

Met ziel en zakelijkheid

Lezing voor het Antonius Ziekenhuis op 15 december 2011

Door Lenette Schuijt

Introductie

Onlangs arriveerde ik bij een grote bank. Ik noemde de receptioniste mijn naam en de reden van mijn komst, een lezing geven over Bezieling en zakelijkheid. De dame keek me spottend aan en zei: "Nou, ze verzinnen steeds weer wat anders hier." Ze zocht op waar ik moest zijn, maar kon niets vinden. "U staat niet aangemeld hoor." Ik noemde de naam van mijn contactpersoon, waarop de receptioniste minutenlang op haar scherm tuurde. "Ze vertellen je hier ook nooit wat," mopperde ze in zichzelf. Heel anders ging het een tijdje geleden bij een andere bank. Ik meldde me bij de intercom van de parkeergarage, met dezelfde boodschap. "Ach mevrouw, komt u over bezieling praten? Dat hebben we hier genoeg hoor. Komt u binnen. Kom even langs de receptie op de begaande grond, dan kunt u zien hoeveel plezier we hebben in ons werk."

Beide voorbeelden illustreren dat er grote verschillen zijn tussen organisaties in de mate waarin medewerkers bezield zijn en hoe zakelijkheid en bezieling zich tot elkaar verhouden. Gaan bezieling en zakelijkheid hand in hand? Staat de bezieling onder druk door toenemende zakelijkheid?

In deze lezing sta ik stil bij organisaties die erin slagen om ziel en zakelijkheid te verbinden en destilleer daaruit de lessen voor deze organisatie. Dan sta ik nadrukkelijk stil bij de specifieke situatie van dit ziekenhuis en geef enkele suggesties hoe de bezieling, ook in moeilijke tijden, overeind te houden en te blijven verbinden met zakelijke overwegingen. Laat ik beginnen met de gebruikte begrippen kort af te bakenen.

Wat verstaan we onder ziel, wat onder zakelijkheid?

Ziel/ Bezieling is terug te voeren op levensadem en levenskracht. Een bezielde organisatie is een levendige of levenslustige organisatie. Bezieling heeft betrekking op dat wat zinvol of van waarde is, op principes, visie, missie, op de zachte krachten en ongreepbare processen in een organisatie, op passie, vuur en drive van mensen, op gevoelens en op de binnenkant.

Zakelijkheid heeft betrekking op de materie en wordt geassocieerd met rationaliteit en logica. Zakelijk denken is nuchter denken en je baseren op feiten en cijfers. Zakelijkheid gaat ook over prestaties en succes, over (financieel) rendement, over efficiency en effectiviteit, over professionaliteit van handelen. Steeds vaker gaat zakelijkheid ook over meten en verantwoorden, en over de buitenkant, zoals de plaats in de ranglijst van Elsevier.

Doorgeslagen

Vaak zien we dat hetzij de bezieling, hetzij de zakelijkheid, de overhand heeft. Een instelling waar bezieling de overhand heeft gekregen, is sterk gericht op de patiënt zonder dat er zicht is op de verhouding tussen kosten en opbrengst. De vakinhoud en de medische professie staan voorop. Nieuwe aanpakken worden ontwikkeld omdat ze interessant zijn, zonder dat duidelijk is wat die op termijn zullen opleveren. Het ontbreekt dikwijls aan instrumenten om vast te stellen wat de organisatie presteert. De wachttijden voor patiënten of cliënten lopen op. Het management stuurt op wat zij zinvol vindt en het bestuur houdt zich vooral bezig met nieuwe ontwikkelingen in het (medische) vakgebied. Doordat de hulpverleners en medici uitgaan van wat de patiënt nodig heeft, kent de dienstverlening geen grenzen. Voor de hand liggende risico's: opbranden van medewerkers, financiële problemen (tot faillissement aan toe).

Als de zakelijkheid voorop komt te staan worden de activiteiten in een instelling in toenemende mate beoordeeld op hun toegevoegde waarde, niet alleen de inspanning en toewijding tellen, ook het resultaat moet goed zijn. Daartoe wordt er steeds meer gemeten en gecontroleerd en wordt van medewerkers steeds meer verantwoording van uitgaven gevraagd. Zachte processen, zoals de ontwikkeling van mensen of de verbetering van de kwaliteit moeten steeds meer worden gekwantificeerd of worden gereduceerd tot de meetbare facetten ervan. Uitwas: de politieagent van wie de kwaliteit van zijn werk wordt afgelezen aan de hoogte van aantal bekeuringen. Terwijl een gering aantal bekeuringen misschien teken is dat het hogere doel (een veilige wijk) is behaald.

Key performance indicators worden het belangrijkste criterium voor de kwaliteit van het werk. Zakelijkheid dreigt dan een doel op zich te worden; meten beschouwd als een vorm van actie. Het management stuurt op kosten en het bestuur houdt zich vooral bezig met investeringen en schaalvergroting als middel om de kosten te reduceren.

