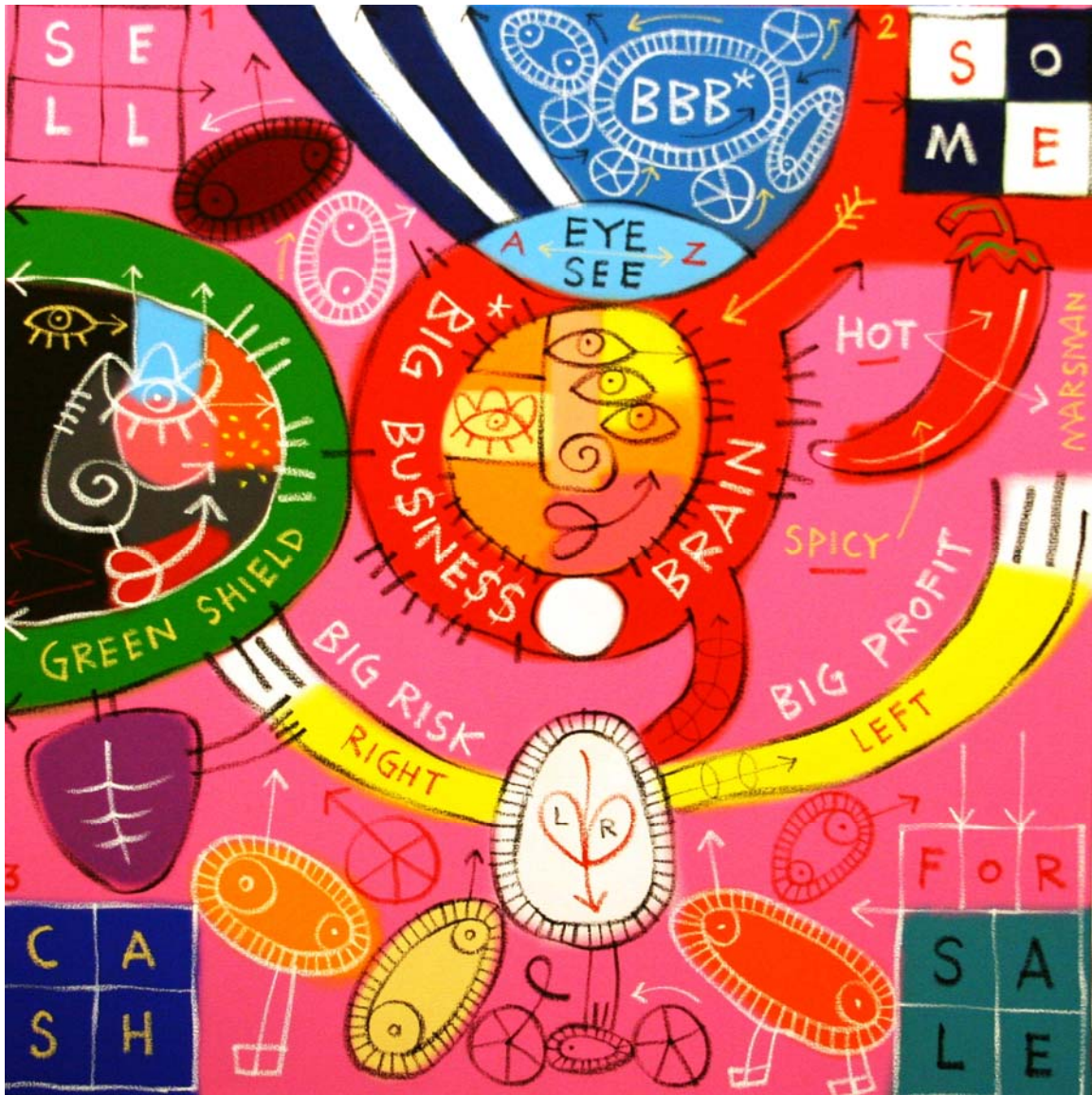


De Kunst van het Organiseren

Een recept voor duurzaam succesvol ondernemen



J.P. Marsman, BBB (Big Business Deal)

April 2008, scriptie MBA-H, Erasmus Universiteit Rotterdam

Dr. Jan A. Bruijn
Drs. Ellen E.W. van Kroonenburg-Spuesens
Drs. Paul G.M. Willems

Scriptiebegeleider: prof. dr. Jan Moen

Inhoudsopgave

Inleiding	pag. 4
1. Ontwikkelingen in de gezondheidszorg	
1.1. Inleiding	pag. 6
1.2. Ontwikkelingen in de gezondheidszorg	pag. 6
1.3. Bedrijfstakanalyse Geestelijke Gezondheidszorg	pag. 13
1.4. Samenvatting	pag. 20
2. Literatuurstudie leidend tot conceptueel model	
2.1. Inleiding	pag. 23
2.2. Duurzaam succesvol ondernemen volgens Berry	pag. 24
2.3. Duurzaam succesvol ondernemen volgens Collins	pag. 29
2.4. Duurzaam succesvol ondernemen volgens Peters&Waterman	pag. 34
2.5. De drie theorieën nader beschouwd	pag. 40
2.6. Het EHS-raamwerk	pag. 46
2.7. Het conceptueel model: PaElJa	pag. 48
3. Onderzoeksopzet	
3.1. Inleiding	pag. 54
3.2. Centrale vraagstelling en onderzoeksvragen	pag. 54
3.3. Algemene opzet	pag. 55
3.4. Selectie te onderzoeken GGZ-organisaties	pag. 56
3.5. Instrumenten	pag. 56
3.6. Beperkingen van het onderzoek	pag. 57
4. Resultaten	
4.1. Inleiding	pag. 58
4.2. Beantwoording onderzoeksvraag a	pag. 58
4.3. Beantwoording onderzoeksvraag b	pag. 69
4.4. Samenvatting belangrijkste onderzoeksresultaten	pag. 71
5. Beschouwing	pag. 74

6. Aanbevelingen	pag. 82
Epiloog	pag. 83
Literatuurlijst	pag. 86
Bijlagen	
1. Vragenlijst	pag. 88
2. Checklist	pag. 93

Inleiding

Sinds de invoering van marktwerking en de daaraan ten grondslag liggende veranderde wet- en regelgeving is in de verschillende bedrijfstakken van de Nederlandse gezondheidszorg een golf van nieuwe toetreders waar te nemen. Een deel van deze nieuwe toetreders biedt enkel private zorg c.q. behandeling, zoals bijv. privé-klinieken voor cosmetische behandelingen of verslavingsklinieken, anderen bieden daarnaast ook verzekerde zorg, zoals sommige oogklinieken. Verder wordt het steeds meer gemeengoed dat bestaande, grote zorgorganisaties een deel van hun activiteiten verzelfstandigen, voorbeelden daarvan zijn de zogenoemde 'straten' voor cataractoperaties en orthopedische ingrepen. Wat al deze nieuwe toetreders gemeen lijken te hebben, is dat ze succesvol zijn c.q. succesvoller zijn dan de reguliere organisaties, dat ze meer waarde hebben voor klanten: hogere (service)kwaliteit en vergelijkbare of lagere tarieven.

De vraag die ons in eerste instantie intrigeerde is niet alleen wat zij nu anders/beter doen dan de reguliere organisaties, maar of zij ook op termijn meerwaarde hebben? Met andere woorden hoe hebben zij hun concurrentievoordeel bereikt en hoe houden ze het vast? Of is er sprake van golfbewegingen: deze nieuwe toetreders krijgen vanzelf een min of meer regulier karakter, de huidige reguliere organisaties houden op te bestaan c.q. worden heel klein en weer nieuwe organisaties (die dan weer het beste inspelen op de omstandigheden) komen op? Of is er sprake van cirkelbewegingen: de nieuwe toetreders krijgen een regulier karakter, de huidige reguliere organisaties worden steeds kleiner maar daaruit ontstaan weer nieuwe veelbelovende organisaties, die groeien, weer een regulier karakter krijgen etc.? Een daaraan gelieerde vraag is hoe nieuwe toetreders vernieuwend blijven? Hoe waken ze ervoor dat ze niet tegen die belemmeringen aanlopen waar reguliere instellingen mee te kampen hebben, bijvoorbeeld bureaucratie (door wet/regelgeving), vastgeroeste patronen, medewerkers die onvoldoende flexibel zijn? Door naar een optimale in plaats van maximale groei te streven? En hoe gaan reguliere organisaties hier mee om? Uit interviews in het kader van de MBA-H-opdracht 'Financieel management' bleek dat de ene privé-kliniek bewust kiest om slechts niet-verzekerde zorg te bieden om zo de bureaucratie en administratieve lastendruk te vermijden en dat de andere kliniek kiest om zowel private als verzekerde zorg te bieden en daarbij vooral de nadruk legt op het bieden en het continu aantonen van kwaliteit, waardoor een hoger prijskaartje wordt geaccepteerd.

Voorgaande spitst zich toe op de verschillen tussen nieuwe toetreders en reguliere organisaties maar in feite is de basisvraag hoe het komt dat de ene organisatie in de gezondheidszorg meer succesvol is dan de andere en of dat ook op termijn het geval is?

Het centrale thema van deze scriptie is dan ook te onderzoeken welke aspecten voor zorgaanbieders van belang zijn om ook op de lange termijn succesvol te zijn in het licht van de veranderingen in de gezondheidszorg. Nu de gezondheidszorg meer en meer een 'markt' wordt, is dit thema steeds relevanter. Het kan organisaties helpen de juiste keuzes te maken en de juiste activiteiten te ontplooiën, niet alleen om te groeien maar zelfs om te overleven. Immers, met de introductie van marktwerking is het bedrijfsrisico voor organisaties in de gezondheidszorg fors toegenomen: er is geen zekerheid meer over de klantenkring en evenmin over de geldstromen.

Gekozen is het thema af te bakenen tot zorgaanbieders in de Geestelijke Gezondheidszorg (GGZ) vanwege de affiniteit van de auteurs van deze thesis en de relevantie en toepassingsmogelijkheden in andere sectoren. Alvorens de aspecten die van belang zijn om duurzaam succesvol te zijn, nader te onderzoeken, zijn eerst de veranderingen in de gezondheidszorg en de consequenties daarvan voor zorgaanbieders en specifiek van de concurrentie in de GGZ als bedrijfstak in kaart gebracht. Op basis van literatuurstudie is vervolgens een selectie gemaakt van kenmerken die voorwaardenscheppend zijn voor duurzaam succesvol ondernemen. Analyse van deze kenmerken heeft geleid tot de ontwikkeling van een conceptueel model. Aan de hand van dit model is gezocht naar een patroon binnen de betrokken GGZ-organisaties voor wat betreft de aanwezigheid van die kenmerken. Daarmee kan een globale uitspraak gedaan worden over de mate waarin de GGZ klaar lijkt te zijn om het hoofd te bieden aan de veranderingen in de gezondheidszorg, om strategische keuzes te maken en te implementeren die leiden tot een vaste klantenkring en constante geldstromen. Een en ander resulteert tenslotte in een beschouwing en aanbevelingen.

1. Ontwikkelingen in de gezondheidszorg

1.1. Inleiding

Het eerste hoofdstuk van deze thesis omvat een beschrijving van de belangrijkste veranderingen in de gezondheidszorg en de consequenties daarvan voor zorgaanbieders en specifiek voor GGZ-organisaties. In paragraaf 1.2 wordt ingezoomd op marktwerking en andere algemene ontwikkelingen in de gezondheidszorg. Vervolgens wordt in § 1.3 op hoofdlijnen een bedrijfstakanalyse van de geestelijke gezondheidszorg weergegeven. Het hoofdstuk wordt afgesloten (§ 1.4) met een samenvatting.

1.2. Ontwikkelingen in de gezondheidszorg

Marktwerking

Marktwerking in de gezondheidszorg?! Vakbladen, kranten, tijdschriften, radio en televisie staan er bol van. Ontegenzeggelijk is het de meest in het oog springende ontwikkeling in de gezondheidszorg van de laatste jaren. Marktwerking is echter een verzamelnaam voor een groot aantal veranderingen in de gezondheidszorg die door de overheid zijn geëntameerd als antwoord, naast andere, op (deels) autonome demografische en sociaal-economische ontwikkelingen. Bovendien vraagt c.q. dwingt marktwerking de overige actoren, zoals zorgaanbieders, -verzekeraars, gemeenten en patiëntenorganisaties, maatregelen te treffen om hun positie op het speelveld veilig te stellen dan wel te vergroten. Onderstaand een schets van de ontwikkelingen die geleid hebben tot het introduceren van marktwerking en van de wijze waarop tot nu toe in de Nederlandse gezondheidszorg vorm wordt gegeven aan deze marktwerking.

Demografische en sociaal-economische ontwikkelingen

Eén van de belangrijkste ontwikkelingen in de demografie is de vergrijzing. Tot 2010 zal het aantal 55-plussers geleidelijk stijgen, vanaf 2011 neemt de stijging sterk toe. Op het hoogtepunt, omstreeks 2040, is 25% van de Nederlandse bevolking 65 jaar of ouder. Ook het aantal 80-plussers zal stijgen, van 4% van de bevolking in 2007 naar 9% in 2050. Met het ouder worden van de bevolking nemen ook functionele stoornissen, vereenzaming, 'problemen met ouder worden', depressie, (co)morbiditeit, vooral welvaarts- en ouderdomsziekten als diabetes, dementie, CVA, toe. Echter het toenemende beroep dat gedaan wordt op de gezondheidszorgvoorzieningen wordt niet alleen veroorzaakt door de vergrijzing. Uit de Volksgezondheid Toekomst Verkenning 2006 is gebleken dat gedrag en overgewicht zorgen zijn voor de toekomst en vooral de jeugd een slechte start

maakt. Roken, te veel verzadigd vet, te weinig groente en fruit, te weinig lichamelijke activiteit en alcoholgebruik veroorzaken op middelbare leeftijd ziektelast van aandoeningen als hart- en vaatziekten, kanker, chronische longziekten etc. Bij jongeren en jong volwassenen veroorzaken psychische stoornissen het grootste verlies aan kwaliteit van leven.

De autonome vraag naar en de intensiteit en complexiteit van zorg nemen dus toe, maar er is nóg een wezenlijke verandering aan de vraagzijde: de betekenis van gezondheid. Vroeger was ziekte iets dat je al dan niet als straf overkwam. Door de ontwikkeling van onder meer de wetenschap is ziekte steeds meer de resultante geworden van (wetenschappelijk) te beschrijven oorzaken. De grote vooruitgang van de geneeskunde heeft er bovendien toe geleid dat mensen langer leven en aan andere ziekten zijn gaan lijden, zoals hierboven kort is weergegeven. Ziekten waarbij de zorg draait om zoveel mogelijk de kwaliteit van leven in stand te houden. Met de aandacht voor leefstijl en andere risicofactoren is gezondheid meer en meer een zaak geworden van individuele verantwoordelijkheid. Daarnaast heeft gezondheid meer waarde gekregen door het grotendeels wegvallen van de religieuze context. Mensen richten zich daardoor minder op het hierna maals en meer op de zingeving van het hier en nu. Voor die zingeving is een goede gezondheid een belangrijke voorwaarde. Gekoppeld aan de individualisering en de toegenomen welvaart betekent dit dat 'gebruikers' meer eisen stellen, meer zorg op maat verlangen en bereid zijn (extra) te betalen voor servicekwaliteit.

Ook aan de aanbodzijde doen zich veranderingen voor. Deze veranderingen betreffen vooral de vooruitgang van de medische technologie en van de farmacie. Hierdoor kunnen ziekten eerder worden opgespoord en beter worden behandeld. Bovendien leidt de toegenomen knowhow tot een meer multidisciplinaire aanpak, een ketenbenadering. Onder invloed van onder andere de hierboven beschreven sociaal-economische factoren is ook een tendens waarneembaar van behandeling gericht op levensverlenging naar behandeling gericht op kwaliteit van leven, van exclusie naar inclusie (bijv. integratie van psychiatrische patiënten in de maatschappij en visa versa), van enkel gericht op professionele kwaliteit naar professionele kwaliteit gecombineerd met servicekwaliteit en adequate bejegening, van 'one-size-fits-all' naar zorgprogrammering en maatwerk, toenemende aandacht voor evidence-based methodieken en van intra- naar extramuraal.

De hiervoor op hoofdlijnen beschreven ontwikkelingen in de vraag- en aanbodzijde en een autonome stijging van de prijzen zijn de belangrijkste veroorzakers van een gestage groei van de kosten van de gezondheidszorg. Volgens cijfers van het CPB is het aandeel van de zorguitgaven als percentage van het BBP in 2008 8,8% en zal dat stijgen naar

10% in 2011. De overheid is er veel aan gelegen deze groei af te remmen c.q. om te buigen teneinde de (internationale) concurrentiepositie van het bedrijfsleven te ondersteunen en de koopkracht van de burgers minstens op peil te houden.

Behalve op kostenbeheersing richt de overheid zich nog 'slechts' op de kwaliteit van de zorg als publiek belang, hierbij gaat het om veiligheid, klantgerichtheid en effectiviteit. De overheid beperkt zich tot het aangeven van randvoorwaarden en het toetsen van resultaten. Deze terugtrekking van de overheid is mede ingegeven door de hierboven aangehaalde toegenomen individuele verantwoordelijkheid, door de tendens naar 'gezondheid als iets waar je zelf (min of meer) voor kunt 'kiezen', zelfs moet kiezen om het beslag op de middelen te verminderen en als verplichting ten opzichte van de samenleving. Hiermee schuift het belang van sociaal-economische invloeden op de gezondheid en de mogelijke taak van de overheid hierin vanuit collectieve verantwoordelijkheid en solidariteit naar de achtergrond.

Het antwoord van de overheid

Natuurlijk is er niet één antwoord van de overheid op voornoemde demografische en sociaal-economische ontwikkelingen. Opeenvolgende regeringen hebben de afgelopen decennia wijzigingen aangebracht in (onderdelen van) de structuur en financiering van de gezondheidszorg. Hoewel de aard en omvang van deze wijzigingen varieerden, vanwege juist de demografische en sociaal-economische ontwikkelingen maar ook vanwege de politieke kleur van de regering, was de focus steeds dezelfde: kostenbeheersing en waarborging van kwaliteit.

De Nederlandse gezondheidszorg heeft van oudsher een hybride karakter: er is sprake van een publieke functie die privaat wordt uitgevoerd. De overheid heeft belangrijke, constitutioneel verankerde verantwoordelijkheden ten aanzien van de toegankelijkheid, doelmatigheid en kwaliteit van de gezondheidszorg maar is niet toegerust om deze verantwoordelijkheid zelfstandig waar te maken (van der Grinten en Kasdorp, 1999). De uitvoering is grotendeels in handen van zelfstandige beroepsbeoefenaren en particuliere organisaties die zich bij hun uitvoering in belangrijke mate kunnen laten leiden door de eisen die de professie en medische bedrijfsvoering stellen. De financiering van de gezondheidszorg is eveneens hybride en bestaat uit een particuliere en sociale verzekering. Deze verzekering is verplicht voor alle burgers en een deel wordt betaald door de werkgever.

