatten

Aan het einde van de dag ging men onder begeleiding van Maarten Dekker en Chiel Vink aan de slag met de belangrijkste inzichten en de vertaalslag naar de eigen organisatie.

In vogelvlucht werden de volgende inzichten verzameld: van betoog naar dialoog, bevlogen vaandeldragers, passie, investeren in kwaliteit (coach de manager in het doen), niet steeds weer reorganiseren, ‘yes we can’ brengt een nieuwe generatie mensen met nieuwe inzichten, focus en prioriteiten (in samenhang), meer burgerlijk ongehoorzaam durven zijn en echt luisteren naar klanten. Met dit laatste kwam de dag aan zijn eind. Bedankt voor uw aanwezigheid en hopelijk heeft u al een HPO stap kunnen maken met uw inzichten.

Voor meer informatie rond het HPO gedachtegoed neemt u dan contact op met Chiel Vink op [vink@hpocenter.com](mailto:vink@hpocenter.com) of [www.hpocenter.nl](http://www.hpocenter.nl)

# Enkele impressies van de HPO themadag ...