Niet zonder elkaar

Het is duidelijk dat bezieling niet kan bestaan zonder zakelijkheid en zakelijkheid niet zonder bezieling. Je zou kunnen zeggen dat ze in balans moeten zijn. Als je het beziet als een paradox, gaat het om een bezielde vorm van zakelijkheid of een zakelijke vorm van bezieling. Een paradox is een oneigenlijke tegenstelling: op het eerste gezicht lijkt het of beide kanten op gespannen voet staan met elkaar. Maar als je er goed over nadenkt kan zakelijkheid juist de bezieling versterken en andersom. Het gaat er dus om, zowel bezield als zakelijk te handelen. Als je wilt dat ziel en zakelijkheid elkaar versterken, is het goed om te beseffen hoe ze met elkaar samen hangen. Enkele manieren waarop die samenhang eruit ziet:

* Juist doordat een organisatie financieel gezond is, kan een plezierig werkklimaat ontstaan en kan er worden geïnvesteerd in de ontwikkeling van mens en organisatie. En om financieel gezond te zijn moeten de artsen en verpleegkundigen op hun vakgebied excellente kwaliteit leveren.

* Een instelling waar meer oog is voor de cliënten kan haar diensten beter afstemmen en passende kwaliteit leveren. De toewijding van de mensen in de instelling wordt 'beloond' met tevredenheid van cliënten en met goede resultaten.

Een organisatie waar weinig aandacht is voor medewerkers, waar hun kwaliteiten maar gedeeltelijk worden aangesproken en waar betrokkenheid gering is, levert geen excellente zorg. Bezielde mensen leveren hoge kwaliteit. Met het oog op de resultaten is het dus verstandig om niet alleen de harde maar ook de zachte factoren goed te managen. Zelfs de onderzoekers van McKinsey, een bureau dat zich heeft gespecialiseerd in de *zakelijke* kant van het organiseren, constateren in *Beyond Performance*, dat bedrijven die zowel op prestaties als op de zachte factoren sturen twee keer zo winstgevend zijn als bedrijven die puur voor financieel succes gaan. Ze tonen aan dat organisaties waar het personeel een helder beeld heeft van de visie, missie en strategie van de organisatie twee keer zo goed presteren. Onder zachte factoren verstaan zij overigens interne afstemming op een collectieve ambitie, kwaliteit van de uitvoering (excellence), en vernieuwingspotentieel.

Uit mijn onderzoek naar bedrijven en non-profit organisaties die ziel en zakelijkheid verbinden blijken er vier verschillende succesvolle vormen te zijn. Ik zal bij elk stilstaan en formuleren welke lessen we daaruit kunnen destilleren.

Zinvol doel op zakelijke manier in de markt zetten

Het gaat hier om organisaties met een aansprekende, maatschappelijke, ideële of sociale missie, waarvoor alle medewerkers zich sterk willen maken. De medewerkers van zo'n bedrijf kiezen niet alleen voor het soort werk of het salaris, ze kiezen ook bewust voor de ideële doelstelling, vanuit hun wens om met het werk iets zinvols bij te dragen aan de samenleving

De manier waarop de organisatie tracht dit te realiseren is niet door middel van een stichting, subsidies, contributies en giften, maar door een zakelijke of zelfs commerciële aanpak. Ik noem het ook wel pragmatisch idealisme: kapitalisme in dienst van maatschappelijke problemen. Een paar voorbeelden van dit soort organisaties: een bank die microkredieten verstrekt aan de armste mensen en hen daarmee aan een behoorlijk inkomen helpt. Een transportbedrijf dat mensen met een fysieke beperking aan het werk helpt. Een bedrijf dat een mobiel apparaat ontwikkelde om staaroperaties uit te kunnen voeren op het Afrikaanse platteland.

In zulke organisaties wordt iedere medewerker beschouwd als

mededragers van het ideële doel maar ook van de zakelijke kant. Iedereen heeft zicht op relatie tussen inkomsten en uitgaven en kan dit beïnvloeden. Afdelingen zijn integraal verantwoordelijk en vormen een aparte profit/loss center. De organisatie beschikt over monitorsystemen waardoor de medewerkers weten in hoeverre ze het ideële doel realiseren. De mensen die aanlopen tegen inefficiënties zorgen zelf voor een verbetering van de werkprocessen. Zo'n organisatie spreekt dus het ondernemerschap en de medeverantwoordelijkheid van alle medewerkers aan.

Hoewel instellingen in de zorg een maatschappelijk doel hebben, zien we niet altijd dat dit doel op een zakelijke manier wordt aangepakt. De medewerkers beschikken er niet over het mandaat of de nodige informatie om medeverantwoordelijkheid te kunnen dragen voor de financiële aspecten van het werk. In plaats van ondernemerschap is er controle, zoals voorraadkasten die op slot zijn, waardoor medewerkers eerst via een bon nieuwe materialen moeten aanvragen. We noemen dit ook wel valse efficiëntie. Misschien voorkomt de maatregel wel diefstal, maar de kosten van personeel dat wacht op materialen is vele malen hoger. Uit onderzoek blijkt dat medewerkers in organisaties met sterke leiders en een hiërarchische cultuur passiever zijn, minder met ideeën en kritiek komen, zelfs als dat de organisatie voor fouten kan behoeden. Longitudinaal onderzoek van de London Business School in profit en non-profit organisaties laat zien dat gemiddeld 70- 80 % van de medewerkers meent dat de organisatie niet al hun talenten aanspreekt.