Door deze publiekprivate constructie hebben noch de overheid, noch de aanbieders, noch de verzekeraars voldoende gelegitimeerde macht om eenzijdig in te kunnen grijpen in de organisatie van de gezondheidszorg. Bovendien zijn ze daarvoor in materieel opzicht niet voldoende toegerust. Dit betekent dat alle partijen op elkaar zijn aangewezen om eigen

doelstellingen te verwezenlijken. De besluitvorming over de gezondheidszorg komt daarvoor vooral tot stand via het voeren van overleg en het bereiken van consensus.

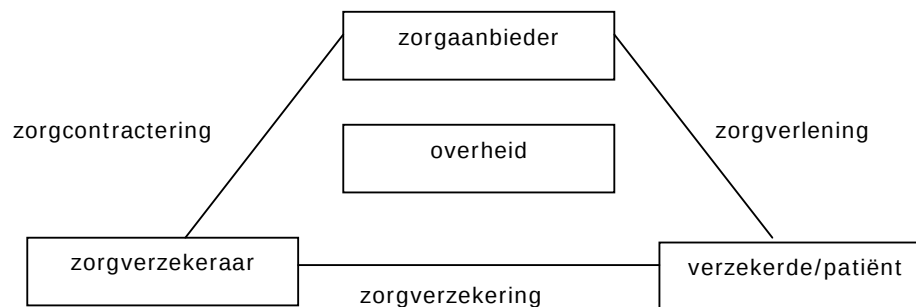


fig. 1. Ordeningsmodel Nederlandse gezondheidszorg (Elsinga, 1997)

In de jaren zestig moest de overheid een stevigere positie in de besluitvorming krijgen vanwege de oplopende kosten van de gezondheidszorg. Geen sinecure omdat vanwege de ontzuiling de professionele identiteit positiebepalend werd. De economische groei maakte het echter mogelijk veel eisen van de andere partijen in te willigen. Met de structuurnota van Hendriks in 1974 werd geprobeerd deze (vermeende) wild- en scheefgroei van voorzieningen 'recht te trekken'. Een systeem van aanbodregulering moest zorgen voor een betere bestuurbaar- en beheersbaarheid van de gezondheidszorg: een volksverzekering tegen ziektekosten (aanspraken en financiering), een Wet Voorzieningen Gezondheidszorg (planning van het aanbod) en een Wet Tarieven Gezondheidszorg (beheersing prijzen en tarieven).

Hoewel er een forse regionale samenwerking tot stand kwam, werd met de Structuurnota niet een besluitvormingstructuur gerealiseerd waarin de overheid een centrale positie heeft.

In 1986 werd de commissie 'Structuur en financiering gezondheidszorg' onder leiding van dr. W. Dekker ingesteld. Belangrijkste redenen hiervoor waren problemen in het verzekeringssysteem (schotten in de financiering en verschil in inkomenssolidariteit), beperkte financiële beheersbaarheid, complexe wet- en regelgeving en de veranderde tijdsgeest: het geloof in beheersbaarheid van bovenaf door de overheid nam af en geloof in een meer gedecentraliseerd stelsel van marktgericht onderhandelen en contracteren tussen zorgpartijen nam toe (Elsinga, 1997). De commissie adviseerde het aanbodgereguleerde systeem te wijzigen in een systeem waarin sprake is van

- gereguleerde concurrentie, dat wil zeggen dat de individuele zorgaanbieder en de individuele zorgverzekeraar ruimte moeten krijgen voor ondernemend gedrag binnen door de overheid gestelde kaders;

- vraagsturing, dat betekent dat de gezondheidszorg moet worden georiënteerd op de behoeften en wensen van de cliënt (de commissie wilde de zorgverzekeraar in het belang van de verzekerde met de zorgaanbieder laten onderhandelen);
- zorgvernieuwing, dat wil zeggen dat er meer differentiatie moet komen in de plaats waar, de wijze waarop en de vorm waarin zorg kan worden verleend (van de Grinten en Kasdorp, 1999).

Een nieuw evenwicht tussen marktordening en centrale ordening was volgens Dekker nodig om substitutie, flexibiliteit en doelmatigheid te bevorderen. Met de overgang naar marktwerking kwam het accent meer te liggen op de onderhandelingsrelatie tussen zorgaanbieders, zorgverzekeraars en verzekerden. Door aanpassing van de regelgeving streefde de commissie naar meer evenwicht in die relatie vanuit de gedachte 'hoe meer evenwicht, hoe minder noodzaak voor de overheid om zelf rechtstreeks sturend op te treden'.

Het advies van de commissie 'Structuur en financiering gezondheidszorg' werd in grote lijnen overgenomen door het toenmalige kabinet en vanaf dat moment worden, tot op de dag van vandaag, continu activiteiten ontplooid om het gezondheidszorgsysteem naar de letter of de geest van 'plan-Dekker' te wijzigen. Staatssecretaris Simons ging in 1990 weliswaar door op de door het vorige kabinet ingeslagen weg, maar bracht wel wezenlijke wijzigingen aan in de voorgestelde basisverzekering. Aangezien in die periode het draagvlak voor concrete stappen in het kader van de stelselwijziging verder afnam, werden vooral studies en onderzoeken uitgevoerd. Zo deed de commissie Dunning in het rapport 'Kiezen en Delen' een voorstel voor 'trechtering' van de tot basispakket te rekenen zorg. Ook werd onderzoek gedaan naar en advies gegeven over mogelijkheden tot vrije prijsvorming in de gezondheidszorg, budgettering zorgverzekeraars, besluitvorming in de gezondheidszorg en sanering van de adviesorganen. In het rapport 'Gedeelde zorg: betere zorg' pleit de commissie Biesheuvel in 1994 voor meer samenhang in de curatieve zorg en deden begrippen als transmurale zorg en medisch-geïntegreerd bedrijf hun intrede.

Tussen 1994 en 2006 hielden de kabinetten zich vooral bezig met kostenbeheersing en volume-beperking. Er wordt afgezien van de brede basisverzekering, maar wel nog ingezet op het realiseren van meer marktwerking. Het accent komt te liggen op maatregelen binnen het bestaande stelsel, o.a. de compartimentering van het verzekeringsstelsel en het vergroten van de doelmatigheid.

Vanaf 2006 wordt weer vaart gemaakt met de stelselwijziging. Een aantal ordeningswetten wordt herzien (Schut, 2007):

- de Ziekenfondswet (ZFW), de particuliere verzekering en Wet Toegang Ziektelastenverzekering (WTZ) worden vervangen door de Zorgverzekeringswet (ZVW);
- de Wet Ziekenhuisvoorzieningen wordt vervangen voor Wet Toelating Zorginstellingen (WTZi);
- de Wet Tarieven Gezondheidszorg wordt vervangen door de Wet Marktordening Gezondheidszorg (WMG).

Met de invoering van de ZVW is uiteindelijk ook de door concurrerende private zorgverzekeraars uitgevoerde basisverzekering een feit geworden. Ook zijn via de WTZi en WMG belangrijke kenmerken gecreëerd voor meer marktwerking, o.a. de liberalisering van de toetredingskenmerken voor instellingen, de liberalisering van prijsregulering, de afbouw van nacalculatie van kapitaallasten en het op termijn toestaan van winstoogmerk.

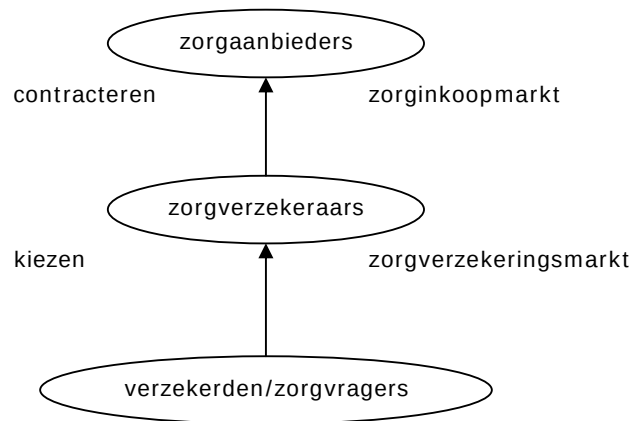


Fig. 2. Beoogde marktwerking (Schut, 2007)

Volgens Schut is het nieuwe zorgstelsel afhankelijk van een goede marktwerking op zowel de zorginkoopmarkt als op de zorgverzekeringsmarkt. De zorgverzekeringsmarkt is inmiddels redelijk uitgekristalliseerd maar de marktwerking op de zorginkoopmarkt is nog in ontwikkeling. Voorlopig zal daar geen fundamentele vooruitgang geboekt kunnen worden. Naast een aantal mechanismen die haaks staan op marktwerking en imperfecties (bijvoorbeeld DBC-systematiek, prestatie-indicatoren) is de door het huidige kabinet ingelaste pauze voor wat betreft het doorvoeren van verdere veranderingen in het gezondheidszorgstelsel daar mede debet aan. Wordt ongetwijfeld vervolgd!

Consequenties voor zorgaanbieders

Gezien de ingrijpende veranderingen in de zorg, zoals hiervoor geschetst, is er onmiskenbaar sprake van een paradigmashift. Waren in de tijd van aanbodregulering de zorgaanbieders vooral ambtelijke-administratieve uitvoeringsorganen van overheidsbeleid die bij de overheid konden aankloppen wanneer het budget ontoereikend bleek, nu worden de zorgaanbieders risicodragende bedrijven die 'hun eigen broek moeten ophouden'. Hiermee is ook de verantwoordelijkheid voor strategieontwikkeling c.q. de carrièreplanning van een organisatie bij de zorgaanbieders zelf komen te liggen. De primaire managementopgave is niet langer een zorgvuldige en weloverwogen besteding van beschikbare middelen, maar managers moeten strategische keuzes maken over de wijze waarop zij de aantrekkelijkheid voor financiers en klanten op peil houden of vergroten en ze moeten hun organisaties zodanig conditioneren dat die strategische keuzes daadwerkelijk gerealiseerd worden (de Roo, 1996).

De belangrijkste aanjager voor deze nieuwe managementopgave is het, met de introductie van marktwerking, ook al is het in gereguleerde vorm, ingebouwde bedrijfsrisico: de geldstromen en klantenkring zijn niet langer gegarandeerd. Complicerende factor is echter dat organisaties in de gezondheidszorg niet de vrijheid krijgen om bedrijfsrisico's af te dekken. Bovendien is er in de gezondheidszorg een scheiding tussen 'genieten en betalen', de zorgvrager ontvangt de zorg die door de zorgverzekeraar wordt betaald. Om de geldstromen en klantenkring te behouden resp. te vergroten moeten zorgaanbieders derhalve zowel financiers als klanten binden, zich positioneren op én de geldmarkt én de zorgmarkt. Dat vraagt om onderscheidend vermogen.

De taak van het (top)management van zorgaanbieders is dan ook in eerste instantie het analyseren van de externe (o.a. bedrijfstak) en interne (o.a. cultuur, bedrijfsprocessen) omgeving. Vervolgens dient op basis van deze analyse en aan de hand van een persoonlijke visie een strategische keuze gemaakt te worden voor een concurrentiestrategie en voor ontwikkelrichtingen om deze te realiseren. Het implementeren van de gekozen strategie vraagt bovendien kennis en kunde aangaande veranderingsmanagement.

In de kern zullen de strategische keuzes ertoe moeten leiden dat meer 'waarde' wordt gecreëerd voor de klant: hogere kwaliteit en/of een lagere prijs. Dat vraagt enerzijds een continue focus op de (toekomstige) klant: waar hecht hij waarde aan? Daarnaast is het zaak, omdat deze waarden wisselen in de tijd, de wensen en behoeften van klanten systematisch te monitoren. Het betekent ook dat organisaties hun dienstverlening c.q. de kwaliteit ervan voor klanten inzichtelijk moeten maken. Meer nog dan op kwaliteit wordt echter vooralsnog (door m.n. de zorgverzekeraars) ingezet op prijs. Organisaties zullen

derhalve inzicht moeten hebben in hun kostprijs en hun organisatie zodanig efficiënt moeten inrichten dat de prijs van de dienstverlening een concurrerende is.

Een eerste stap in het vinden en binden van financiers en klanten is derhalve het creëren van marge, het bewerkstelligen van een overschot om strategische plannen c.q. meer waarde voor financiers en klanten te realiseren. De marge kan bijvoorbeeld ingezet worden voor het vergroten van het volume, voor het vergroten van de kwaliteit, voor het realiseren van maatwerk en/of voor het versterken van de vermogenspositie. Het creëren van de marge kan door een kostenbesparende bedrijfsvoering te hanteren, door kosten af te wentelen op derden en/of door integratie met overeenkomstige en complementaire aanbieders.

Voorgaande stelt met name eisen aan de supportsystemen (informatievoorziening, kwaliteitssysteem, financiële administratie) en de wijze waarop de bedrijfsprocessen zijn georganiseerd.

Aangezien de voor de gezondheidszorg collectief beschikbare gelden eindig zijn, de vraag toeneemt en mensen bovendien meer luxe willen, neemt ook de private financiering in de gezondheidszorg toe. Het gemengd bedrijf zal daardoor een trend kunnen worden: zorgaanbieders die enerzijds op een gereguleerde markt verzekerde zorg leveren en tegelijkertijd op een vrije markt niet-verzekerde zorg bieden.

1.3. Bedrijfstakanalyse Geestelijke Gezondheidszorg

In de vorige paragraaf is een beeld geschetst van de ontwikkelingen in de gezondheidszorg en de consequenties daarvan voor de zorgaanbieders. In deze paragraaf wordt specifiek ingezoomd op de consequenties voor GGZ-organisaties.

Met de introductie van marktwerving gaat het dus veel meer dan voorheen om positionering en onderscheidend vermogen ten opzichte van andere zorgaanbieders. Strategische keuzen kunnen alleen gemaakt worden wanneer er inzicht is in de verschillende krachten die hier spelen en in de verschillende kansen en bedreigingen die hierdoor optreden. Om de situatie in de GGZ als bedrijfstak te inventariseren is het vijfkrachtenmodel van Porter gebruikt (zie figuur drie). Dit model heeft als doel het winstpotentieel van een markt, oftewel bedrijfstak, te bepalen. In elke bedrijfstak wordt, volgens Porter, dit potentieel beïnvloed door vijf factoren die hij 'krachten' noemt. De gezamenlijke kracht van deze vijf fundamentele concurrerende krachten bepaalt het uiteindelijke winstpotentieel van de bedrijfstak. De krachten en daarmee de kans op winsten lopen per bedrijfstak sterk uiteen. De vijf krachten zijn: de interne concurrentie van spelers op de markt, de dreiging van nieuwe toetreders tot de markt, de mate waarin substituten verkrijgbaar zijn, de macht van leveranciers en de macht van afnemers.

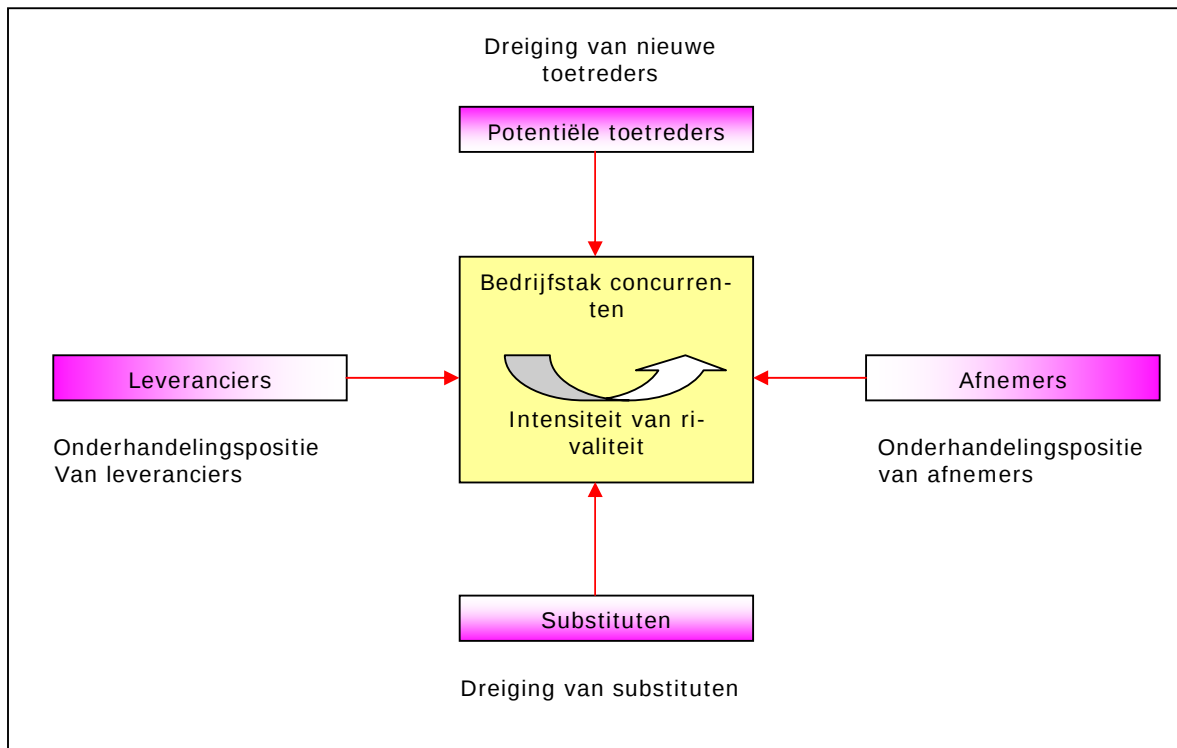


Fig. 3. Vijfkrachtenmodel van Porter

Definitie van de GGZ als bedrijfstak:

Er is een landelijke dekking van zorgaanbieders van geestelijke gezondheidszorg. Wij focussen hier op het werkterrein van de grote al lang bestaande instellingen. Zij leveren zorg aan patiënten van alle leeftijden hoewel de kinder- en jeugdGGZ vaak apart georganiseerd is, grotendeels in categorale instellingen. Het gaat hier om diagnostiek, behandeling en begeleiding van patiënten met ernstige psychosociale problemen en psychiatrische aandoeningen. Dit vindt zowel ambulant, in deeltijd als klinisch plaats.

Korte schets van de macro-omgeving:

De macro ontwikkelingen zoals geschetst in de vorige paragraaf betekenen voor de GGZ een enorme omwenteling aangezien de grote instellingen als vanouds min of meer monopolist waren. Deze ontwikkelingen vinden plaats tijdens een economische opleving met een sterke krapte op de arbeidsmarkt tot gevolg. Sociaal-cultureel is er sprake van vergrijzing van de bevolking en van toenemende behoefte aan zorg bij allochtone groepen van de bevolking met name in de grote steden. Dit alles vindt plaats in een tijd van snelle technologische vooruitgang met name op informatie- en communicatie gebied hetgeen nieuwe mogelijkheden biedt bij het runnen van bedrijfsprocessen.

Analyse door middel van het vijfkrachtenmodel van Porter van de landelijke kenmerken van de bedrijfstak

Interne concurrentie (de intensiteit van de rivaliteit) binnen de bedrijfstak

De interne concurrentie wordt enerzijds bepaald door structurele kenmerken en anderzijds door gedragskenmerken die achtereenvolgens besproken zullen worden

Structurele kenmerken

Concentratie

De concentratie in de GGZ is groot omdat er in de afgelopen decennia veel fusies zijn geweest. Naast grote GGZ-organisaties met een regionale dekking, beschikt elke regio over vrijgevestigden en vaak een PAAZ-afdeling¹. Verreweg de grootste behandelcapaciteit lag echter bij de GGZ-organisaties. Er was dus weinig rivaliteit maar dit is aan het veranderen doordat GGZ-organisaties buiten hun regio gaan opereren en doordat nieuwe SBU's² ontstaan die zich op bepaalde marktsegmenten richten.

Bedrijfstakgroei

Hoewel er een toenemende vraag is naar zorg nemen de budgetten niet of nauwelijks toe. Er is daardoor een toenemende concurrentie bij de aanbesteding bij zorgkantoren en vanaf 2008 voor de kortdurende zorg³ bij de zorgverzekeraars die bij het bestaande budget zoveel mogelijk zorg proberen te bedingen. Met de toenemende marktwerving en de terugtrekkende overheid zal de rivaliteit tussen de bedrijfstak concurrenten sterk gaan toenemen, de invloed van de nieuwe toetreders nog daar gelaten.

Productdifferentiatie

Per marktsegment levert elke aanbieder in grote lijnen ongeveer dezelfde diensten hetgeen de concurrentie vergroot. In bepaalde opzichten is er wel sprake van enige differentiatie.

De traditionele GGZ instellingen leveren verreweg het breedste pakket hetgeen voor de verwijzer gemakkelijk is omdat er voor zijn patiënt altijd wel een behandeling voor handen is zowel op het gebied van cure als van care (ook indien een klinische opname noodzakelijk zou blijken).

De PAAZ'en richten zich meer op kortdurende behandeling van patiënten waarbij medebehandeling van somatische medisch specialisten gewenst is zoals patiënten met somatische co-morbiditeit en depressieve patiënten omdat daar de indicatie voor electroconvulsieve therapie gesteld zou kunnen worden. De vrijgevestigden richten zich als vanouds meer op de lichtere psychopathologie waarbij over het algemeen geen intramurale zorg

¹ Psychiatrische Afdeling in een Algemeen Ziekenhuis

² Strategische Business Units

³ Per 1 januari 2008 is de poliklinische en dag/deeltijd zorg én de klinische zorg met een behandelduur van maximaal 1 jaar, overgeheveld van de AWBZ naar het 2^e compartiment. (= zorgverzekering)

achter de hand hoeft te zijn en waarbij men veelal kan volstaan met psychotherapie. De PAAZ'en en de vrijgevestigden hebben het imago voordeel van minder stigma (geen chroniciteit en gewoon in het ziekenhuis net zo als de somatische aandoeningen). Bovendien kan het feit dat een PAAZ-psychiater of een vrijgevestigde gemakkelijk persoonlijk te benaderen is door een huisarts om te overleggen over een verwijzing service voordeel voor hen opleveren; Het is immers voor de huisarts vaak veel moeilijker om contact te krijgen met een bepaalde professional van een GGZ organisatie omdat de verwijzing daar vaak via de gezamenlijke voordeur en vervolgens via vele schijven loopt.

Overstapkosten

De GGZ-organisaties proberen, als zittende marktleiders, de overstapkosten te vergroten door consultatie en preventie-activiteiten bij de huisartsen te brengen om op die manier service te verlenen aan de huisartsen (klantenbinding) en in een vroeg stadium met de patiënten in aanraking te komen die naar de 2^e lijn verwezen moeten worden. Bij de toenemende concurrentie is het een probleem dat de wachtlijsten binnen veel GGZ-organisaties veel te lang zijn waardoor huisartsen en cliënten zich gaan oriënteren op andere en nieuwe aanbieders hetgeen de klantenbinding vermindert en overstappen aantrekkelijk maakt

Gedragsskenmerken

Samenwerkingsbereidheid en onzekerheid

De samenwerkingsbereidheid is binnen de GGZ altijd groot geweest. Er was genoeg werk en de budgetten stonden min of meer vast. Bij de toenemende concurrentie neemt de mate van samenwerking om strategische redenen af en hebben organisaties de neiging hun kaarten meer voor zich te houden.

Conclusie interne concurrentie

De GGZ komt uit een fase van hoge concentratie (bijna monopolie) met weinig intense rivaliteit ten opzichte van de kleinere spelers in het regionale veld. Doordat aanbieders over de regionale grenzen heen trekken, doordat de zorgkantoren en zorgverzekeraars scherp gaan aanbesteden op prijs en kwaliteit en doordat er weinig productdifferentiatie is neemt de concurrentie toe. Dit ziet men op dit moment nog vooral op het gebied van de lichtere ambulante zorg. De grotere GGZ instellingen proberen hun marktaandeel te behouden door de lijn met de verwijzers te intensiveren maar zijn kwetsbaar omdat hun wachtlijsten vaak (te) lang zijn. In het marktsegment van de langdurige zorg bij ernstig zieke psychiatrische patiënten heeft de GGZ nu nog min of meer een monopoliepositie doordat er alleen bij de GGZ koppeling mogelijk is aan klinisch voorzieningen en beschermde woonvormen.

Potentiële concurrentie: dreiging van potentiële toetreders en substitutiemogelijkheden

Dreiging van potentiële toetreders: toetredingsmogelijkheden

Met name op het gebied van de ambulante zorg (poliklinisch en dag/deeltijd) zijn de toetredingsbarrières afgenomen. Om marktwerking mogelijk te maken is het erkennen- en vergunningenbeleid van de overheid sterk versoepeld voor deze functies. Er zijn bij de ambulante zorg weinig vaste kosten zodat schaalgrootte minder belangrijk is. De nieuwe SBU's in dit marktsegment schieten met name wat betreft de kortdurende zorg als paddestoelen uit de grond, soms geïnitieerd door GGZ-organisaties uit andere regio's (bijvoorbeeld PsyQ⁴). Het gaat hier dan om organisaties die bestaan uit stoornisgerichte teams of organisaties die zich richten op bepaalde groepen zoals bijvoorbeeld allochtonen. Afstand is bij de organisatie van deze zorg geen item meer door mobiele telefoon en internet waardoor overal waar een computer staat het EPD van de betreffende patiënt te openen is. Het feit dat veel professionals zich in de grote organisaties vaak beknot voelen in hun autonomie en daar vergadermoe geworden zijn, maakt het mogelijk om deze nieuwe organisatievormen te bemannen met deskundige professionals die freelance betaald worden per face-to-face contact. Een platte organisatiestructuur en lage overheadkosten dragen bij aan een groter concurrentievoordeel van de nieuwe aanbieders. Het is goed mogelijk dat deze nieuwe zorg door de consument als wezenlijk anders wordt ervaren omdat deze op een hoger serviceniveau aangeboden wordt zonder wachtlijst met mooie informatiefolders in nieuwe frisse panden (productdifferentiatie).

Als antwoord hierop proberen de zittende GGZ-aanbieders voor dit marktsegment concurrerende slagvaardige op kortdurende behandeling gerichte teams te organiseren. Verder proberen zij de overstapkosten te verhogen en hun marktaandeel te behouden door de kontakten met de verwijzers (huisartsen, zie boven) te intensiveren en door op de koppeling met 24-uurs diensten en klinische functies te wijzen. Ook proberen zij deel te hebben aan de versterking van de eerste lijn door voor de eenvoudige zorg een speciale laagdrempelige zorg te organiseren (bijvoorbeeld Indigo)⁵

Bij de klinische functies is schaalgrootte wel van belang omdat investeringen kostbaarder zijn waarmee de toetredingsbarrière (nu nog) hoger ligt. Bovendien houdt voorlopig het erkennen- en vergunningenbeleid van de overheid dit soort ontwikkelingen nog tegen.

Substitutiemogelijkheden

Er lijkt op dit moment nog weinig substitutiedreiging te zijn omdat de zorg die door nieuwe aanbieders aangeboden wordt niet wezenlijk verschilt van de bestaande. Toch is er op dit gebied wel enige beweging gezien bijvoorbeeld de ontwikkelingen betreffende

⁴ PsyQ is de op de markt van lichtere ambulante zorg gerichte SBU van de Parnassia Bavo Groep

⁵ Indigo is een franchiseorganisatie van een aantal GGZ-organisaties die zich bezig houdt met versterking van de eerstelijns

de e-therapieën en gezien de nieuwe alternatieve psychotherapieën zoals psychosynthese en healing. Er ontstaat zeker een reële en mogelijk substantiële vorm van substitutie als deze nieuwe behandelingen ook meer vergoed gaan worden door de zorgverzekeraars.

Conclusie potentiële concurrentie

Er is, althans in het segment van de lichtere ambulante zorg, een grotere toetredingsdreiging doordat de overheid het erkenningen- en vergunningen beleid voor dit soort zorg belangrijk heeft versoepeld. Nieuwe aanbieders organiseren zich en starten diagnostiek en behandel mogelijkheden met een hoog serviceniveau en met lage kosten met een zittende GGZ als tegenspeler die hier niet goed op voorbereid is, hoge overheadkosten en vaak te lange wachtlijsten heeft. Ook de zich nieuw ontwikkelende substituten zijn een bedreiging.

Externe concurrentie door onderhandelingsmacht van leveranciers en afnemers.

Onderhandelingsmacht van leveranciers

Omdat de GGZ niet alleen opereert binnen de zorgmarkt maar ook op de geldmarkt, zijn in deze sector, de zorgkantoren en de zorgverzekeraars de belangrijkste toeleverancier van geldmiddelen. Op de zorgmarkt zijn zij belangrijke afnemers die bij de zorginkoop toenemend kwaliteitseisen en doelmatigheidsvoorwaarden stellen aan de te leveren zorg. Zij hebben dus zeker daar waar andere aanbieders actief zijn (ambulante segment) een grote onderhandelingsmacht.

De GGZ is als dienstverlenende bedrijfstak een belangrijke afnemer op de arbeidsmarkt. Het werken met deskundige en goed opgeleide professionals is een van de belangrijkste voorwaarden om binnen deze sector diensten te leveren van adequate kwaliteit. In een tijd van schaarste op de arbeidsmarkt is de onderhandelingsmacht van werknemersorganisaties en (potentiële) medewerkers groot met voelbare gevolgen voor de arbeidskosten. Het tekort aan psychiaters maakt het voor GGZ-organisaties lastig om de kwalitatief vereiste zorg te bieden. Tengevolge van de schaarste hebben psychiaters een ruimere onderhandelingsmacht, soms meer dan goed is voor de GGZ.

Onderhandelingsmacht van afnemers

De patiënten, als primaire afnemers, zijn nog niet sterk georganiseerd en mede daardoor is hun onderhandelingsmacht beperkt. Er is evenwel sprake van een toename doordat cliëntenraden en patiëntenverenigingen beter georganiseerd worden. Bovendien draagt een verbetering van klachtenprocedures bij aan een grotere onderhandelingsmacht. Uitkomsten van klanttevredenheidsonderzoek zijn een belangrijker graadmeter voor zorginkopers bij de inkoop van zorg. Huisartsen, als (verwijzende) afnemers, hebben toene-

mend onderhandelingsmacht door de groei van het aantal aanbieders op de ambulante markt.

Conclusie externe concurrentie

Op het gebied van de externe concurrentie hebben zorgkantoren en verzekeraars grote onderhandelingsmacht mede omdat zij zowel opereren aan de leverancierskant als aan de afnemerskant. De vele fusies van GGZ-organisaties van de laatste jaren zijn mede ingegeven door de behoefte om de onderhandelingsmacht naar hen te vergroten. Ook de onderhandelingsmacht van de werknemers is groot bij schaarste op de arbeidsmarkt. Naast zorgkantoren en verzekeraars hebben verwijzers (huisartsen) een sterke positie daar waar meer aanbieders actief zijn. De wachtlijsten werken sterk in het nadeel van de zittende GGZ-partijen. Patiënten zullen door hun toenemende graad van organisatie en door de toenemende invloed van klanttevredenheidsonderzoek een steeds sterkere onderhandelingsmacht krijgen.

Tevreden patiënten zullen de instelling waar zij behandeld zijn propageren. Ontevreden patiënten daarentegen zijn in staat het marktaandeel van de betreffende instelling te verkleinen.

Beschouwing

In een tijd waarin marktwerking zijn intrede doet in de zorg blijkt een bedrijfstakanalyse van de GGZ een zinnige zaak te zijn. De GGZ komt uit een periode van hoge concentratie (bijna monopolie) met weinig intense rivaliteit ten opzichte van de kleinere concurrenten. De concurrentie neemt echter toe doordat er meer aanbieders komen waarbij zorgkantoren en verzekeraars scherp gaan aanbesteden op prijs en kwaliteit. De grotere GGZ-aanbieders zijn kwetsbaar door hun te lange wachtlijsten en hun hoge vaste lasten. Met name op het gebied van de ambulante zorg bij lichtere psychopathologie zal de concurrentie toenemen omdat de toetredingsbarrières in dit segment laag zijn sinds de overheid in het kader van de beoogde marktwerking het erkenningen- en vergunningen beleid heeft versoepeld. Nieuwe aanbieders kunnen starten met lage vaste kosten.

Aan de leverancierskant is de onderhandelingsmacht van zorgkantoren en verzekeraars (geldmarkt) en van de werknemers (arbeidsmarkt) groot en aan de afnemerskant is de onderhandelingsmacht van wederom de zorgkantoren, verzekeraars en de verwijzers groot met name in dat segment (ambulante kortdurende zorg) waarin op dit moment meerdere aanbieders actief zijn.

Het antwoord van de GGZ zal moeten zijn om slagvaardiger, klantgerichter, doelmatiger, innoverender en transparanter te gaan werken; allereerst door de concurrentiekracht te vergroten via het verbeteren van de arbeidsproductiviteit. Hierdoor kunnen de wachtlijsten slinken en zal de toetredingsdreiging afnemen omdat andere maatregelen zoals de

intensivering van de band met de huisartsen dan meer effect hebben (overstapkosten stijgen). Door de verhoging van de arbeidsproductiviteit zullen tevens de kosten dalen waardoor ook de concurrentiekracht toeneemt.

Verder zal de GGZ haar zorg meer moeten organiseren binnen specialistische zorgprogramma's eventueel gekoppeld aan andere functies binnen de GGZ zoals 24-uurs dienst en klinische zorg waardoor een gedifferentieerder kwalitatief hoger aanbod gedaan kan worden en zij dus profijt trekt van haar schaalgrootte, haar vele functies en haar voor-sprong in expertise betreffende ernstige psychiatrische problematiek.

Ook zal zij nieuwe diensten moeten ontwikkelen (innovatie) en haar goede resultaten voor de patiënten, de verwijzers en de financiers aantoonbaar moeten maken (transpa-ranter werken)

Mogelijk is het nodig om voor specifieke doelgroepen SBU's op te richten om slagvaar-dig, specialistisch en klantgericht te kunnen werken en te reageren op de activiteiten van de concurrent, bijvoorbeeld voor protocollaire kortdurende behandeling van specifieke diagnostische groepen of voor andere groepen bij wie specifieke marketing aangewezen is zoals bijvoorbeeld de groep van de allochtonen.

De concurrentie is op de arbeidsmarkt het eerste voelbaar, de organisatie van de zorg en het personeelsbeleid moeten daarom aantrekkelijker worden voor professionals opdat ondanks, de krapte op de arbeidsmarkt, voldoende medewerkers gebonden en geboeid kunnen worden.

1.4. Samenvatting

Veranderingen in de structuur en financiering van de gezondheidszorg zijn niet van van-daag of gisteren. Reeds in 1974 is een begin gemaakt met het herontwerpen van het Nederlandse gezondheidszorgstelsel. Demografische ontwikkelingen, sociaal-economische factoren maar vooral de steeds stijgende kosten van de gezondheidszorg liggen daaraan ten grondslag. Behalve de betaalbaarheid wil de overheid met het wijzigen van het stel-sel ook de kwaliteit, bereikbaarheid en toegankelijkheid veilig stellen.

De gezondheidszorg in Nederland is van oudsher een publieke functie die privaat wordt uitgevoerd. Hierdoor zijn alle partijen (overheid, aanbieders en verzekeraars) op elkaar aangewezen om hun eigen doelstellingen te realiseren. De commissie Dekker was in 1986 van mening dat een nieuw evenwicht tussen marktordening en centrale ordening noodzakelijk was om de substitutie, flexibiliteit en doelmatigheid te bevorderen. Veel van de adviezen van die commissie zijn destijds overgenomen en ook latere kabinetten heb-ben continu in meer of mindere mate activiteiten ontplooid in het licht van het zoge-naamde 'plan-Dekker'.

Uiteindelijk heeft in 2006 de invoering van een voor iedereen verplichte basisverzekering zijn beslag gekregen. De verzekering wordt uitgevoerd door concurrerende, private zorgverzekeraars. Daarnaast is in dat jaar nog een aantal belangrijke voorwaarden gecreëerd voor meer marktordening, bijvoorbeeld liberalisering van toetredingskenmerken voor instellingen, liberalisering van prijsregulering en afbouw van nacalculatie van kapitaallasten. Inmiddels is de zorgverzekeringsmarkt redelijk uitgekristalliseerd. De zorginkoopmarkt staat echter nog in ontwikkeling.