Ook de Nationale DenkTank, ingericht om onconventionele oplossingen te zoeken voor hardnekkige problemen in de zorg, constateert dat de kwaliteit van medewerkers niet altijd benut wordt. Volgens hen is 30 procent van het personeel in de zorg ontevreden over de manier waarop het werk is georganiseerd. Ze ergeren zich met name aan slechte afspraken over de taakverdeling, waardoor waardevolle tijd wordt verspild. Volgens de DenkTank weten mensen van de werkvloer vaak zelf heel goed hoe ze de tevredenheid van patiënten, de kwaliteit van zorg en de samenwerking tussen collega's zouden kunnen verbeteren, maar hebben ze meestal niet de mogelijkheid daartoe. Daarom bedacht de DenkTank het idee van care-miles, een soort wedstrijd, waarbij medewerkers punten kunnen winnen voor goede ideeën. Door de care-miles worden ze aangemoedigd om ideeën naar voren te brengen. Ik hoop dat dit voorbeeld niet tekenend is voor de onconventionele oplossingen die we van de Denktank kunnen verwachten. Ik zou dan ook liever een stap verder gaan. In mijn boek spreek ik van echte zelfsturing: mensen in staat stellen om zelfstandig de kwaliteit en prestaties van hun werk te beïnvloeden en waar nodig te verbeteren. In plaats van topdown werkprocessen te verbeteren kunnen

organisaties beter vertrekken vanuit de signalen die de medewerkers krijgen en her in staat stellen hierop te reageren en de patiënt tevreden te stellen. Bij verzekeraar Interpolis is de organisatie zo heringericht dat de telefonistes zelf de vraag van een cliënt kunnen oplossen en niet hoeven doorverbinden.

In plaats van – met de beste intenties – te denken voor hun medewerkers kunnen leidinggevenden beter samen met hen denken, hen vragen naar ideeën, hen voorstellen laten doen, hun advies inwinnen, over strategische kwesties met hen in gesprek gaan, hen beschouwen als experts op het gebied van patiëntzorg.

Voorbeeld Buurtzorg NL

Hoog opgeleide wijkverpleegkundigen en wijkziekenverzorgenden werken in Kleine, autonome 'Buurtzorgteams'. Ze kunnen snel inspelen op zorgvragen, samen met cliënt oplossingen zoeken. Door gebruik van moderne ICT-toepassingen worden administratieve kosten en kosten van management en overhead tot een minimum beperkt.

Zo wordt het oplossend vermogen, de professionaliteit en het ondernemerschap van medewerkers ten volle benut. www.buurtzorgnederland.com

Belangrijkste les: ondernemerschap.

Organiseer kwaliteit en efficiency niet van bovenaf, maar geef medewerkers veel ruimte om topkwaliteit te realiseren voor de patiënt/ cliënt. Geef hen verantwoordelijkheid, maar ook mandaat en zeggenschap om problemen op te lossen. Bedwing als manager of bestuurder de neiging om te willen controleren en zelf alle touwtjes in handen te houden. In de huidige complexiteit kan geen enkele organisatie zich permitteren om het aanwezige talent niet aan te spreken. Om met Hans Adriaanssens te citeren: “we hebben elke flinter talent nodig.”

Beschouw iedereen in de organisatie als een mede-ondernemer in het ziekenhuis, als mede-innovator en mede-expert. Ga in gesprek met medewerkers hoe iedereen zijn of haar talent meer kan inzetten ten behoeve van de missie, een gastvrij topziekenhuis..

Zorg dat mensen in de hele organisatie zicht krijgen op de verhouding tussen inkomsten en uitgaven, zodat er transparantie is over kosten, budgetten, vergoedingen. Laat hen binnen budgetten eigen keuzes maken. Stel de medewerkers in staat om verbeteringen aan te brengen door informatie en monitorsystemen te verschaffen. Zo wordt het leiderschap en ondernemerschap van iedereen in de organisatie aangesproken.

Dat vraagt een andere rol van leidinggevendenden. Het vraagt een andere mindset of rolopvatting van leiders, die van *dienend leiderschap*. De essentie van dienend leiderschap ligt in de spanning tussen eigenbelang en groter belang. Dienende leiders zijn zich bewust van een eigen belang, maar zetten zich consequent in voor het grotere belang. Ze relativeren hun invloed en proberen juist anderen in hun kracht te zetten. Ze zorgen voor hun mensen, faciliteren hen om excellent werk te kunnen leveren. Deze vorm van leiderschap vraagt meer sturen door je manier van *zijn* dan door je manier van *doen*. In leiderschapsontwikkeling kan men cursisten helpen een besef te ontwikkelen van het grotere belang waarvoor zij zich als leider willen inzetten. Dienend leiderschap vereist ook dat je geïnspireerd bent en blijft, dat je je niet eenzijdig ontwikkelt, maar je laat voeden door de rijkdom van kunst, cultuur, filosofie, natuur en geschiedenis.

Door vasthouden aan principes stabiel financieel resultaat halen

Het tweede manier om succesvol doel en zakelijkheid te verbinden treffen we aan bij organisaties die al heel lang - soms meer dan een eeuw- bestaan en al die tijd hebben vastgehouden aan hun oorspronkelijke uitgangspunten. Deze organisaties hebben ups & downs meegemaakt en managementmoden weerstaan, maar nooit hun principes en waarden verkwanseld, ook al heeft dat op korte termijn soms een financieel offer gekost. Het zijn vaak familiebedrijven, of organisaties met levensbeschouwelijke grondslag.

Dit type organisaties is dikwijls opgericht door iemand met een heldere visie, een besef van de bestaansgrond van de organisatie. Deze bestaansgrond die de oprichter zag is sterk blijven leven in de organisatie. De missie leeft bij alle mensen in de organisatie en de waarden zijn doorleefd en beproefd.