Voor zorgaanbieders is als gevolg van deze veranderingen absoluut sprake van een paradigmashift. Ze moeten de omslag maken van administratieve uitvoeringsorganen van overheidsbeleid naar risicodragende ondernemingen. Aangezien klantenkringen en geldstromen niet langer vanzelfsprekend zijn, moeten strategische keuzes gemaakt worden over de wijze waarop men de aantrekkelijkheid voor financiers en klanten op peil houdt of vergroot en moet men de organisatie zodanig conditioneren dat de strategische keuzes daadwerkelijk gerealiseerd worden. De strategische keuzes zullen in ieder geval moeten leiden tot meer waarde voor de klant: hogere kwaliteit en/of lagere prijs. Essentieel daarvoor is het creëren van marge, een overschot om de strategische plannen te realiseren, bijvoorbeeld via een kostenbesparende bedrijfsvoering. Dit stelt niet alleen eisen aan de supportsystems van een organisatie en de wijze waarop de bedrijfsprocessen georganiseerd zijn, maar vraagt van managers analytisch vermogen, kennis en kunde van verandermanagement en vooral een stevige persoonlijke visie.

Ten behoeve van het maken van strategische keuzes is het noodzakelijk onder meer inzicht te hebben in de krachten die spelen in de externe omgeving. Immers, bij marktwerving gaat het om positionering en onderscheidend vermogen. Het vijfkrachtenmodel van Porter is een goed hulpmiddel om die krachten in kaart te brengen. Porter maakt een onderscheid in interne concurrentie (d.w.z. binnen de bedrijfstak), potentiële concurrentie en externe concurrentie.

De interne concurrentie neemt binnen de GGZ vooral toe ten aanzien van de lichtere ambulante zorg. De grotere GGZ-organisaties proberen marktaandeel te behouden door de lijn met verwijzers te versterken maar vanwege hun lange wachtlijsten zijn ze kwetsbaar. Wat betreft de langdurige zorg bij ernstig zieke patiënten heeft de GGZ nog min of meer een monopoliepositie.

De potentiële concurrentie wordt veroorzaakt door de dreiging van nieuwe toetreders en door substitutiemogelijkheden. Ook hier geldt dat de concurrentie met name op het vlak van de lichtere ambulante zorg toeneemt. Nieuwe toetreders bieden diagnostiek en behandelmogelijkheden met een hoge servicekwaliteit en lage kosten, daar waar de zittende GGZ te kampen heeft met hoge overheadkosten en lange wachtlijsten.

De onderhandelingsmacht van leveranciers en van afnemers bepaalt de externe concurrentie. De zorgverzekeraars hebben grote onderhandelingsmacht omdat zij zowel aan de

leveranciers- als aan de afnemerszijde opereren. Veel GGZ-organisaties anticiperen hierop door te fuseren. Door het toegenomen aantal aanbieders is de macht van de verwijzers ook toegenomen, evenals die van professionals vanwege de krapte op de arbeidsmarkt. Al met al is er sprake van een behoorlijke externe concurrentie in de GGZ.

De uitdaging voor de GGZ is dus haar concurrentiekracht te vergroten. Het verhogen van de arbeidsproductiviteit is daarvoor essentieel. Dan kunnen de wachtlijsten afnemen, waardoor de intensivering van de band met verwijzers meer effect heeft, en ook de kosten dalen. Daarnaast zal de GGZ klantgerichter, doelmatiger en slagvaardiger moeten worden. Verder zal de GGZ haar zorg meer moeten organiseren in specialistische programma's, eventueel gekoppeld aan andere functies, zodat zij haar schaalgrootte, expertise en veelheid aan functies meer kan benutten. Ook het ontwikkelen van nieuwe diensten (innovatie) en goede resultaten inzichtelijk maken voor patiënten, verwijzers en financiers draagt bij aan het vergroten van de concurrentiekracht.

En last but not least: medewerkers zijn het kapitaal van een dienstverlenende organisatie, gezien de krapte op de arbeidsmarkt moeten GGZ-organisaties er dus voor zorgen dat ze een aantrekkelijke werkgever zijn.

2. Literatuurstudie leidend tot een conceptueel model

2.1. Inleiding

Marktwerving en de daardoor toegenomen concurrentie is de uitdaging die organisaties in de gezondheidszorg in het algemeen en in de GGZ in het bijzonder aan moeten gaan. Organisaties in de gezondheidszorg zijn niet langer uitvoeringsorganisaties van overheidsbeleid maar worden steeds meer een onderneming. De inspanningen van organisaties zijn er dan ook op gericht zich te onderscheiden van andere organisaties en op die manier de klantenkring en daarmee de geldstromen te behouden c.q. te vergroten. Met andere woorden de inspanningen zijn gericht op succesvol ondernemen, niet alleen op de korte termijn maar ook op lange termijn.

Organisaties getroosten zich in dat licht verschillende inspanningen en zijn ook in verschillende mate succesvol. De vraag die zich opdringt is dan, zijn er inspanningen die een grotere bijdrage leveren aan duurzaam succesvol ondernemen dan andere. Om een antwoord te vinden op die vraag is een aantal Amerikaanse onderzoeken bestudeerd naar de kenmerken van bedrijven die duurzaam succesvol zijn: Berry, Collins en Peters&Waterman. De keuze voor juist deze onderzoeken is ingegeven door het feit dat er nog weinig fundamenteel onderzoek is gedaan naar succesvol ondernemen, noch in de gezondheidszorg noch in het Nederlandse bedrijfsleven. Het enige zwaar empirische onderzoek naar succesvol ondernemen is dat van de Amerikaanse onderzoekers Peters&Waterman uit 1982. Dit wordt dan ook het meest aangehaald in de managementliteratuur. Het onderzoek van Berry hebben we bestudeerd omdat dit een expliciet onderzoek is in dienstverlenende organisaties en derhalve het meest vergelijkbaar is met de gezondheidszorg. Voor het bestuderen van Good to Great van Collins, tenslotte, is gekozen omdat dit door managers veel gelezen wordt.

In de paragrafen 2.2 t/m 2.4 worden de hoofdlijnen van deze verschillende onderzoeken beschreven. De overeenkomsten en verschillen tussen de resultaten van deze onderzoeken worden benoemd in § 2.5. Tevens worden in deze paragraaf de onderzoeken kritisch tegen het licht gehouden. Aangezien deze analyse heeft geleid tot de keuze voor het ESH-raamwerk als basis voor het conceptueel model aan de hand waarvan de onderzoeksvragen beantwoord worden, wordt dit raamwerk in § 2.6. kort toegelicht. Het hoofdstuk wordt afgesloten (paragraaf 2.7) met een beschrijving van het conceptueel model.

2.2. Duurzaam succesvol ondernemen volgens L.L. Berry

Negen succesfactoren

Berry heeft onderzoek gedaan naar de succesfactoren die ten grondslag liggen aan permanent succes in dienstverlening. Daarvoor zijn veertien bedrijven intensief bestudeerd. Deze bedrijven genieten permanente klantenacceptatie en permanent financieel succes. Bovendien kennen de bestudeerde bedrijven allen een arbeidsintensieve dienstverlening, verschillen ze in grootte en opereren ze in verschillende bedrijfstakken. Gebleken is dat de profielen van permanent succes van deze veertien bedrijven praktisch identiek zijn. Berry concludeert dat permanent succes van arbeidsintensieve dienstverlenende bedrijven op negen pijlers stoelt, ongeacht de branche waarin de bedrijven werkzaam zijn.

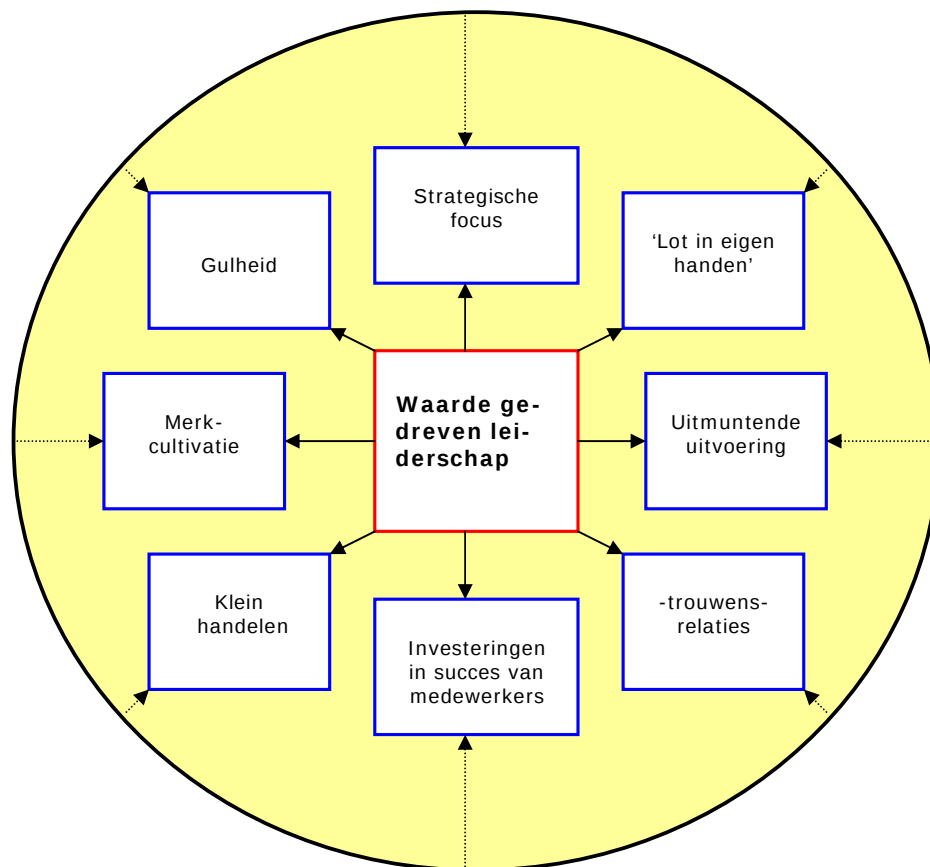


Fig. 4. Pijlers van permanent succes bij dienstverlenende bedrijven volgens Berry

Waardegedreven leiderschap is de belangrijkste succesfactor en vormt de basis voor de andere acht. De vetgedrukte pijlen in het model geven de primaire relaties aan, de stip-pellijnen vanaf de cirkel geven de onderlinge relaties weer tussen de succesfactoren. Ieder succesfactor wordt gevoed door een andere succesfactor.

Zeven kernwaarden

Volgens Berry hebben succesvolle dienstverlenende bedrijven een ziel die ten grondslag ligt aan hun strategieën en dagelijkse bedrijfsvoering. De ziel, een zevental kernwaarden, is stabiel en alle negen succesfactoren vinden hun oorsprong in die waarden.

1. Uitmuntendheid
2. Vernieuwing
3. Plezier
4. Teamwork
5. Respect
6. Integriteit
7. Sociaal voordeel

Succesfactor 1 Leiden met waarden

De leiders van de bestudeerde bedrijven blijken een aantal gemeenschappelijke rollen te vervullen waarmee ze waarden de organisatie inbrengen. Daarnaast vervullen ze ook nog andere rollen, maar de nadruk ligt op de manier waarop ze omgaan met waarden.

- o Verwoorden van de droom
Leiders brengen de fundamentele ambities (de bestaansreden) van het bedrijf en het belang daarvan over op hun medewerkers.
- o Definiëren van succes
Leiders maken de droom tastbaar (waar gaan we naar toe en waarom daar naar toe) en bepalen hoe de vooruitgang gemeten wordt.
- o Naleven van waarden
Leiders demonstreren de waarden door middel van hun eigen gedrag. Met hun woorden versterken ze wat ze met hun gedrag uitdragen.
- o Bevorderen van leiderschap
Leiderschap is niet het exclusieve domein van hogere managers. Leiders bevorderen leiderschap op plaatsen waar de dienstverlening wordt geleverd door de juiste mensen de touwtjes in handen te geven. Managers op de werkplek moeten medewerkers dag in dag uit coachen, onderwijzen, inspireren.
- o Bevestigen van waarden in slechte tijden
Leiders steunen op hun waarden als ze hun bedrijf door moeilijke tijden moeten loodsen. Ze versterken dan hun intrinsieke waarden om de essentiële sterke punten van hun bedrijf te mobiliseren.
- o Het op de proef stellen van de status quo
Leiders houden de organisatie wakker, streven voortdurend naar verbetering en blijven zoeken naar manieren om de slagkracht van het bedrijf te vergroten. Ze leunen niet genoegzaam achterover, ook niet als het goed gaat met het bedrijf.

o Het stimuleren van het hart

Leiders zijn zorgzaam en stimuleren medewerkers want wat mensen doet afhaken is werk zonder persoonlijke groeimogelijkheden, zonder teamgenoten, zonder aardige sfeer, zonder betekenis.

Leiding geven met waarden is moeilijk als een bedrijf steeds van leider verandert. Een organisatie doordringen van waarden is immers een proces dat erg nauw luistert. Leiders hebben tijd nodig om vertrouwen te winnen, om de oprechtheid van waarden als uitmuntendheid, plezier en integriteit te bewijzen. De bestudeerde bedrijven hadden een uitzonderlijk stabiel management.

Succesfactor 2 Strategische focus

Helderheid en stabiliteit geldt niet alleen voor de waarden van de bestudeerde bedrijven, maar ook voor de kernstrategie. De substrategieën (een systeem van activiteiten die gezamenlijk de constructie van het bedrijf vormen) en de uitvoering aan de hand waarvan de kernstrategie gerealiseerd wordt daarentegen, veranderen regelmatig resp. voortdurend omdat de leiders steeds de status quo op de proef stellen en op zoek zijn naar verbetering van de dienstverlening. De bestudeerde bedrijven zijn dus gefocust en ondernemend tegelijk, ze zijn innovatief op strategisch (substrategieën) en uitvoerend niveau, streven ernaar de beste in hun branche te zijn en luisteren naar de klant (i.p.v. zich op de concurrent te richten).

De kernstrategie van de bestudeerde bedrijven hebben de volgende kenmerken:

- concentreren zich op het voldoen aan een specifieke marktbehoefte i.p.v. een specifiek product op de markt brengen
- spelen in op een marktbehoefte waarop door anderen nog niet voldoende is ingespeeld
- bedienen de gekozen markt op een superieure manier
- concentreren zich op de kernstrategie, kiezen wat ze niet doen.

Succesfactor 3 Uitmuntende uitvoering

De bestudeerde bedrijven hebben niet alleen een gefocuste strategie, maar focussen ook op de uitvoering: goed is niet goed genoeg. Om een uitmuntende uitvoering te realiseren zoeken zij geduldig naar de juiste mensen en nemen zij alleen die mensen aan (ook wanneer de arbeidsmarkt slecht is) die én over de juiste capaciteiten én over de juiste waarden beschikken. Daarnaast ondersteunen zij medewerkers bij de emotionele en fysieke opgave die het bieden van dienstverlening op een continu hoog niveau is. Ook sturen ze op de beleving van de klant door gebruik te maken van de tastbare aspecten van de dienstverlening (bijv. het serveren van maaltijden op porseleinen servies in een vliegtuig). Behalve op klanten heeft dit ook z'n weerslag op medewerkers. Verder is in de be-

studeerde bedrijven sprake van flexibele systemen, het gaat daarbij zowel om maatwerk in de dienstverlening als de flexibele inzet van capaciteit, en wordt actief naar klanten geluisterd: er worden voortdurend en systematisch gegevens verzameld van zowel klanten zelf als via medewerkers. Tot slot worden verbeteringen niet aan het toeval overgelaten, maar is daarvoor een structuur voorhanden met als belangrijkste kenmerken de betrokkenheid van alle medewerkers bij genereren van ideeën en het monitoren en stimuleren daarvan.

Succesfactor 4 Het lot in eigen hand

Deze succesfactor is vooral een mentale kwestie. Het gaat erom de effectiviteit van de bedrijfsvoering niet te laten belemmeren door verlokkingen van groei, vastbesloten zijn, compleet gefocust blijven op creëren van superieure waarde voor klanten en streven nog beter te worden dan het bedrijf al is. Het lot in eigen handen houden vraagt sterke waarden, sterk leiderschap, sterke focus en gericht blijven op de klant (i.p.v. op concurrenten, aandeelhouders, leveranciers etc.).

Succesfactor 5 Vertrouwensrelatie

Relaties zijn belangrijk voor bedrijven omdat ze de schakel naar de toekomst vormen. Waardevolle relaties blijven bestaan en helpen het lot in eigen handen te houden en het voortbestaan zeker te stellen. Vertrouwen is volgens Berry voor dienstverlenende bedrijven van het aller grootste belang omdat klanten die diensten afnemen erop moeten vertrouwen dat het bedrijf zijn beloftes houdt en zichzelf rechtschapen gedraagt. Behalve voor klanten is vertrouwen ook voor medewerkers en samenwerkingspartners uitermate belangrijk.

Voor het winnen van vertrouwen zijn de competentie en eerlijkheid van het bedrijf cruciaal: kunnen en zullen ze hun afspraken/beloften nakomen? Vertrouwen in bedrijven is af te lezen aan de hechtheid van relaties: hoe lang en nauw zijn klanten, medewerkers en partners betrokken bij het bedrijf? Een en ander kan variëren van belangstelling voor alternatieven tot gevoelens van eigenaarschap.

Bedrijven creëren vertrouwensrelaties met klanten via daden van medewerkers en partners en d.m.v. hun strategieën en beleid. Een groot verloop doet pogingen van klanten om persoonlijke relatie met klanten op te bouwen teniet en ontnemt bovendien de lust om veel te investeren in kennis en vaardigheden. De bestudeerde bedrijven fungeren als verlengstuk van het gezin: familiebijeenkomsten, een vertrouwde familie, familie-eer, eerlijkheid binnen familie, familiepret. Deze bedrijven beschouwen het nooit als vanzelfsprekend dat bedrijven klanten naar hen doorverwijzen en bedanken ze keer op keer voor de klandizie die ze aanbrengen.

Succesfactor 6 Investeren in succes van medewerkers

Berry noemt een negental succesregels voor medewerkers: behandel klanten als familie, eerst luisteren, anticiperen op wensen, het zijn de kleine dingen die het doen, efficiënt werken, blijf leren, succes is waar je het vindt, teamspeler en trots zijn op je werk. Bedrijven die medewerkers in dienst hebben die aan dit profiel voldoen, hebben allereerst een goed aannamebeleid (zie ook 'uitmuntende uitvoering') en zijn toegewijd aan het opbouwen van echte relaties met medewerkers (zie ook 'vertrouwensrelatie'). Daarenboven zorgen zij ervoor dat nieuwe medewerkers goed ingewerkt worden (in het hele bedrijf, niet alleen op de afdeling of in de dienst waar ze gaan werken), dat medewerkers voortdurend leren en dat medewerkers een gevoel van eigenaarschap hebben. Voor dat laatste is goede informatievoorziening, grote beslissingsbevoegdheid en het delen van rijkdom onontbeerlijk.

Succesfactor 7 Klein handelen

Klein handelen betekent de klant bedienen zonder een spoor van bureaucratie, zonder een spoor van starheid waar je zo vaak tegenaan loopt bij grote ketens. De klant wordt behandeld zoals een beginnend bedrijf, dat smacht naar klandizie, dat doet. Ook richting medewerkers wordt door de bestudeerde bedrijven 'klein gehandeld'. Er wordt een gemeenschap gecreëerd waarin sprake is van een gedeelde visie en een gezamenlijke missie, teamgenoten en teamwork en van individuele en collectieve verantwoordelijkheid, waarin vertrouwensrelaties worden opgebouwd en waarin gevoelens van eigenaarschap en zelfvertrouwen worden gestimuleerd.

Succesfactor 8 Merkcultivatie

Een sterk merk is belangrijk voor dienstverlenende bedrijven omdat sterke merken het klanten mogelijk maakt de dienstverlening beter te visualiseren en te begrijpen. Van belang in deze zijn

- het gepresenteerde merk: de merkboodschap die een bedrijf bedenkt en verspreidt
- de ervaring van de klant met het bedrijf
- de merkbekendheid: de effectiviteit waarmee een bedrijf zijn merk presenteert
- de merkbetekenis: het beeld dat het merk bij een klant oproept.

Bij nieuwe klanten is vooral het gepresenteerde merk van belang. Bij ervaren klanten dragen de merkbekendheid en de merkbetekenis bij tot merkmeerwaarde, waarbij merkbetekenis de grootste invloed heeft. Merkbetekenis wordt vooral bepaald door ervaringen van klanten, merkbekendheid door de merkboodschap.

De bestudeerde bedrijven concurreren met een zeer positieve merkmeerwaarde. Ze profiteren van het unieke van hun merk en van de consistentie van hun boodschap, van het

feit dat ze hun kerndienstverlening goed uitvoeren, dat ze hun klanten emotioneel bereiken en dat hun merken worden geassocieerd met vertrouwen.

Succesfactor 9 Gulheid

Volgens Berry zijn het de menselijke waarden waaraan dienstverlenende bedrijven hun kracht ontlelen. Gulheid versterkt en verrijkt die menselijke waarden voortdurend: het winnen van de harten van medewerkers helpt bedrijven de harten te winnen van hun klanten. Gulheid inspireert niet alleen medewerkers maar ook klanten, het wint hun vertrouwen en dwingt loyaliteit af. Het gaat bij gulheid niet alleen om het belonen van medewerkers voor hun bijdrage aan het succes van het bedrijf maar ook om het creëren van sociaal voordeel (voordelen die het bedrijf de maatschappij oplevert buiten het vermarkten van goederen en diensten en creëren van werkgelegenheid). Succesvolle dienstverlenende bedrijven concurreren het meest effectief om klanten met behulp van hun karakter.

De bestudeerde bedrijven zijn effectief gul, ze geven niet om te geven, maar investeren in lijn met hun algemene doelstelling en strategie.

2.3. Duurzaam succesvol ondernemen volgens Collins

Inleiding

In zijn boek 'Good to Great' doet Jim Collins verslag van een onderzoek naar succesfactoren om blijvend succesvol te ondernemen in het bedrijfsleven. In een later stadium bracht hij een aanvullend boek uit onder de titel 'Good to Great and the Social Sectors' waarin hij zijn bevindingen uit het onderzoek in het bedrijfsleven vertaalt naar de sociale sector.

De centrale onderzoeksvraag van Collins luidde: kan een goede onderneming veranderen in een geweldige onderneming en zo ja hoe? Gezocht werd naar tijdloze, universele aspecten die toepasbaar zouden zijn op elke onderneming. Een bedrijf kreeg het predikaat 'geweldig' als er sprake was van uitzonderlijke bedrijfsresultaten gedurende een periode van tenminste vijftien jaar.

Onderzoeksmethodiek

Op grond van specifieke criteria werden elf bedrijven geselecteerd, mede op basis van eerder onderzoek⁶, die 'Good to Great bedrijven' (G2G) genoemd konden worden. Collins selecteerde daarnaast bedrijven voor twee controlegroepen. De eerste controlegroep waren vergelijkbare bedrijven qua sector, mogelijkheden en omstandigheden maar die niet

⁶ Collins J. & J.Porras, Gebouwd voor de Toekomst –Hoe bedrijven met visie succesvol ondernemen-, 2003, Zaltbommel Thema Uitgeverij

de ontwikkeling van G2G wisten te maken. De tweede controlegroep betrof bedrijven die wel een poging hadden gedaan om van G2G te komen maar dit niet wisten vol te houden. Door middel van empirische deductie heeft Collins een theorie opgebouwd die de succesfactoren heeft blootgelegd waarmee een bedrijf zich kan ontwikkelen van goed naar geweldig.

Raamwerk

De uitkomsten van het onderzoek hebben geleid tot een raamwerk waarin Collins de belangrijkste aspecten heeft gegroepeerd die garant staan voor blijvend succesvol ondernemen. Het raamwerk kent drie fasen, disciplines genoemd: discipline van mensen, discipline van denkwijze en discipline van activiteiten. De disciplines bevatten vervolgens elk twee basisconcepten. De kern van het transformatieproces van goed naar geweldig wordt gesymboliseerd door het zogenaamde vliegwiel.

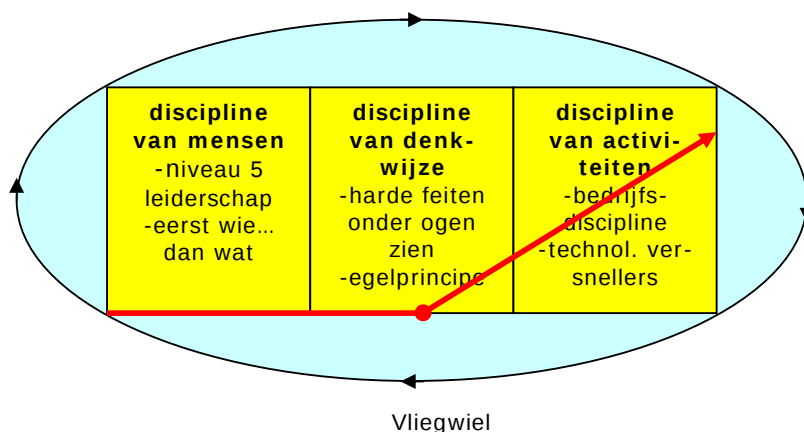


Fig. 5. Raamwerk

Discipline van mensen

Niveau 5 leiderschap

Met niveau 5 doelt Collins op het hoogste niveau in een hiërarchie van leidinggevende capaciteiten binnen een organisatie. In figuur zes is in de vorm van een piramide deze hiërarchie van capaciteiten weergegeven.

Volgens Collins is een niveau 5-leider onontbeerlijk voor een geweldige organisatie. Het moet een ambitieuze leider zijn die tegelijkertijd een goede mix in zich heeft van bescheidenheid en een opmerkelijke professionele wilskracht. Deze vastberaden leiders fungeren meer op de achtergrond en zijn niet uit op het middelpunt van de belangstelling. De verantwoordelijkheid voor tegenslag legt de niveau 5-leider primair bij zich zelf. De eer van het succes daarentegen legt hij bij de ander, en als het succes niet is toe te schrijven aan een specifieke persoon of bedrijfsonderdeel dan beschouwd de G2G leider

het succes als geluk. Leaders op dit niveau hebben lang voor hun vertrek een idee wie hun opvolger moet worden, bij voorkeur iemand uit het bedrijf die het succes in de volgende generatie kan continueren.

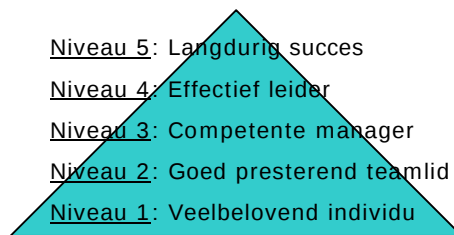


Fig. 6. Niveau 5-hiërarchie

Eerst wie... dan wat

G2G bedrijven stellen eerst de juiste mensen aan alvorens de strategie naar succes te bepalen. Groei en succes wordt niet bepaald door de markt, de concurrentie, de technologie of de producten maar bovenal door de vaardigheid om de juiste mensen binnenboort te halen én te houden. Primair wordt gekeken naar persoonlijkheid en karaktereigenschappen, in tweede instantie pas naar kennis, kunde en ervaring. Bij twijfel in selectieprocedures stelt men de kandidaat niet aan ook al zit men nog zo dringend verlegen om een functionaris. Functioneert een medewerker niet naar tevredenheid, dan wordt onmiddellijk gehandeld. Wachten en uitstel is funest voor de organisatie en de andere medewerkers. In geweldige bedrijven worden bovendien de beste mensen op de grootste uitdagingen gezet in plaats van dat ze wordt opgedragen de grootste problemen op te lossen. Voor dit laatste worden veelal externen ingehuurd.

Discipline van denken

Zie de harde feiten onder ogen

De harde realiteit onder ogen zien is een vereiste om de juiste beslissingen te nemen, aldus Collins. Dit behoeft een klimaat waarin de waarheid gehoord mag worden. De G2G leider bevraagt medewerkers en luistert naar ze. De bescheidenheid van de leider creëert ruimte voor dialoog en debat. Juist in de G2G bedrijven is een grote behoefte aan discussie en verhitte wetenschappelijke debatten waarmee men probeert de beste antwoorden te vinden. De zogenaamde denktank wordt hiertoe als middel gehanteerd waarbij de deelnemers zich laten leiden door het 'egelprincipe' (zie hierna). Zijn uiteindelijk keuzes gemaakt dan heeft men daar een rotsvast vertrouwen in, bij tegenslag geeft men hoe dan ook niet op.

Het egelprincipe

Geloof in de onderneming, gedisciplineerd denken en realiteitszin zijn de belangrijkste elementen van wat Collins het egelprincipe noemt, het principe van absolute onverstoortbaarheid. De naam heeft Collins ontleent aan de parabel van de egel en de vos. De vos handelt met een veelheid aan onsamenvhangende strategieën om de egel tot zijn prooi te maken. De egel daarentegen gaat onverstoortbaar zijn eigen gang en maakt de wereld veel minder gecompliceerd dan de vos. Bij elke aanval zet hij zijn stekels uit waarna de vos afdruipt en zich opnieuw gaat beraden op weer nieuwe strategieën.

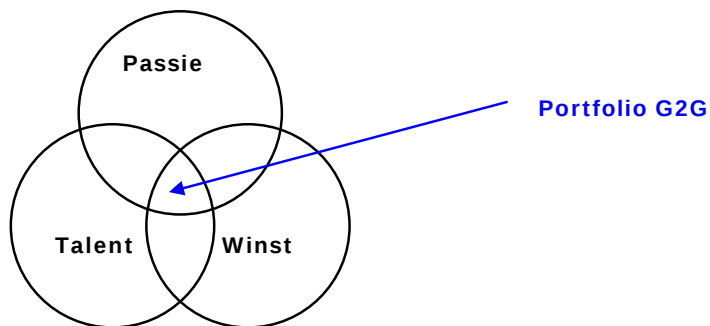


Fig. 7. Het egelprincipe

Egels zijn de bouwers van G2G bedrijven die samenhang zoeken tussen drie dimensies, het egelprincipe genoemd: passie, talent en economie. Geweldige bedrijven richten zich op activiteiten die hun hartstocht oproepen. Bovendien hebben ze inzicht in hun eigen talenten, waar ze het beste in zijn én inzicht in de activiteiten waarmee een zo groot mogelijke winst te genereren is. G2G bedrijven richten zich niet op doen waar ze goed in zijn maar doen alleen datgene waar ze potentieel de allerbeste in zullen zijn. Uit het onderzoek van Collins blijkt dat G2G bedrijven eenvoudige succesformules hebben en zich niet van de wijs laten brengen door de omgeving.

Discipline van activiteiten

Bedrijfsdiscipline

G2G bedrijven kunnen hun blijvende geweldige resultaten alleen realiseren in een bedrijfscultuur waarbinnen de medewerkers op een gedisciplineerde wijze hun werk uitvoeren en bovendien consequent binnen de cirkels van het egelprincipe blijven. Bureaucratie en hiërarchie wordt vermeden, er is sprake van creativiteit en ondernemersgeest. Binnen het vastgestelde kader bestaat een grote mate van vrijheid en verantwoordelijkheid. Houdt men consequent vast aan het basisconcept 'eerst wie...dan wat', dan is bureaucratie overbodig. Bureaucratie beschouwt Collins als het compenseren van incompetentie en een gebrek aan discipline (de verkeerde mensen).

In het concept bedrijfsdiscipline past het consequent vasthouden aan het principe niet te doen wat niet past binnen de cirkels van het egelprincipe. Zit men op het goede spoor dan heeft men voldoende aan een portfolio met een beperkt aantal activiteiten.

Technologische versnellers

Technologie en technologische veranderingen kunnen nooit de veroorzaker zijn van geweldige successen. Deze aspecten kunnen wel bijdragen aan de versnelling van een proces. Het is met andere woorden een katalysator, relevant in de context van de keuzes die de organisatie heeft gemaakt volgens het egelprincipe. Collins probeert met dit basisconcept duidelijk te maken dat een organisatie zich niet moet laten leiden door wat de omgeving doet maar haar eigen keuzes moet blijven volgen. Uit het onderzoek kwam bovendien naar voren dat de neergang van bedrijven die ooit succesvol waren niet het gevolg was van de technologie.

Vliegwiel

Op basis van empirische deductie ontwikkelde Collins een conceptueel model dat hij het vliegwielmodel noemt (zie figuur 5). Het model symboliseert hoe bedrijven kunnen transformeren van goed naar geweldig. Hoewel de buitenwereld het succes van een G2G bedrijf kan ervaren als een spectaculaire verrassing of revolutionaire doorbraak, voor de insiders is het de logische uitkomst van een cumulatief proces. Een periode van voorbereiding en opbouw van vaak jaren ging vooraf aan de succesvolle transformatie of ook wel de doorbraak genoemd (gevisualiseerd door de rode pijl in het vliegwielmodel).

Juist doordat in G2G bedrijven het enthousiasme bij medewerkers ontstaat door het toenemen van de snelheid van het vliegwiel, is het nauwelijks nodig om te motiveren, draagvlak te creëren en weerstanden te overwinnen. Het maximale resultaat wordt bereikt doordat elk deel van het systeem het geheel versterkt dat veel krachtiger is dan de som der delen. Volhouden, consistent handelen en dat meerdere generaties lang, staat garant voor duurzaam succesvol ondernemen.

Good to Great in de non-profit

De opvatting die bij non-profit organisaties nogal eens leeft dat als je maar zoveel als mogelijk lijkt op het bedrijfsleven je dan een succesvolle organisatie zou kunnen worden, bestrijdt Collins in 'Good to Great and the social sectors'. Hij stelt dat een cultuur van discipline geen cultuur van zakelijkheid (business) is maar van 'greatness'. Het kritische onderscheid zit niet tussen bedrijfsleven en sociale sector maar tussen goed en geweldig. De disciplines en de daarin vervatte basisconcepten zijn in principe ook van toepassing in de sociale sector, aldus Collins.

De dimensie 'economie' of 'winst' binnen het egelprincipe blijkt niet altijd als zodanig te vertalen binnen de non-profit. Als je winst echter vertaalt in reputatie en bekendheid met het merk dan is het wel van toepassing binnen bijvoorbeeld de zorg. De tastbare resultaten (evidence based) van behandelingen, de te meten klanttevredenheid en medewerkertevredenheid zijn een bepalende factor voor zorginkopers en potentiële cliënten om te kiezen voor een bepaalde organisatie. Inmiddels is de factor 'winst' actueel in de zin van het optimaliseren van de bedrijfsprocessen waarmee middelen beter aangewend kunnen worden. Van belang is dat er een voortdurende progressie is in de resultaten van het succes. Greatness, aldus Collins, is een dynamisch proces zonder eindpunt.

2.4. Duurzaam succesvol ondernemen volgens Peters&Waterman

Peters en Waterman hebben in 1982 de eerste druk van hun boek 'Excellente Ondernemingen' gepubliceerd. In dit boek doen zij verslag van een diepgaand onderzoek naar de kenmerken van excellente ondernemingen. Voor het onderzoek stelden zij een lijst van ondernemingen samen die door deskundige waarnemers van het bedrijfsleven als innovatief en excellent werden aangemerkt. Vervolgens werd bepaald welke van deze ondernemingen duurzaam succesvol waren geweest over de 20 jaren van 1961-1980. Dit werd bepaald door middel van financiële criteria en criteria van innovatiegerichtheid. Op deze wijze ontstond een lijst van 43 bedrijven die door de onderzoekers uitgebreid werden onderzocht door middel van enquêtes, interviews, en onderzoek van publicaties van/over deze bedrijven over een lange reeks van jaren.

De resultaten van dit onderzoek leerden dat de excellente ondernemingen vooral uitblonden in fundamentele vaardigheden. Eén van de inzichten die sterk wordt benadrukt is het belang en de betekenis die dient te worden toegekend aan 'de cultuur' van de organisatie. Onder cultuur wordt hierbij onder andere verstaan de stijl van leidinggeven, de patronen van besluitvorming, het stelsel van waarden die nagestreefd worden en soortgelijke ogenschijnlijk ongrijpbare zaken. Het onderhouden – en waar nodig bijsturen – van deze cultuur behoort tot een van de voornaamste taken van het topmanagement. Een dergelijke cultuur kan namelijk zowel een belemmering zijn voor noodzakelijke aanpassing, als een bron van belangrijk concurrentie voordeel.

Een tweede bevinding is de voortdurende bereidheid tot verandering van deze bedrijven. Opvallend is dat excellente ondernemingen zich, ondanks hun succes, voortdurend open stellen voor nieuwe inzichten en veranderingen, zowel van binnen als van buiten.

De betrokken ondernemingen stellen alles in het werk om een complexe wereld eenvoudig te houden. Zij houden taai vol en eisen op alle gebied het beste. Ze verwennen hun klanten. Ze luisteren naar hun werknemers en behandelen hen als volwassen mensen. Ze geven de 'voorvechters' die verantwoordelijk zijn voor hun innovatieve producten en

diensten ruim baan. Ze schrikken niet terug voor een zekere mate van chaos in ruil voor slagvaardigheid en experimenteerdrijf.

Peters & Waterman onderscheiden uiteindelijk 8 kenmerken van excellent zijn.