Ook dat treffen we niet altijd aan in organisaties. Dikwijls zijn missie statements een droge beschrijving van wat de organisatie doet, zonder verbeelding, ze prikkelen niet en dagen niet uit, het zijn vaak holle begrippen. Wel tot de verbeelding sprekende missies zijn bijvoorbeeld die van schoenenfabrikant Zappos: 'Delivering WOW service', die van Skype: 'to enable the world's conversations' of die van Planetree: 'de mens voorop in een helende omgeving'. Ook het Antonius Ziekenhuis heeft een aansprekende missie: 'gastvrij topziekenhuis.'

Deze organisaties streven naar een langdurige relatie met hun klanten. Dat is hen meer waard dan een korte termijn financieel voordeel. Om zo'n relatie te kunnen onderhouden verdiept de organisatie zich in wat hen drijft en probeert in haar dienstverlening daarbij aan te sluiten. Zulke organisaties staan bijvoorbeeld jaar in jaar uit bovenaan in lijsten als *Great places to work*.

Zulke organisaties behouden de kern en stimuleren tegelijkertijd vooruitgang. Ze houden vast aan hun oorspronkelijke missie en op het niveau van strategie en uitvoering passen ze zich aan de veranderende omgeving aan.

Voorbeeld Merck & Company

Bij de oprichting in 1891 luidde de missie: 'een wereldklasse bedrijf dat bijdraagt aan de mensheid door innovatieve medische oplossingen'. Om die reden zette George Merck, de oprichter, geen klassieke Research & Development afdeling op, maar een academisch laboratorium, waar de onderzoekers op gelijke voet samenwerkten met wetenschappers. Hij gaf de onderzoekers veel vrijheid en ging pas aan marketing denken als het medicijn goed ontwikkeld was. Daardoor kon het bedrijf de beste onderzoekers aantrekken. Het besloot ooit een medicijn te ontwikkelen tegen rivierblindheid en omdat het bedrijf er niet in slaagde sponsors te vinden, verstreekte het bedrijf het medicijn gratis. Daarmee gaf zij invulling aan de oorspronkelijke missie.

Ook hanteert het bedrijf geen budgetten voor teams. Nieuwe teams moeten zelf mensen rekruteren en geld zien te werven voor hun plannen. Elk product moet beter zijn dan een vergelijkbaar product van een concurrent, anders wordt het niet in productie genomen. Zo stimuleert het bedrijf wereldklasse kwaliteit.

Het bedrijf heeft steeds financieel goed gepresteerd. Tussen 1946- 2000 waren de prestaties tienmaal beter dan de algemene markt. Toch is dat voor het bedrijf niet het doel: "We try never to forget that medicine is for the patient. It is not for the profit. The profit will follow. The better we remember it, the larger the profits have been." Winsten worden gebruikt om nieuw onderzoek te bekostigen.

Vergelijk dat eens met het vergelijkbare farmaceutisch bedrijf Pfizer: "So far as is humanly possible, we aim to get profit out of everything we do." Pfizer gaat voor de winst en investeert in acquisities en overnames. En is op de langere termijn minder succesvol dan Merck.

Belangrijkste les : de missie levend houden

Het is belangrijk dat organisaties zich herinneren wat hun bestaansgrond is. Nieuwe bestuurders doen er goed aan zich te verdiepen in de ontstaansgeschiedenis van de organisatie, het gedachtegoed van de oprichters, hun intenties en hun waarden.

Wat was ooit de visie van de religieuzen die dit ziekenhuis oprichtten samen met een arts? Is de aandacht voor zowel topmedische zorg als gastvrijheid wellicht daar ontstaan? Hoe wilden de oprichters dat de zorg eruit zag en hoe wilden ze dat de patiënten bejegend worden?

Voorts is het cruciaal dat de missie bekend is bij alle medewerkers. Dat leidinggevendenden sturen vanuit die collectieve ambitie: een gastvrij topziekenhuis te zijn. Dat de waarden geen vrijblijvende mooie waarden zijn, maar dat ze dagelijks betekenis krijgen in het werk met patiënten en in de dagelijkse omgang met medewerkers.

Zorg dat de missie overeind blijft in ups & downs, in nieuwe ontwikkelingen en in modes. De missie en de waarden helpen om gewetensvol te opereren in een wereld vol macht en belangen. Ze ondersteunen bestuurders om zich niet te laten verleiden door grootscheepse plannen, financiële prikkels en status. Het dwingt leidinggevendenden om te gaan voor iets groters dan hun eigen belang, om geen concessies te doen aan gastvrijheid en topzorg. Een heldere missie prikkelt managers en bestuurders om zich bewust te blijven van het morele gehalte van hun beslissingen. De missie helpt om te zien wat moet worden behouden in een voortdurend veranderende wereld. De missie wijst de weg naar een lange termijn strategie en een duurzaam beleid. Investeer in langdurige relaties met stakeholders zorg dat de organisatie toekomstbestendig is.

Bezielde zakelijkheid gaat altijd samen met leiders die deze paradox belichamen. Het is dan ook belangrijk dat de leiders in de organisatie, vooral die aan de top, de missie belichamen. Zij zijn degenen die de richting aangeven, hun invloed reikt over de hele organisatie. Voorbeeldgedrag is dan ook cruciaal. Een manager of bestuurder kan zich niet permitteren om niet hoffelijk te zijn of genoeg nemen met middelmatigheid. Het individuele gedrag van leidinggevendenden moet congruent zijn met gastvrijheid en topzorg.