1. Actiegerichte oriëntatie

Opvallend is dat de excellente ondernemingen een overvloed van specifieke, uiterst individuele technieken bezitten waarmee ze de gebruikelijke tendens tot conformiteit en inertie bestijden. De volgende actiegerichte middelen worden onderscheiden:

- a. organisatorische flexibiliteit: ambulant management: De adhocratie wordt gestimuleerd. Er is een rijke verscheidenheid aan informele communicatie en hantering van adhoc-technieken waardoor snel en doeltreffend reageren mogelijk is. De excellente ondernemingen zijn eigenlijk uitgebreide, informele, open communicatienetwerken. De intensiteit van de communicatie is hier onmiskenbaar. Ook 'zichtbaar management' en 'management by walking around' zijn hier kenmerken van.
- b. in mootjes hakken: dit wordt gezien als een belangrijk kenmerk van actiegerichtheid. Het betekent opsplitsen van de organisatie met het doel de flexibiliteit en de actiebewustheid te bevorderen. Deze actiegerichte onderdelen hebben één ding gemeen: wij zullen ze nooit tegenkomen op het formele organisatieschema.

Het meest gebruikte mootje is de kleine groep. Onderzoekingen tonen aan dat tijdelijke uit vrijwilligers bestaande projectgroepen/teams (van vijf tot tien leden) die hun eigen doelen stellen gewoonlijk veel productiever zijn dan teams waar het tegenovergestelde het geval is. De leden moeten volledig gemachtigd zijn beslissingen te nemen en hun aanbevelingen in de praktijk te brengen. De doorsnee-projectgroep heeft een zeer beperkte duur. De groep wordt snel en meestal zonder formele machtiging geformeerd. Een snelle follow-up is noodzakelijk. Projectgroepen hebben geen vast personeel. Documentatie, voor zover aanwezig, is informeel en beknopt. Voor de excellente ondernemingen is de projectgroep in feite de belangrijkste methode voor het oplossen en beheersen van lastige problemen en de beste prikkel tot doelgerichte actie.
- c. experimenterende organisaties: Het belangrijkste en opvallendste symptoom van actiegerichtheid van de excellente ondernemingen is hun natuurlijke neiging tot proberen en experimenteren. Simpel gezegd luidt het devies 'ga er op af en probeer iets'. Het motto is 'do it, fix it, try it'. Het aantal experimenten en het tempo waarin ze worden uitgevoerd zijn kritisch voor het welslagen van het experimentele proces. Snelheid betekent snel beginnen en snel afmaken. Een belangrijk aspect is dat het experiment in contact met de afnemer plaats vindt. Er wordt ook bij innovaties nadrukkelijk en intensief geluisterd naar de klant.

Experimenteren wordt door de meeste excellente ondernemingen beschouwd als een goedkope vorm van leren – een methode die gewoonlijk minder kostbaar en veel nuttiger is dan geavanceerd marktonderzoek of minutieuze planning.

- d. de vereenvoudiging van systemen: De proliferatie van managementinformatiesystemen en voorspellingsmodellen, de eindeloze meningsverschillen tussen de verschillende stafafdelingen, en de hieruit voortvloeiende politisering van het probleemoplossend proces zijn maar enkele oorzaken van het toenemend aantal te trage en onbetrouwbare beslissingen. Bij veel excellente ondernemingen gaat dat anders; men heeft de regel dat memo's kort moeten zijn (maximaal een bladzijde maar vaak ook korter). Ook het stellen van doelen wordt bij de meeste excellente ondernemingen sterk vereenvoudigd. Bij een bepaald bedrijf was de slogan: 'meer dan twee doelen betekent geen doelen'. Bij bepaalde bedrijven had elke manager niet meer dan één hoofddoel per kwartaal. Bij anderen is drie tot vijf doelen per jaar het maximum. De aard van de doelen bevordert vaak een actiegerichte doelstelling. Het gaat veelal om activiteiten in plaats van abstracte financiële doelstellingen

2. Klantgerichte instelling

Een bedrijf dat erin slaagt om iedereen binnen de organisatie in direct contact met klanten te brengen en dat bovendien beschikt over een groot innovatief vermogen is succesvol wat betreft klantgerichtheid. De excellente ondernemingen leren van hun klanten. Ze bieden weergaloze kwaliteit, service en betrouwbaarheid; met andere woorden producten en diensten van blijvende hoogwaardige en duurzame kwaliteit. Tal van innovatieve ondernemingen danken hun meest succesvolle ideeën voor nieuwe producten aan hun klanten. De cultuur moet van klantgerichtheid doordrenkt zijn. In diverse bedrijven vindt maandelijks interne evaluatie van klanttevredenheid plaats. Meerdere keren per jaar wordt een attitudeonderzoek onder de medewerkers gehouden. Op dit gebied worden ook trainingen voor de medewerkers georganiseerd. Er wordt continu gemonitord op levertijd en doorloopsnelheid. Sommige ondernemingen beschouwen uitmuntende service zelfs als het hoofddoel van hun beleid. Drie kernthema's worden genoemd op het gebied van doeltreffende serviceoriëntatie: (1) een intensieve en actieve betrokkenheid van het topkader, (2) een opvallend sterk op mensen gericht zijn en (3) een intensieve resultatenmeting en terugkoppeling van informatie. Ook wordt opgemerkt dat de relaties met de klant eenvoudig een weerspiegeling zijn van de relaties tussen het personeel.

3. Autonomie en ondernemingsgeest

Al ben je nog zo groot, handel klein. Organisaties zijn verzamelingen mensen en mensen staan niet op goede voet met grote, abstracte entiteiten. Veel succesvolle grote bedrijven bestaan uit kleine relatief zelfstandige units die bij elkaar worden gehouden door gemeenschappelijke doelstellingen en culturele normen. Er is vaak verregaande decentralisatie en verzelfstandiging van onderdelen van de organisatie. De innovatieve ondernemingen kweken grote aantallen leiders en innovators in alle delen van de organisatie. De mensen worden aangemoedigd om risico's te nemen en serieuze initiatieven worden ondersteund. Mensen die nieuwe dingen bedenken, innovators, worden gekoesterd. Wat bij excellente ondernemingen opvalt is de volmaakte organisatie voor steun aan en begeleiding van kampioenen. Geen opvang- en begeleidingssysteem, dan geen voorvechters; geen voorvechters, dan geen innovaties. De excellente ondernemingen worden verder gekenmerkt door intense communicatie; de communicatiesystemen van de excellente ondernemingen bezitten vijf eigenschappen die innovatie bevorderen: de communicatie systemen zijn informeel; de communicatie is buitengewoon intens; de communicatie ontvangt materiële ondersteuning; communicatieprikkels (geforceerde institutionalisering van innovaties); het intense, informele communicatiesysteem blijkt een opmerkelijk secuur (sociaal)controlesysteem te zijn.

4. Productiviteit door inzet van mensen

Binnen een organisatie is niets belangrijker dan mensen. De excellente ondernemingen beschouwen hun medewerkers, ongeacht status of rang, als de grondslag van kwaliteits- en productiviteitsverhoging. Ze vermijden een wij/jullie verhouding tegenover hun personeel en beschouwen kapitaalsinvesteringen niet als uitgangspunt voor hun efficiencyverhoging. De sleutel tot mensgerichte benadering is vertrouwen. Onderstreept wordt hoe totaal de mensgerichte instelling is bij de excellente ondernemingen. Teamvorming en identificatie met het bedrijf en haar missie zijn essentieel. De informatievoorziening wordt van groot belang geacht; frequent worden met alle personeelsleden vergaderingen belegd om de bedrijfsresultaten en de belangrijkste plannen te bespreken; op veel plaatsen is de productie per medewerker, per team en per afdeling realtime met een druk op de knop te zien. Er wordt veel aandacht besteed aan inwerken en het overbrengen van de cultuur aan nieuwe medewerkers. Ook valt de schijnbare afwezigheid van hiërarchie op. Informatie-uitwisseling gebeurt op informele basis. De medewerkers ontmoeten elkaar waar het hun het beste uitkomt, de topleiding onderhoudt regelmatig contacten met personeelsleden op alle niveaus en ieder noemt elkaar bij de voornaam. Gezien de informele sfeer en betrokkenheid tussen de medewerkers zien tal van excellente bedrijven zichzelf als uitgebreide families. Een opvallend aspect van de oriëntatie van de excellente

ondernemingen is de manier waarop ze de socialisatie van nieuwe managers laten verlopen; de werving is uiterst grondig.

Tijdens het onderzoek viel ook op hoe groot de verscheidenheid is van niet-financiële prikkels die de excellente ondernemingen hanteren. Ze bewijzen dat niets effectiever is dan positieve versterking. De filosofie wat betreft de medewerkers is: behandel het individu met respect, geef hem het gevoel dat hij een winnaar is, geef hem de kans zich te onderscheiden.

5. Persoonlijke inzet en waardebewustzijn van het management

De beste bedrijven zorgen behalve voor geld ook voor zingeving. De ware oorzaak van het welslagen van een onderneming kan vaak teruggevoerd worden op de vraag in hoeverre de organisatie kans ziet in het personeel de aanwezige krachten en talenten te ontketen. Het gaat er om wat ze doet om de betrokkenen te helpen een gemeenschappelijk doel te vinden. De duurzaamheid van een onderneming is vooral te danken aan de kracht van haar overtuigingen en de aantrekkingskracht van deze overtuigingen voor de medewerkers. Er moet een waardensysteem zijn dat de grondslag vormt voor het beleid en alle andere activiteiten. Een nauwgezette naleving van de hierin vervatte overtuigingen is vervolgens ook een belangrijke voorwaarde voor het welslagen van de onderneming. De meeste concentreren zich op één of meer van de volgende fundamentele waarden: De overtuiging dat ze 'de beste' zijn op hun gebied, de overtuiging dat iedere taak zorgvuldig, degelijk en met aandacht voor de details behoort te worden verricht, een geloof in de inherente waarde van het individu, een geloof in superieure kwaliteit en dienstverlening, een geloof in de innovatieve vaardigheden van de gemiddelde medewerker en een geloof in de waarde van informaliteit ter bevordering van de onderlinge communicatie. De leider demonstreert zijn visie en volharding eenvoudig door ervoor te zorgen dat hij zichtbaar is. De leiders zijn 'evangelisten' die geen gelegenheid voorbij laten gaan om hun 'waarheid' te verkondigen. Zij zijn voortdurend onderweg en brengen een aanzienlijk deel van hun tijd door met het middenkader en – vooral – het lagere personeel.

6. Schoenmaker blijf bij je leest

Organisaties die hun arbeidsterrein uitbreiden (door acquisities of door interne diversificatie) behalen betere resultaten naarmate ze minder ver van hun oorspronkelijke bedrijfstak afdwalen. Het meest succesvol zijn ondernemingen die zich concentreren op een specifieke basisvaardigheid. Het minst succesvol zijn de ondernemingen die diversifiseren in een verscheidenheid van (niet gerelateerde) bedrijfstakken; hier bestaat de grootste kans dat de nieuwe aanwinsten worden verwaarloosd en weggewijnen.

7. Eenvoudige organisatie met kleine staf

De fundamentele structuren en systemen van de meest geslaagde ondernemingen waren eenvoudig en elegant. Stafafdelingen blijven tot een minimum beperkt. Ondernemingen met omzetten van enkele miljarden dollars en stafafdelingen van minder dan honderd personen waren geen uitzondering. Een simpele werkbare structuur is van belang. Het advies was 'beperk het management zoveel mogelijk' en 'besteed veel staftaken uit of maak gebruik van tijdelijke projectmatige taskforces'. Op grond van het onderzoek stellen Peters en Waterman qua organisatie een mengvorm voor die voldoet aan drie primaire voorwaarden namelijk de efficiënte uitvoering van de basisvaardigheden, geregelde innovatie en voldoende flexibiliteit om een adequate reactie op de voornaamste bedreigingen te verzekeren. Zij stellen zich de resulterende vorm voor als een structuur gebaseerd op drie zuilen die elk een van de behoeften voor hun rekening nemen. De behoefte aan doeltreffende bedrijfsvoering vooral ten aanzien van de basisvaardigheden wordt verzekerd door de zuil gemerkt met 'Stabiliteit' (eenvoudige grondvorm, dominante waarden, minimalisering/vereenvoudiging van de raakvlakken). De met 'Ondernemerschap' gemerkte zuil voorziet in de behoefte aan geregelde innovatie (kleinschalige eenheden met ruimte voor vrije ontplooiing van initiatieven, tijdelijke probleemoplossingsgroepen met uitvoerende macht, meetsystemen gebaseerd op hoeveelheid nieuwe initiatieven en succes in uitvoeringsfase), terwijl de derde zuil 'Ontwenning van oude gewoonten' (regelmatige reorganisaties, speciale structuren voor centrale projecten, experimentele eenheden, op één dimensie gerichte systemen) ontijdige verstarring moet voorkomen.

8. Vrijheid in gebondenheid

In feite vormt dit thema een synthese van de eerder genoemde kenmerken. Het komt neer op een ideale combinatie van een strakke centrale leiding en maximale individuele autonomie. Organisaties die dit principe aanhangen, worden enerzijds met strakke hand geleid, maar verlangen anderzijds van hun medewerkers op de midden- en lagere niveaus een hoge mate van initiatief, ondernemingsgeest en innovatie. Zij doen dit letterlijk als 'geloofsdaad', gedragen door waardensystemen. De meeste excellente ondernemingen bezitten een klein aantal significante waarden waaraan zeer streng de hand wordt gehouden. Deze benadering wordt verder gekenmerkt door hun minutieuze aandacht voor details, hun pogingen ook de kleinste zaken zo goed mogelijk te doen. Op de meeste dimensies zijn de topondernemingen door de tijd heen tamelijk los georganiseerd. Ze geven hun personeel zeer veel ruimte om de dingen op hun eigen manier te doen. Een goed functionerende organisatie is niet volledig gecentraliseerd en evenmin volledig gedecentraliseerd. Ze hebben de interne bevoegdheden en handelingsvrijheid naar het niveau van de fabricageafdelingen en productontwikkelingsteams verlegd. Tege-

lijktijd zijn toponderningen op een paar cruciale dimensies strak georganiseerd. Een beperkt aantal fundamentele waarden wordt fanatiek gecentraliseerd gecontroleerd: de belangrijkste culturele waarden, een of hooguit twee strategische topprioriteiten en enkele belangrijke financiële indicatoren.

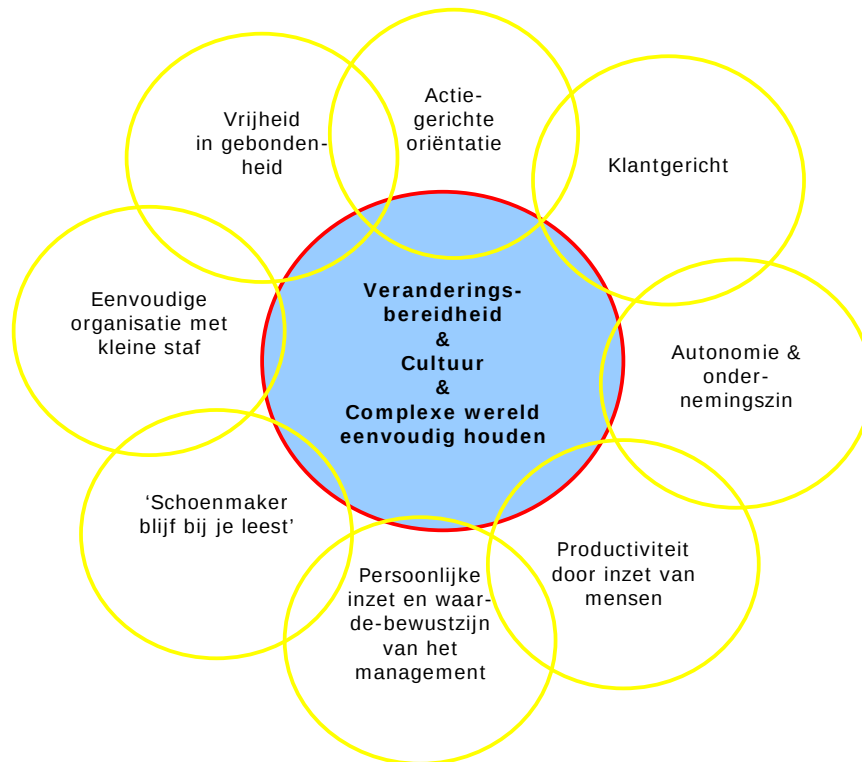


Fig. 8. Succesfactoren volgens Peters&Waterman in model gebracht

2.5. De drie theorieën nader beschouwd

Kritische kanttekeningen

Hoewel de bestudeerde onderzoeken een schat aan informatie opleveren over factoren die wezenlijk blijken bij te dragen aan duurzaam succesvol ondernemen is bij alle drie ook een aantal kritische kanttekeningen te plaatsen.

Berry noemt zeven kernwaarden die ten grondslag liggen aan de door hem gedestilleerde succesfactoren. In zijn model plaatst Berry waardegedreven leiderschap centraal en de overige acht succesfactoren daar in een cirkel omheen. Niet helemaal duidelijk is hoe deze zich tot de genoemde zeven kernwaarden en tot elkaar verhouden. Zo is bijvoorbeeld uitmuntendheid een kernwaarde en uitmuntende uitvoering een succesfactor. Sommige waarden komen dus expliciet terug bij één of meerdere succesfactoren en an-

dere niet. Daarnaast vertonen een aantal succesfactoren overlap. Naar ons idee kunnen bijvoorbeeld 'strategische focus' en 'het lot in eigen handen houden' in elkaar gevlochten worden zonder afbreuk te doen aan de onderzoeksresultaten. Ook vertonen de succesfactoren 'investeren in medewerkers', 'uitmuntende uitvoering' en 'vertrouwensrelaties' op onderdelen doublures. De succesfactor 'gulheid' tenslotte, is naar onze mening toe te dichten aan het feit dat het een Amerikaans onderzoek betreft waar de sociale voorzieningen minder omvangrijk zijn dan in Nederland. De onderzoeksresultaten zijn dus op zich bruikbaar en overtuigend; de indeling en het uiteindelijke model lijken echter, op de centrale rol die toegeschreven wordt aan waardegedreven leiderschap na, arbitrair.

Collins komt als resultante van zijn onderzoek tot een kernachtig en samenhangend model waarbij hij laat zien dat synergie tussen de verschillende succesfactoren door vliegwielerwerking de onderneming tot grote hoogte kan voeren. Een positief kritische kanttekening is het 'egelprincipe', een benaming die hij ontleent aan de parabel van de vos en de egel, dat leidt tot een duidelijk strategisch uitgangspunt dat in de gehele bedrijfsvoering wordt toegepast; de in het onderzoek betrokken succesvolle organisaties hebben allen een onverstoort en nadrukkelijk strategische focus dat samenhangt met (het kruispunt van) passie, talent en winstmogelijkheden. De boodschap van Collins is eigenlijk steeds dat bepaalde uitgangspunten tot in alle bedrijfsfacetten gedisciplineerd en consequent moeten worden nageleefd om tot duurzaam succes te kunnen komen. De factor 'technologische versnellers' als basisconcept van discipline van activiteiten vinden wij te zwaar aangezet. Uiteraard onderschrijven wij dat technologie geen doel op zich is, echter deze factor zou een prima aspect kunnen zijn van de fase 'discipline van denkwijze' en specifiek van het basisconcept 'harde feiten onder ogen zien'.

Enerzijds komt Collins in vergelijking met Berry en Peters&Waterman ons inziens met het mooiste aansprekende model omdat het zo samenhangend en kernachtig is, anderzijds lijkt de theorie van Collins daarmee ook het meest reductionistisch. De disciplines brengen namelijk weliswaar een heldere ordening aan maar de daarin vervatte basisconcepten zijn beperkt en redelijk abstract uitgewerkt waardoor ruime interpretatie mogelijk is.

Het boek van Peters&Waterman (1982) dat ruim 25 jaar op de markt is heeft in al die jaren naast waardering ook veel kritiek gekregen. Na het eerste verschijnen bleek al snel dat de in het boek beschreven praktijken geen garantie waren voor immer geprolongerd excellent ondernemen. Verscheidene van de in het boek genoemde ondernemingen kwamen binnen 3 jaar na het verschijnen van het boek in ernstige problemen. In 2005 (12^e druk!) pareren zij deze kritiek met de tegenwerping dat zij geen recept hebben gegeven voor 'forever excellent' en dat het hen daar niet om ging. Hun doel was te leren van bedrijven die steeds aan de top hadden gestaan. Zij wijzen hun critici op het feit dat

hadden zij van 1982 tot 2002 belegd volgens een excellence index in de door P&W geselecteerde bedrijven, zij een totale winst hadden geboekt van 1300% tegen 800% voor de Dow Jones index. Onzerzijds is een kritische kanttekening bij het onderzoek van Peters&Waterman dat daarin het 7S-model van McKinsey als vertrekpunt wordt genomen maar dat de 'gevonden' kenmerken daar niet aan gerelateerd worden. Daarnaast wordt van de acht kenmerken 'actiegerichte oriëntatie' als de meest essentiële genoemd. De middelen die daarvoor worden ingezet (o.a. organisatorische flexibiliteit, informele projectgroepen, experimenten) vragen naar ons idee een sterke cultuur en sterk waarden-gedreven leiderschap. Dat laatste komt in de door hen genoemde kenmerken niet expliciet aan bod, maar wordt impliciet wel op verschillende plaatsen genoemd. In onze optiek zou een nadrukkelijke beschrijving van waardegedreven leiderschap op zijn plaats zijn, juist vanwege die losse organisatiecultuur die Peters&Waterman als kenmerk van een succesvolle onderneming hebben gevonden. Verder vatten Peters&Waterman hun onderzoek samen in drie bevindingen: het belang van cultuur, de bereidheid tot veranderen en alles in het werk stellen om een complexe wereld eenvoudig te houden. Deze bevindingen zijn echter niet één op één te vertalen naar de acht kenmerken. Het achtste kenmerk, 'vrijheid in gebondenheid', is bovendien een synthese van de andere zeven. Hoewel Peters & Waterman hun resultaten dus het meest gedifferentieerd en organisatiebreed beschrijven komen zij ten opzichte van Berry en zeker ten opzichte van Collins het minst tot een samenhangend model.

Een laatste kritische kanttekening geldt alle drie de onderzoeken: het streven naar superieure kwaliteit is zowel bij Berry als bij Collins als bij Peters&Waterman een succesfactor terwijl geen van hen spreekt over de kosten. Mogelijk is de afwezigheid van deze factor in de drie onderzoeken te verklaren doordat dit weliswaar een belangrijke maar niet een kritische succesfactor is gebleken waarmee succesvolle ondernemingen zich onderscheiden van minder succesvolle bedrijven en/of doordat het Amerikaanse onderzoeken betreffen in het bedrijfsleven. Overigens schenkt Collins in 'Good to Great in the Social Sectors' wel enige aandacht aan het kostenaspect. Hij doet dat in de zin van de vertaling van 'economische winst'. Hij stelt hierover dat binnen de sociale sector hierbij vooral gedacht moet worden aan de bekendheid van het merk en de effectiviteit van het product en de missie. Collins legt hier de nadruk op kwaliteit boven kwantiteit als winstgevend aspect.

Overeenkomsten en verschillen

De drie door ons bestudeerde onderzoeken leveren ogenschijnlijk veel overeenkomstige kenmerken op aangaande duurzaam succesvol ondernemen. Het feit dat de onderzoeksresultaten niet altijd naadloos op elkaar aansluiten lijkt soms meer te liggen aan de 'kapstok' die door de diverse auteurs is gekozen, dan aan de inhoud van de diverse kenmer-

ken zelf. Toch zijn er ook duidelijke verschillen, deze én de overeenkomsten worden in het hiernavolgende weergegeven.

Eén van de opvallendste overeenkomsten is dat alle auteurs het streven naar superieure kwaliteit zeer belangrijk vinden terwijl er bij geen van hen wordt gesproken over kosten. Een en ander is ook reeds genoemd bij de kritische kanttekeningen.

De bevindingen van Berry en Collins liggen nog het dichtst bij elkaar. Beiden benoemen leiderschap als expliciet kenmerk van duurzaam succesvol ondernemen, daar waarin het onderzoek van Peters&Waterman leiderschap impliciet genoemd wordt bij de verschillende door hen blootgelegde kenmerken. Berry spreekt over waardegedreven leiderschap terwijl Collins het meeste nadruk legt op de persoonlijke eigenschappen van de leider. Toch kunnen wij ons niet voorstellen dat het ook bij Collins niet zou gaan om waardegedreven leiderschap daar waar hij spreekt over vastberaden maar bescheiden leiders die de verantwoordelijkheid bij tegenslag bij zichzelf leggen en de eer van succes bij anderen en over medewerkers die primair worden geselecteerd op hun persoonlijkheid en karaktereigenschappen.

Ook benadrukken Berry en Collins beiden het belang van strategie: één van de negen succesfactoren voor duurzaam succesvol ondernemen is volgens Berry strategische focus, Collins zoomt bij discipline van denkwijzen uitgebreid in op het zogenaamde egel-principe. Een verschil tussen Collins en de anderen is wel dat Collins nadrukkelijk zegt dat je eerst de goede mensen moet zoeken en daarna een strategie moet bepalen terwijl de anderen eerst de strategie lijken te bepalen en daar de goede mensen bij zoeken. Peters&Waterman leggen, althans expliciet, minder nadruk op strategie. Wel noemen zij onder de succesfactoren 'Klantgerichte instelling', 'Schoenmaker blijf bij je leest' en 'Vrijheid in gebondenheid' een aantal belangrijke strategische uitgangspunten.

Aangaande de succesfactor 'medewerkers' zijn de bevindingen zeer eensluidend. Duurzaam succesvolle ondernemingen nemen hun medewerkers daadwerkelijk serieus, geven hen ruimte en vertrouwen, beschouwen hen als volwassen en communiceren open en informatief met hen. Zij hebben intensieve wervingsprocedures en zoeken hoogkwalitatieve medewerkers met een klantgerichte instelling die zeer serieus worden ingewerkt en zij bieden scholings-/ontwikkelingsmogelijkheden.

Ook wat betreft het onderwerp 'organisatiecultuur' lijken de resultaten gelijkloidend al wordt dit onder verschillende succesfactoren besproken bij de verschillende auteurs. Het lijkt in alle gevallen te gaan om een waardegedreven klantgerichte flexibele, ondernemende niet bureaucratische cultuur waarin de medewerkers vertrouwen en ruimte krijgen om hoog kwalitatief werk te leveren en initiatieven te nemen o.a voor innovaties.

Peters&Waterman besteden in vergelijking met Berry en Collins veel meer aandacht aan de structuur van de organisatie als factor die het succes (mede) bepaalt. Enerzijds in de zin dat er niet teveel gestructureerd moet worden (adhocratie) anderzijds qua omvang

van teams (klein, vijf à tien leden), staf (zo minimaal mogelijk, veel uitbesteden) en management en de eenvoud van de structuur en systemen.

Opvallend verschil is ook de aandacht die Peters&Waterman expliciet besteden aan communicatie en informatie. Weliswaar wordt dit door hen ook niet genoemd als apart kenmerk maar onder verschillende door hen beschreven succesfactoren wijzen zij steeds weer op het grote belang van formele en vooral ook informele verticale en horizontale communicatie dus tussen leidinggevenden van alle niveaus en medewerkers, medewerkers onderling en tussen medewerkers en klanten.

In figuur 9 zijn de overeenkomsten en verschillen tussen de modellen van Peters&Waterman, Berry en Collins in beeld gebracht. In de verticale balken worden de 'kapstokken' gevisualiseerd waaraan de auteurs de kenmerken voor succesvol ondernemen hebben opgehangen. Daarnaast zijn in de horizontale balken de kenmerken weergegeven. Bij de weergave van het model van Collins is de hiërarchie van de disciplines gevisualiseerd door de 'blokken' in omvang te variëren. Zo is te zien dat discipline van denken en daarmee leiderschap de eerste plaats inneemt in de hiërarchie.

In het model is gekozen voor een visualisering van vier centrale thema's in kleuren, namelijk strategie, leiderschap, medewerkers en cultuur/structuur. Zoals hiervoor gezegd komen alle thema's bij de vier auteurs aan bod. Uit het model blijkt dat de meeste kenmerken bij Berry en Collins explicieter naar voren komen terwijl bij Peters&Waterman de kenmerken meer in elkaar overlopen en met elkaar verweven zijn. Het thema cultuur/structuur is het meest expliciet bij Peters&Waterman terwijl strategie meer in het oog springt bij Berry en Collins. Zichtbaar is de eensluidendheid met betrekking tot het thema medewerkers.

Veranderingsbereidheid	Cultuur	Complexe wereld eenvoudig houden	Actiegerichte oriëntatie
			Klantgericht
			Autonomie & ondernemingszin
			Productiviteit door inzet van mensen
			Inzet & waardebewustzijn v/h management
			'Schoenmaker blijf bij je leest'
			Eenvoudige organisatie met kleine staf
			Vrijheid in gebondenheid

Peters & Waterman

Waardegedreven leiderschap	Strategische focus
	'Het lot in eigen handen'
	Uitmuntende uitvoering
	Vertrouwensrelaties
	Investeringen in succes medewerkers
	Klein handelen
	Merkcultivatie
	Gulheid

Berry

Vliegwie	<u>Discipline van mensen</u>
	niveau 5 leiderschap
	eerst wie... dan wat
	<u>Discipline van denkwijze</u>
	harde feiten onder ogen zien
	egelprincipe
	<u>Discipline van activiteiten</u>
	bedrijfsdiscipline
	technologische versnellers

Collins

Geel = strategie Blauw = leiderschap Paars = medewerkers Groen = cultuur en structuur

Fig. 9. Overeenkomsten en verschillen modellen in beeld

Naar een conceptueel model

Gezien de verschillende 'kapstokken' van de drie onderzoeken is het moeilijk vanuit de drie modellen tot een bepaald geïntegreerd conceptueel model te komen. Wij hebben er daarom voor gekozen de diverse succesfactoren in te voegen in het bekende ESH-raamwerk omdat dit een beproefd theoretisch denkkader is om organisaties te analyseren. Aldus komen wij tot het zogenaamde PaElJa-model⁷. In onderstaand figuur is gevisualiseerd hoe het PaElJa-model tot stand is gekomen.

Alvorens in paragraaf 2.7 het PaElJa-model nader uit een te zetten, wordt voor een goede begripsvorming in § 2.6 het ESH-raamwerk kort toegelicht.

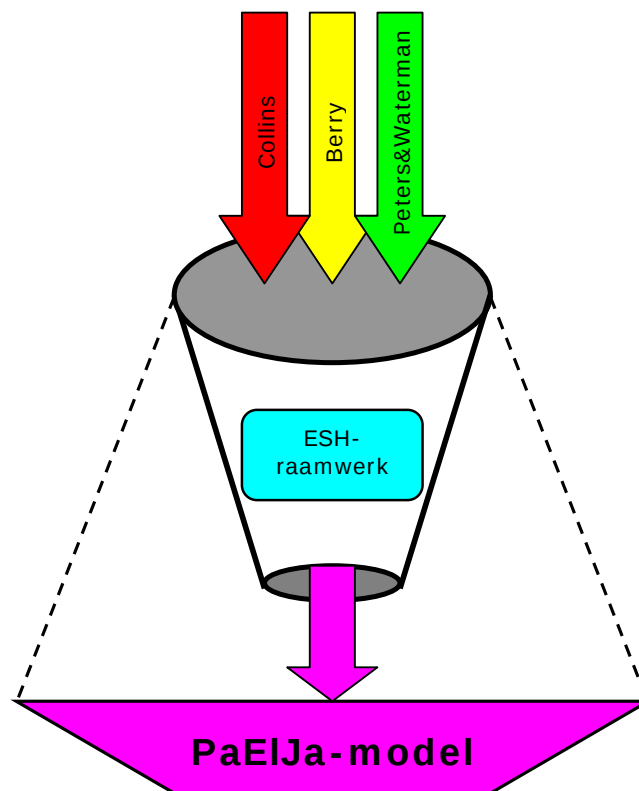


Fig. 10. Totstandkoming PaElJa-model

2.6. Het ESH-raamwerk

Het ESH-raamwerk (Weggeman e.a., 2007) is een hulpmiddel om een organisatie op pluriforme wijze, vanuit rationele en emotionele invalshoeken te beschrijven en te beoordelen. Het raamwerk is een bewerking van het 7S-model van McKinsey waarbij organisaties worden geanalyseerd aan de hand van een zestal ontwerpvariabelen, te weten strategie, structuur, systemen, managementstijl medewerkers en cultuur. De zes ontwerpvariabe-

⁷ model geconcepieerd door Paul Willems, Ellen van Kroonenburg en Jan Bruijn
De Kunst van het Organiseren

len worden verdeeld in twee groepen: de 'harde' factoren namelijk strategie, structuur en systemen en de 'zachte' factoren te weten managementstijl, medewerkers en cultuur. Een belangrijk onderscheid tussen beide groepen is dat de 'harde' variabelen in het algemeen makkelijker te beïnvloeden zijn dan de 'zachte'.

De letters ESH staan voor Evenwicht, Samenhang en Heterogeniteit. Evenwicht wil zeggen dat iedere ontwerpvariabele even belangrijk is voor het functioneren van een organisatie, dit impliceert een gelijkwaardige verdeling van tijd en energie over de zes variabelen. Met samenhang wordt bedoeld dat iedere verandering in één van de ontwerpvariabelen altijd een verandering, hoe klein ook, in de andere tot gevolg zal hebben. Heterogeniteit tenslotte wil zeggen dat er net zo veel aandacht moet zijn voor de formele, vooraf bedachte strategie of structuur e.d. als voor de informele invulling er van. Denk daarbij bijvoorbeeld aan de wijze waarop medewerkers omgaan met de verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Dit kan in hoge mate van elkaar afwijken.

Strategie

Strategie is de manier waarop (en het geheel van middelen waarmee) vooraf gestelde doelen nagestreefd worden. Strategie in ruime zin omvat tevens de missie, de visie en de doelen.

Structuur

Het resultaat van de wijze waarop taken met bijbehorende, bevoegdheden en verantwoordelijkheden (inclusief rapportagelijnen) verdeeld zijn alsmede - ter compensatie daarvan – het resultaat van de inrichting van de coördinatie van die taken. Het gaat hier dus ook over niveaus, lijn-, staf en functionele organisatie.

Systemen

De verzameling procedures en richtlijnen waarmee de dagelijkse samenwerking en de planning en controle van de activiteiten van de medewerkers geregeld of gefaciliteerd wordt alsmede de geïnstalleerde technische (ICT-)systemen.

Managementstijl

De kenmerkende gedragspatronen en de kennis van het (top) management.

Medewerkers

Het type mensen in de verschillende personeels- en functiecategorieën met hun specifieke groepskenmerken, motieven, kennis en competenties (sterkten en zwakten)

Cultuur

Sfeer, klimaat veroorzaakt door de manier van doen-en-laten die voortkomt uit de waarden en normen die een groep mensen als richtinggevend voor hun gedrag wenst te beschouwen.

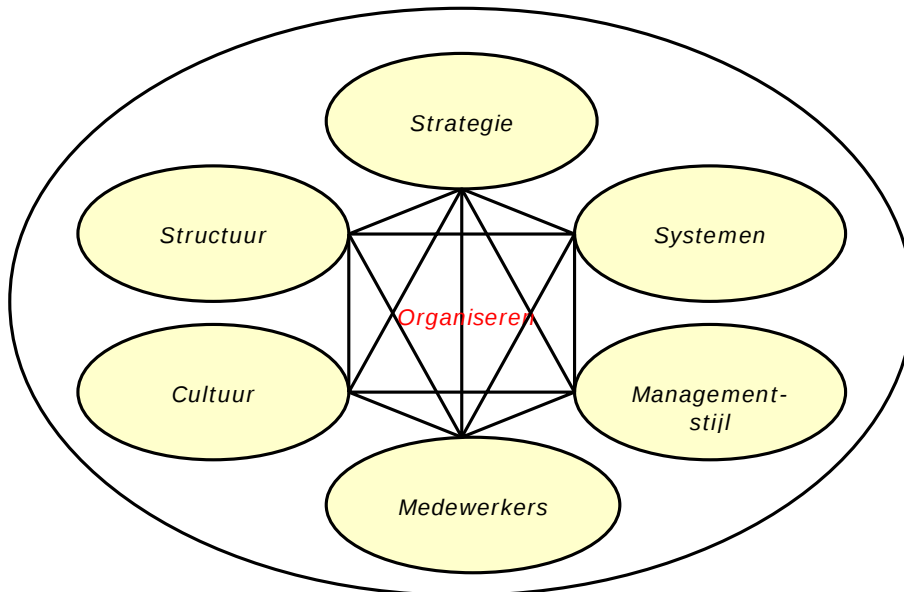


Fig. 11. ESH-raamwerk

2.7. Het conceptueel model: PaElJa

Het PaElJa-model is een normering van de ontwerpvariabelen van het ESH-raamwerk aan de hand van de kenmerken voor duurzaam succesvol ondernemen zoals die door Berry, Collins en Peters&Waterman zijn gedestilleerd uit onderzoek in het bedrijfsleven. Hierbij moet in ogenschouw genomen worden dat het PaElJa-model focust op die succesfactoren die onderscheidend gebleken zijn voor duurzaam succesvol ondernemen. De aspecten van de ontwerpvariabelen die niet onderscheidend zijn maar, in onze ogen, wel noodzakelijk voor elke organisatie (denk bijvoorbeeld aan kostenbeheersing, organisatie van bedrijfsprocessen), komen dus niet in dit PaElJa-model voor.