De missie van het ziekenhuis is niet iets onpersoonlijks, maar moet worden gevoed van binnenuit en aansluiten bij ieders persoonlijke missie. Je moet je er persoonlijk aan verbinden. In leiderschapsprogramma's kunnen cursisten onderzoeken waar hun persoonlijke waarden raken aan die van de organisatie.

Nieuwe bestuurders van buiten moeten hun eigen beelden ontwikkelen bij een gastvrij topziekenhuis. Ze moeten geloofwaardig, vanuit diepgevoede persoonlijke waarden, de missie kunnen uitleggen. Het is verstandig dat zij ervaringen opdoen die de missie onderstrepen, bijvoorbeeld door een dag mee te lopen op een afdeling of polikliniek of door in gesprek te gaan met verpleegkundigen en patiënten over gastvrije topzorg. Zo kunnen ze anekdotes verzamelen die illustreren dat het ziekenhuis topzorg levert en laat zien hoe gastvrijheid er in dit ziekenhuis uit ziet.

Principes en bedrijfsmatigheid in evenwicht

De derde manier waarop ziel en zakelijkheid succesvol kunnen worden verbonden zien we in bedrijven die zowel principiële doelen als winstdoelstellingen hebben, terwijl gemiddeld succesvolle bedrijven voornamelijk of alleen financiële doelen hebben. Meestal zijn dat financiële doelstellingen uit het jaarplan of het beleidskader, die sturend zijn in de dagelijkse praktijk: marktaandeel in de regio vergroten met 10 % bijvoorbeeld, omzetgroei van 15 % realiseren of kosten reduceren. Natuurlijk streven alle organisaties goede prestaties en rendement na. Maar de meest succesvolle bedrijven wegen hun financiële doelen voortdurend af tegen een inhoudelijk, zinvol doel. Materiële waarden en immateriële waarden gaan zo hand in hand.

Belangrijk in dit type organisaties is het continu afwegen van principiële en bedrijfsmatige overwegingen, bij elke beslissing. Managers in deze organisaties willen beide overwegingen recht doen. Ze zoeken dan ook niet naar maximale groei maar naar redelijke groei. Ze streven niet naar een zo hoog mogelijk rendement, maar naar een stabiel en duurzaam rendement. Ze streven zoveel groei na, dat de mensen in de organisatie niet overvraagd worden. Leidinggevenden vragen zich af: wat is voldoende groei om mee te blijven gaan in de markt? En wat is een redelijk rendement, een aantrekkelijk marktaandeel? En wat gebeurt er met de winst? Waarin wordt dat geïnvesteerd?

Er was een bedrijf dat altijd rond de zeven procent omzetgroei had gezeten. De nieuwe Raad van Bestuur besloot dat de groei boven de tien procent moest liggen. Het jaar erop groeide de omzet van het bedrijf met veertien procent, het jaar daarna met zeventien procent. Maar het jaar daarna was het bedrijf failliet. Blijkbaar is er een optimale groei en dat is niet de maximale.

Eigen wereld, eigen taal

Het voortdurend afwegen van ziel en zakelijkheid komt niet zo vaak voor in organisaties. Vaak leven beiden een eigen leven, los van elkaar. De uitvoerenden die het meest te maken hebben met de patiënt vertegenwoordigen de missie, de zinvolheid van het werk, terwijl de managers of de top de financiële belangen vertegenwoordigen. De financiële afdeling houdt zich bezig met de cijfers, de HR afdeling heeft oog voor de ontwikkeling van mens en organisatie. Vaak bedienen ze zich van een verschillende logica en een andere taal: de rationele, feitelijke spreadsheet taal waarin mensen fte's heten versus de meer abstracte, gevoelsmatige en ideële taal die uitgaat van wat wenselijk zou zijn. Helaas gaat er veel tijd en energie verloren in het afzetten tegen elkaar en elkaar veroordelen.

De uitdaging is om samen verantwoordelijk te dragen voor zowel zakelijkheid als voor de ziel. Bestuurders en managers kunnen dat doen door te laten zien dat het ook hen om de inhoud en de patiënt gaat. Bestuurders kunnen inspectie en de

zorgverzekeraars betrekken bij het dilemma dat niet alle aspecten van de zorg kwantificeerbaar zijn en samen kijken hoe met zulke dilemma's om te gaan. Afdelingshoofden kunnen laten zien dat ze zich ook interesseren voor bedrijfsvoering en financiële aspecten van de zorg. De artsen kunnen naast de medische aspecten van de zorg ook oog hebben voor de zakelijke verankering van die zorg.

Voorbeeld Hogeschool

De directeuren van de verschillende faculteiten realiseerden zich, door de voorstellen van de centrale stafafdeling, dat ze tien procent konden besparen door centrale schoonmaak. In de vergadering legden ze het financiële argument naast de meer inhoudelijke argumenten en de missie van de school: een veilige plek waar leerlingen, leraren en medewerkers plezier hebben in het leren en laten leren. Ze concludeerden dat de betrokkenheid van lokale schoonmakers bij de school (eigenlijk een soort huismeesters) in hoge mate bijdroeg aan de missie en belangrijk was voor iedereen. Dus besloot het MT dat de vestigingen zelf hun eigen schoonmaak moesten regelen. Tegelijkertijd vroegen ze de vestigingsleiders om in gesprek te gaan met het schoonmaakbedrijf om te proberen wat aan de prijs te doen. Zo zochten zij een en/en oplossing.

Belangrijkste les: gezamenlijke verantwoordelijkheid voor ziel en zakelijkheid.

Het is belangrijk om te voorkomen dat er een wij/zij ontstaat tussen mensen die meer betrokken zijn bij de ziel van de organisatie en mensen die meer betrokken zijn bij de zakelijkheid. Dat kunnen leidinggevenden doen door te benadrukken dat iedereen van de zorg is, net als iedereen van de excellente prestaties is. Managers kunnen de overtuiging uitstralen dat iedereen voor hetzelfde staat.

Alleen maar efficiency, dat is niet waar we het werk voor doen. Bezieling heeft altijd te maken met wat we kunnen betekenen voor een ander. Dat geldt zowel voor de verpleegkundigen en artsen als voor de administrateurs en de controller. Maar in onze tijd met enorme uitgaven in de zorgsector, kunnen we ons niet permitteren om de kwaliteit te verbeteren zonder gelijktijdig de kosten waar mogelijk te reduceren. Die twee kunnen overigens uitstekend samengaan, zoals we zo dadelijk zullen zien.

De uitdaging is om op alle niveaus in de organisatie, consequent ziel en zakelijkheid tegen elkaar af te wegen, bij elke beslissing. Als medewerkers merken dat ze met een inhoudelijk argument botsen tegen een bedrijfsmatig argument van hun leidinggevende, kunnen ze samen kijken hoe ze zowel het zakelijk belang als het zorgbelang kunnen behartigen en recht doen. Een ondersteunende dienst, bijvoorbeeld ICT, kan niet alleen kijken naar efficiëntie maar ook redeneren vanuit de patiënt of de inhoud van het werk. Van leidinggevend en bestuurders vraagt de om de verbinding te leggen tussen de strategische vraagstukken en dagelijkse uitvoering, bijvoorbeeld in gesprek met verpleegkundigen en artsen inzage te geven in alle informatie waarover zij beschikken en gezamenlijk een beeld te vormen van de benodigde stappen. Bij grote financiële beslissingen is het goed om te onderzoeken wat de consequenties zijn voor de zorg en de medische kwaliteit en daarover in gesprek te zijn met artsen en verpleegkundigen.

Consequent de organisatie inrichten vanuit gekozen missie en waarden

De vierde manier om ziel en zakelijkheid te verbinden treffen we aan in organisaties die de missie en waarden leidend laten zijn bij de inrichting van de organisatiestructuur, de werving en selectie, ICT systemen, rol en inrichting van stafdiensten, beoordelen en belonen, archiefsystemen, marketing, financiële administratie en verantwoordingssysteem, de medezeggenschap, besluitvormingsprocedures, veiligheidsregels en andere procedures, inrichting gebouw en facilitaire diensten. Voortdurend de waarden hanteren als criterium, zowel voor investeringsbeslissingen als hoe je op een klacht van een patiënt reageert of de manier waarop je een gesprek voert met een collega over diens houding in het werk. Zo is er tegenwoordig veel aandacht voor de fysieke vormgeving van gastvrije patiëntenzorg: prettige wachtruimten, warme kleuren, plezierig licht dragen bij aan een 'healing environment'.

Voorbeeld Humanitas

In 1992 constateerde de nieuwe directeur van een Rotterdams verzorgingstehuis, Harry Becker dat hulpbehoevende ouderen werden opgevangen op 'misère-eilanden', zonder enige privacy en met een daginvulling waar ze weinig invloed op hadden. Hij ontdekte dat cliënten gemiddeld tweeënhalve jaar na hun komst overleden. Hij pleitte ervoor dat zijn organisatie zich zou gaan richten op het menselijk geluk van de bewoners. De waarden die daarbij hoorden: eigen regie, een ja-cultuur, use it or lose it (als je je vaardigheden niet gebruikt, raak je ze kwijt) en

extended family.

Deze visie betekende voor Humanitas het begin van een nieuw verhaal dat handen en voeten kreeg met voor de sector talloze vernieuwingen. Zalen en kamertjes maakten plaats voor levensloopbestendige woningen die 'meegroeien' met toenemende zorgbehoeften, de witte jassen gingen uit, er kwam een restaurant, de mogelijkheid werd gecreëerd om huisdieren te houden, ergotherapie werd aangeboden om mensen zo lang mogelijk zelfstandig te laten zijn.

Becker is erin geslaagd om een nieuw verhaal te creëren waarin zowel economische overwegingen een plek hebben gekregen als professionele overwegingen. Bezielde zakelijkheid in het samen een nieuwe toekomst realiseren.

Belangrijkste les: missie tot leven brengen door consequente vertaling

De actuele tendens van specialisatie en concentratie van medische disciplines biedt een kans om meer efficiëntie te realiseren, zowel door schaalvoordelen als door gericht inzetten van deskundigheid.

Tegelijkertijd kan deze concentratie een manier zijn om de missie te vertalen naar strategische keuzes en inrichting van de organisatie. In de speerpunten van de zorg kan een ziekenhuis tot uitdrukking brengen dat ze staat voor medische topkwaliteit, waaronder innovatie, wetenschap en topklinische zorg. Als we onze passie voor excellentie serieus nemen, welke strategische keuzes vloeien daar dan uit voort?

Het consequent doorvertalen van de waarden en missie in alle aspecten van het primaire proces en de bedrijfsvoering betekent dat alle medewerkers en de leidinggevenden voortdurend actief op zoek gaan naar situaties die niet beantwoorden aan de missie of de waarden. Vervolgens bekijken ze - in een professionele dialoog - hoe ze de huidige praktijk meer in overeenstemming kunnen brengen met missie en waarden.

Ook patiënten kunnen hieraan bijdragen. Door op klachten van patiënten niet defensief te reageren, kunnen deze helpen om de zorg op een hoger niveau te tillen. In het UMC Utrecht werd aan nieuwe arts-assistenten gevraagd wat hen opviel in de kwaliteit en veiligheid. Een arts ontdekte de lange wachttijden voor patiënten toen zij met haar zoon op de SEH terecht kwam. Daaruit kwamen veel verbetermogelijkheden. Het Elisabeth Ziekenhuis in Tilburg gaat proactief op zoek naar medische fouten. Niet pas reageren als fouten aan het licht komen, maar gericht op zoek gaan om samen de oorzaak te achterhalen, ervan te

leren en de processen te verbeteren in plaats van een schuldige aan te wijzen. Het is belangrijk dat het achterhalen van fouten en klachten niet leidt tot nieuwe regels en procedures. Dus als de overheid en de zorgverzekeraars nieuwe regels opleggen en meer controle willen, is het verleidelijk voor bestuurders om dit ook intern door te zetten en binnen het ziekenhuis nieuwe regels te creëren en meer controle op uitgaven in te voeren. Dit is echter niet wenselijk. Het gaat er juist om het klimaat open te houden zodat de drempel voor artsen en verpleegkundigen om fouten toe te geven lager wordt.

Bezielde zakelijkheid in ziekenhuizen

Marktwerking, allerlei certificeringen, andere bekostiging en nieuwe regelgeving leiden tot een toenemende verzakelijking in de ziekenhuiswereld. Daarin staat zij overigens niet alleen. Veel non-profit organisaties worden geconfronteerd met bezuinigingen, stringenter regelgeving, verandering van financiering. Uitgaven in de publieke sector moeten meer verantwoord worden, de inspectie krijgt steeds meer invloed, subsidies worden afgebouwd, zorgverzekeraars krijgen meer invloed. Ziekenhuizen en andere non-profit organisaties moeten zich steeds meer bezig houden met zakelijkheid, bedrijfsmatigheid en efficiency. Ze moeten efficiënter werken, de uitdijende kosten in de zorg beheersen.

Het kost grote moeite om in dat krachtenveld de missie en waarden overeind te houden en niet te laten ondersneeuwen. Door schaalvergroting dreigt er soms mee afstand te groeien tussen bestuurders en verpleegkundigen en medici.

Wat kunnen we misschien leren van bedrijven die bijna failliet gingen? Ook daar was sprake van een toegenomen druk op de zakelijkheid. Hoe hebben zij toch de missie levend gehouden?

Het antwoord dat veel bedrijven zoeken is radicale innovatie. Niet langer de concurrentie aan gaan met een iets beter product, tegen een iets lagere prijs. Niet nog meer snijden in de kosten, nog meer grote topdown veranderplannen. Zulke bedrijven proberen radicaal te innoveren, waarbij het de uitdaging is om de fundamenten waarop de huidige dienstverlening is gebaseerd, grondig ter discussie te stellen en indien nodig te verlaten. Dat geeft ruimte om opnieuw te zoeken naar manieren om meer (of liever: andere) kwaliteit te bieden met minder kosten.

Twintig jaar geleden werd je voor gek verklaard als je producten gratis zou weggeven. Nu doen veel bedrijven dat, waardoor de vanzelfsprekendheid van betalen voor een dienst is verdwenen. Tegelijkertijd zien we dat klanten bereid zijn drie keer zoveel te betalen voor een Apple computer dan voor een computer van een ander merk. Blijkbaar betalen mensen niet alleen voor een product of dienst *an sich* maar ook voor de beleving/ de ervaring die samenhangt met product/dienst.

Als de concurrentie een vergelijkbare dienst kan verlenen voor een tiende van de prijs of in een derde van de tijd, welke vaste overtuigingen hebben zij dan overboord gegooid? Doordat LEGO haar klanten laat meedenken over nieuwe producten, kan ze fors besparen op R & D kosten, terwijl de klant meer tevreden is dan voorheen. Doordat Merck wetenschappers over de hele wereld laat meedenken over oplossingen voor hardnekkige vraagstukken, kan ze de beste talenten aanspreken en kosten voor een vaste R & D staf reduceren.

Nieuw denken, slimmer werken.

Ook voor non-profit instellingen ligt er een uitdaging om te zoeken naar slimmere, innovatieve oplossingen. Oplossingen zoeken waardoor meer kwaliteit wordt geleverd en tegelijk efficiënter inzet van middelen ontstaat. Dat spreekt de creativiteit en vernieuwingskracht van iedereen in de organisatie aan. Succesvolle voorbeelden stimuleren om buiten geijkte kaders te denken en heilige huisjes waar nodig omver te werpen. Een paar voorbeelden:

Neuroloog Bas Bloem van het UMC St. Radboud experimenteert met participerende patiëntenzorg. De patiënt moet volgens hem zelf inbreng hebben in de zorg, omdat op sommige terreinen de kennis van de patiënt die van de zorgverleners kan overstijgen. Een chronische patiënt weet bijvoorbeeld hoe het is om dagelijks geconfronteerd te worden met beperkingen die zijn ziekte met zich meebrengt en bedenkt dikwijls zelf een creatieve oplossing. De zorgverlener kan ook leren van de patiënt. Artsen en zorgverleners moeten dan ook minder denken voor de patiënt, en meer samen met de patiënt. Zo vraagt het Parkinson Centrum Nijmegen patiënten vooraf over welke aspecten van hun ziekte ze in gesprek willen met de dokter. Het centrum stelt patiënten in staat om via social media platforms elkaar te helpen.

Een ander voorbeeld van slimmer werken is de talentenmarktplaats. Vier Brabantse ziekenhuizen gaan een gezamenlijke talentenbank vormen. Door het onderling uitwisselen van personeel willen de betrokken organisaties medewerkers de mogelijkheid bieden om kennis en ervaring op te doen door in andere ziekenhuizen te werken, zonder dat ze voor de organisatie verloren gaan. Het gaat hierbij om zowel zorgpersoneel als management- en staffuncties. Verwacht wordt dat er door de talentenbank een forse kostenbesparing behaald kan worden door de reductie van extern ingehuurd (interim) personeel.

Nog een voorbeeld van slimmer werken is het werken in multidisciplinaire teams, zoals in het Cancer Center van het UMC Utrecht. Multidisciplinaire teams kunnen 'hotspots' worden waarin verpleegkundigen en artsen samen werken aan een innovatieve oplossing voor een hardnekkig probleem. Hardnekkige vraagstukken die vragen om herziening van de fundamenteën van de dienstverlening zijn bijvoorbeeld overbehandeling, onduidelijke of gebrekkige afstemming, administratieve complexiteit en medische fouten.

Tot slot

Ik sluit mijn betoog af met een aantal praktische aangrijpingspunten voor leiders in het Antonius Ziekenhuis die ziel en zakelijkheid willen verbinden:

Missie levend houden en verbinden met dagelijks werk

Bestuurders kunnen in strategische vraagstukken voor ogen houden: wat wordt de patiënt hier beter van? Ze kunnen beslissingen uitleggen aan de hand van de missie en inzichtelijk maken hoe de afweging van financiële en andere argumenten is verlopen. Ze kunnen zich verbinden met de missie door op zoek naar voorbeelde die hen persoonlijk raken en deze verbinden met persoonlijke drijfveren. Ze kunnen zich de missie eigen maken door eigen beelden, anekdotes en ervaringen te verzamelen die deze onderstrepen.

Wanneer gastvrijheid of topzorg in het geding is kunnen bestuurders en managers ingrijpen en de gelegenheid aangrijpen om de missie en waarden opnieuw te formuleren. Bestuurders en managers kunnen het voorbeeld geven in hoffelijkheid en vriendelijkheid jegens medewerkers en collega's en in het leveren van topkwaliteit. Ze kunnen activiteiten organiseren die de missie en waarden benadrukken.

In het teamoverleg kunnen medewerkers aansprekende anekdotes en positieve voorbeelden uitwisselen op het gebied van hoffelijkheid, excellence, gastvrijheid en vriendelijkheid. Ook in het personeelsblad kan aandacht zijn voor het waartoe van ons werk. Ondersteunende diensten kunnen feedback vragen aan afdelingen hoe hoffelijk hun dienstverlening is, hoe ze scoren op excellentie en hoe ze nog meer kunnen bijdragen aan een gastvrij topziekenhuis.

Ondernemerschap stimuleren en mensen ruimte geven.

Bestuurders en managers kunnen meer vertrouwen tonen in de kracht van mensen door hen serieus te nemen als gesprekspartners en hen meer zelfstandigheid en autonomie te geven. Ze kunnen zichzelf betrappen op de neiging om te denken voor anderen en in plaats daarvan meer de talenten aanspreken. Aan medewerkers vragen wat hen frustreert in het gastvrij zijn en topzorg bieden aan patiënten en mogelijke blokkades voor hen weghalen. Leiders kunnen zich meer dienend opstellen, meer faciliteren van medewerkers dan het voor hen willen regelen.

Medewerkers kunnen situaties verzamelen waar meer kwaliteit geleverd kan worden en in gesprek gaan met leidinggevende hoe daar meer ruimte voor te krijgen.

Slimmer werken

Leidinggevenden op alle niveaus kunnen innovatie en slimme oplossingen stimuleren. Ze kunnen uitdagen om gezamenlijk op zoek te gaan naar manieren om de kwaliteit (en patiënt tevredenheid) te verhogen EN tegelijkertijd efficiency te realiseren of middelen gerichter in te zetten voor topzorg.

Honoreer out of the box ideeën (geef het voorbeeld voor een ja-cultuur) en laat experimenten ontstaan. Laat verpleegkundigen en artsen op bezoek gaan bij andere ziekenhuizen en zorginstellingen om te zien hoe zij innoveren.

Ziel en zakelijkheid kunnen worden verbonden door de ziel voorop te zetten en dit op een zakelijke manier te realiseren. Zakelijke doelen moeten zijn afgeleid van en gewogen tegen meer inhoudelijke doelen. Deze wezenlijke doelen moeten worden gerealiseerd met zo min mogelijk kosten en zoveel mogelijk slimme oplossingen.

Het verbinden van ziel en zakelijkheid is een gezamenlijk avontuur van toezichthouders, bestuurders, managers, afdelingshoofden, OR-leden, artsen, verpleegkundigen en andere medewerkers. Het is aan de leidinggevenden op alle niveaus om hierin het voorbeeld te zijn. Be the change you want to see in the world.