Onderstaand worden per ontwerpvariabele kenmerken voor duurzaam succesvol ondernemen beschreven.

Strategie

De organisatie heeft een kernstrategie waar zij zich op concentreert, en waartoe zij zich uitdrukkelijk beperkt; zij richt zich hierbij op het voldoen aan een specifieke marktbehoefte waar de concurrent nog niet op inspeelt. Zij doet dit op een uitmuntende manier

en streeft voortdurend naar verbetering en innovatie. Het bedrijf laat zich hier niet vanaf brengen door andere invloeden van buitenaf (bv groei, concurrenten, aandeelhouders etc). De strategie op zich is geen onderscheidend kenmerk voor een duurzame succesvolle onderneming. De wijze waarop men tot de strategie komt wel. Rekening houdend met de passie van de medewerkers, waar ze het beste in zijn én waar de meeste winst mee te behalen is, komt in dialoog met de medewerkers de portfolio tot stand en daarmee de kernstrategie.

De kernstrategie wordt gerealiseerd door effectieve substrategieën (een systeem van activiteiten die gezamenlijk de constructie van de organisatie vormen) en effectieve uitvoering. Belangrijk in dit kader is de klantgerichte instelling waarmee alles gedaan wordt. Er wordt geluisterd naar de klant en de medewerkers, er wordt gestreefd naar een vertrouwensrelatie met de klant en er is een intense preoccupatie met kwaliteit, betrouwbaarheid en dienstverlening. De producten en diensten worden als merk gecultiveerd.

De kenmerken 'strategische focus' (B), 'het lot in eigen hand' (B), 'schoenmaker blijf bij je leest' (PW), 'egelprincipe' (C) en secundair ook 'vertrouwensrelatie' (B), 'klantgerichte instelling' (PW), 'merkcultivatie' (B) hebben mede betrekking op deze ontwerpvariabele.

Structuur

De organisatie bestaat uit relatief kleine zelfstandige units die bij elkaar gehouden worden door gemeenschappelijke kernwaarden, doelstellingen en culturele normen waar de medewerkers zich gedisciplineerd aan houden. Daardoor is er binnen dit kader een grote mate van vrijheid mogelijk voor de medewerkers. Er is dus weinig hiërarchie en eerder adhocratie dan bureaucratie en er is een ver doorgevoerde delegatie van verantwoordelijkheden en maximale autonomie voor grote groepen medewerkers. Initiatief, experiment en innovatie worden hierdoor gestimuleerd.

De staforganen zijn gedecentraliseerd en klein van omvang hetgeen bijdraagt aan het flexibel en klantgericht gebruik van de diensten. Er zijn structurele overlegsituaties voor dialoog over het te voeren beleid.

De kenmerken 'harde feiten onder ogen zien' (C), 'bedrijfsdiscipline' (C), 'actiegerichte oriëntatie' (PW), 'autonomie en ondernemingsgeest' (PW), 'eenvoudige organisatie met kleine staf' (PW) en 'vrijheid in gebondenheid' (PW) hebben mede betrekking op deze ontwerpvariabele.

Systemen

De organisatie heeft systemen die de doelstellingen en de medewerkers ondersteunen. Ze worden zeer gericht ingezet en mogen niet de bureaucratie bevorderen. Protocollen, richtlijnen en procedures worden volgens dit criterium gewogen waarbij de autonomie en de kwaliteit van de medewerkers in aanmerking wordt genomen. Dikke beleidsdossiers worden vermeden. In plaats hiervan functioneren zoveel mogelijk korte memo's. Er wordt gebruik gemaakt van informatiesystemen om de medewerkers op de hoogte te houden van belangrijke ontwikkelingen binnen de organisatie en om de bedrijfsresultaten zo transparant mogelijk op alle niveaus zichtbaar te maken. Elke medewerker kan real-time zijn eigen productie, die van zijn team en die van zijn afdeling inzien. Er is een systeem (en een cultuur) waardoor er geschoven kan worden met medewerkerscapaciteit om de klanten beter te bedienen.

Bovendien worden voortdurend en efficiënt gegevens over klanten en aan hen geleverde diensten (o.a klanttevredenheid; kwaliteit) verzameld en teruggekoppeld aan medewerkers. Op basis van deze gegevens wordt de dienstverlening verbeterd en vernieuwd.

De kenmerken 'uitmuntende uitvoering' (B), 'investeren in het succes van de medewerkers' (B), 'actiegericht oriëntatie' (PW), 'klantgerichte instelling' (PW), 'productiviteit door inzet van mensen' (PW), 'technologische versnellers' (C) hebben mede betrekking op deze ontwerpvariabele.

Managementstijl

De organisatie heeft ambitieuze, bescheiden, vastberaden (top)managers die leiding geven met waarden. Zij dragen de kernwaarden van de organisatie uit en hebben hierin een voorbeeldfunctie. Zij bewaken de cultuur en sturen deze waar nodig bij. De managers zijn vaak zichtbaar op de werkvloer en zijn zorgzaam, stimulerend en communicatief naar de medewerkers, die zij behandelen zoals zij graag willen dat de klanten behandeld worden. Zij zijn sterk betrokken bij de klantgerichte instelling van de organisatie. Zij stimuleren het initiatief en het experiment en werken meer met vertrouwen dan met controle. De managers geven leiding met vragen in plaats van antwoorden en geven ruimte aan debat en dialoog met de medewerkers om met elkaar de harde feiten onder ogen te zien en hen te betrekken bij het te voeren beleid. Zij zoeken bij tegenslag de oorzaak bij zichzelf en bij voorspoed bij anderen.

(Top)managers komen vaak voort uit de organisatie en blijven lang in functie.

De kenmerken 'waardegedreven leiderschap' (B), 'vertrouwensrelatie' (B), 'klein handelen' (B), 'niveau5 leiderschap' (C), 'eerst wie, dan wat' (C), 'harde feiten onder ogen zien' (C), 'persoonlijke inzet en waardebewustzijn van het management' (PW), 'productiviteit

door inzet van mensen' (PW), 'actiegerichte oriëntatie' (PW), 'klantgerichte instelling' (PW), 'vrijheid in gebondenheid' (PW) hebben mede betrekking op deze ontwerpvariabele.

Medewerkers

De organisatie zoekt met een zorgvuldig wervingsbeleid naar mensen met de juiste capaciteiten en de juiste waarden om in de geest van het bedrijf de taken op uitmuntend niveau uit te voeren. Daarbij zijn de juiste waarden dominant over de juiste capaciteiten, ook in een krappe arbeidsmarkt! Er wordt gezocht naar mensen die niet blindelings gehoorzamen, die gedreven en getalenteerd zijn, creatief zijn, een ondernemersgeest hebben. Nieuwe medewerkers worden intensief ingewerkt zodat zij zich met het bedrijf en haar kernwaarden kunnen identificeren. De organisatie geeft medewerkers de ruimte en een grote beslissingsbevoegdheid en verwacht van hen een ondernemende, initiatiefrijke, innoverende instelling. Naar de medewerkers toe heeft de organisatie een mensgerichte benadering die op vertrouwen gericht is. Door goede informatievoorziening, autonomie en het delen van behaalde resultaten wordt getracht de medewerkers een gevoel van eigenaarschap te geven. Medewerkers worden getraind in klantgerichte instelling en krijgen ook steeds de gelegenheid zich verder te ontwikkelen.

De kenmerken 'uitmuntende uitvoering' (B), 'investeren in het succes van de medewerkers' (B), 'vertrouwensrelatie' (B), 'klein handelen' (B), 'eerst wie dan wat' (C), 'bedrijfsdiscipline' (C) 'klantgerichte instelling' (PW), 'autonomie en ondernemingsgeest' (PW) en 'productiviteit door inzet van mensen' (PW), 'vrijheid in gebondenheid' (PW) hebben mede betrekking op deze ontwerpvariabele.

Cultuur

Er is een open, flexibele en actiegerichte organisatiecultuur die gebaseerd is op en voortrokken van een aantal essentiële en doeltreffende kernwaarden waar alle medewerkers zich mee kunnen identificeren en die ze gedisciplineerd toepassen in hun dagelijks werk. Er is een informele sfeer van vertrouwen, respect, plezier in het werk en wederzijdse betrokkenheid tussen management en medewerkers en tussen medewerkers onderling en. Er is een open dialoog over problemen en de plannen van de organisatie en medewerkers worden bij de besluitvorming betrokken. Er is een enthousiaste collectieve ambitie om de klant het beste te leveren en dit zo mogelijk te verbeteren of te innoveren. Hierover wordt veel (informeel) gecommuniceerd. Vanuit een persoonlijk gevoel van autonomie worden veel initiatieven genomen en er wordt veel geëxperimenteerd waarbij fouten mogen worden gemaakt. Medewerkers worden gewaardeerd voor hun inspanningen en delen mee in de resultaten.

Er is weinig bureaucratie, bureaucratie is immers de compensatie van incompetentie.

De kenmerken 'waardegedreven leiderschap' (B), 'vertrouwensrelatie' (B), 'uitmuntende uitvoering' (B), 'gulheid' (B), 'niveau5 leiderschap' (C), 'harde feiten onder ogen zien' (C), 'egelprincipe' (C), 'bedrijfsdiscipline' (C), 'vliegwielen' (C), 'persoonlijke inzet en waardenbewustzijn van het management' (PW), 'productiviteit door inzet van mensen' (PW), 'autonomie en ondernemingsgeest' (PW), 'actiegericht oriëntatie' (PW), 'klantgerichte instelling' (PW), 'vrijheid in gebondenheid' (PW).

De meeste kenmerken van succesvol ondernemen zoals beschreven door Berry, Collins en Peter&Waterman (in totaal 24) hebben betrekking op meerdere ontwerpvariabelen van het ESH-raamwerk (zeven maal op twee variabelen, en negen maal op drie, vier of vijf variabelen). Dit maakt dat er een sterke onderlinge samenhang is van de verschillende ontwerpvariabelen. Het blijkt hierbij vooral te gaan om de ontwerpvariabelen managementstijl, medewerkers en cultuur want hier hebben respectievelijk elf, tien en vijftien kenmerken betrekking op vergeleken met zeven, zes en zes kenmerken bij strategie, structuur en systemen.

Ontwerpvariabele	Aantal kenmerken
<i>Hard</i>	
Strategie	7
Structuur	6
Systemen	6
<i>Zacht</i>	
Management	11
Medewerkers	10
Cultuur	15

Tabel 1. Aantal kenmerken per variabele

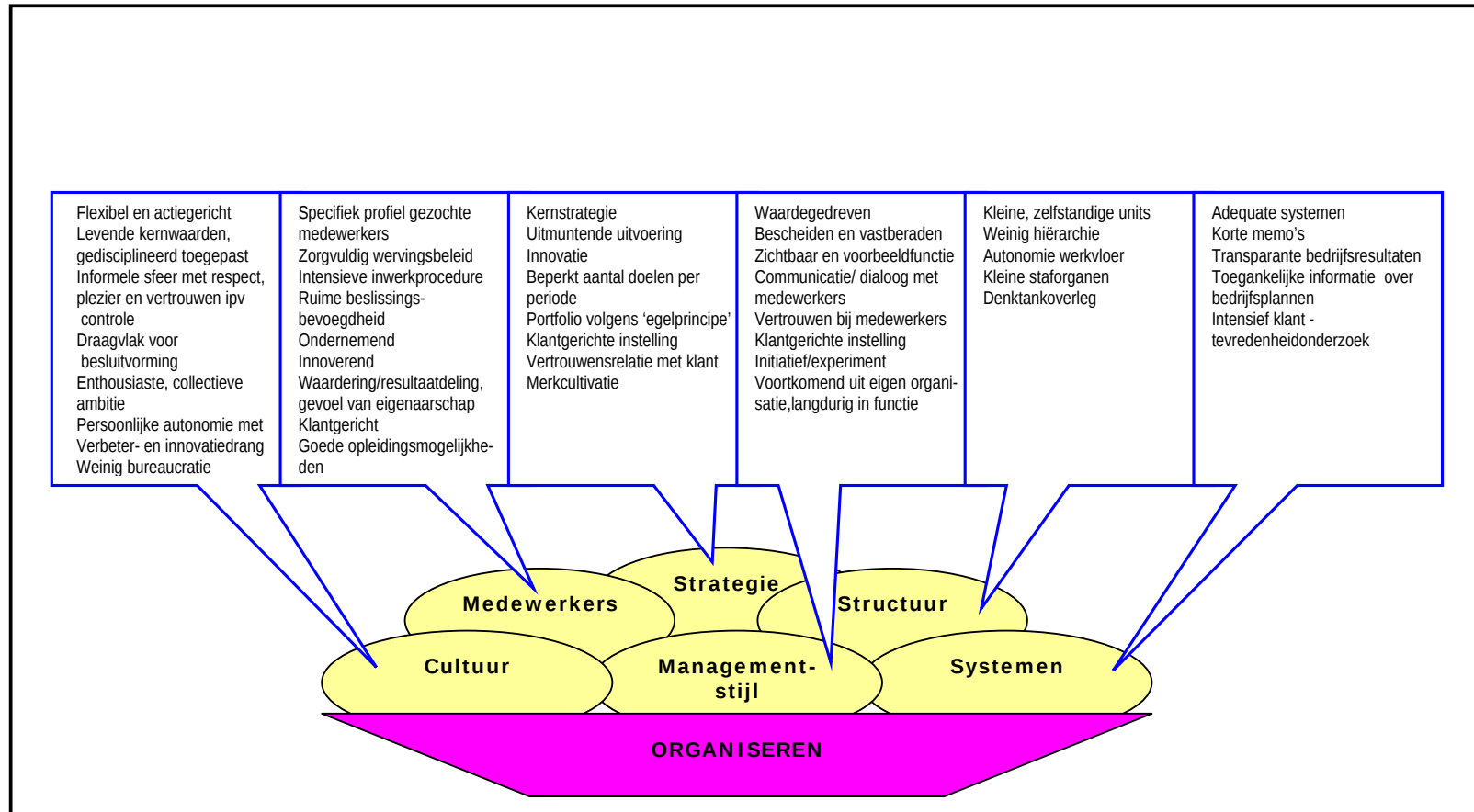


Fig. 12. Het PaEIJa Model, met gebruikmaking van Weggeman e.a., Berry, Collins, Peters&Waterman,

3. Onderzoeksopzet

3.1. Inleiding

Dit hoofdstuk omvat een beschrijving van de methode en de instrumenten die gehanteerd zijn om een patroon te vinden in de aanwezigheid van de kenmerken voor duurzaam succesvol ondernemen. Daartoe zijn in paragraaf 3.2 de centrale vraagstelling en de daaruit voortvloeiende onderzoeksvragen geformuleerd. In paragraaf 3.3 is de algemene opzet van het onderzoek beschreven en in § 3.4 wordt de selectie van de betrokken GGZ-organisaties toegelicht. Vervolgens komen in paragraaf 3.5 de instrumenten die gebruikt zijn voor de gegevensverzameling en –analyse aan de orde. In § 3.6 tenslotte worden de beperkingen van het onderzoek weergegeven.

3.2. Centrale vraagstelling en onderzoeksvragen

Eerder is verwoord dat het voor organisaties in de gezondheidszorg van cruciaal belang is zich te onderscheiden van anderen. Niet alleen om te groeien en zich verder te ontwikkelen, maar zelfs om te overleven. Uiteraard zijn er vele manieren om dat doen en is er niet 'een beste weg'. Uit Amerikaanse onderzoeken in het bedrijfsleven is echter gebleken dat duurzaam succesvolle ondernemingen aan een aantal specifieke kenmerken voldoen. Dat impliceert dat er wel degelijk 'wegen' zijn die meer c.q. minder effectief en/of efficiënt zijn voor organisaties om te bewandelen in het streven naar het behouden/vergroten van de marktpositie. Bedoelde onderzoeken van Berry, Collins en Peters&Waterman geven aldus richting aan te maken keuzes met betrekking tot het richten en inrichten van organisaties.

Vanwege de grote mate van onvergelykbaarheid van nieuwe toetreders en reguliere organisaties, ze verschillen veelal qua doelgroepen en financiering, is gekozen het onderzoek te concentreren op grote, langer bestaande GGZ organisaties. Vanwege de omvang van deze organisaties en de reeds lang bestaande cultuur, denken wij dat het juist voor deze GGZ-organisaties complex is om te veranderen van een traditionele GGZ-organisatie naar een duurzaam succesvolle onderneming.

Een en ander heeft geleid tot de volgende centrale vraagstelling.

In welke kenmerken voor duurzaam succesvol ondernemen moeten de onderzochte grote, langer bestaande GGZ-organisaties investeren om optimaal toegerust te zijn om hun marktpositie te behouden/vergroten?

De onderzoeksvragen luiden:

- a. Hoe verhouden de in het onderzoek betrokken GGZ-organisaties zich tot de kenmerken van duurzaam succesvol ondernemen?
- b. Welke veranderings- c.q. vernieuwingsprocessen hebben de in het onderzoek betrokken GGZ-organisaties geïnitieerd om te anticiperen op de veranderde omgeving?

3.3. Algemene opzet

Dit oriënterende kwalitatieve onderzoek was gericht op het verkennen en inzichtelijk maken van het thema: welke aspecten zijn voor GGZ-organisaties van belang om ook op de lange termijn succesvol te zijn in het licht van de veranderingen in de gezondheidszorg (zie Inleiding). Voor de beantwoording van de hiervoor geformuleerde onderzoeksvragen zijn in een aantal grote GGZ-organisaties semi-gestructureerde interviews gehouden met zowel een bestuurder als een uitvoerend professional. Tijdens deze interviews werden verschillende thema's besproken waarbij wij de door ons ontworpen vragenlijst (zie paragraaf 3.4 en bijlage 1) als leidraad gebruikten. De keuze om een bestuurder én een uitvoerend professional te interviewen is ingegeven door de conclusie van zowel Berry, Collins als Peters&Waterman dat het bij duurzaam succesvol ondernemen vóór alles draait om de menselijke factor: leidinggevend en medewerkers. Daarnaast vraagt de thematiek van de scriptie om het verkrijgen van een zo breed en veelzijdig mogelijk beeld van de te onderzoeken organisaties. Breed in de zin van 'alle aspecten aangaande het richten en inrichten van een organisatie', veelzijdig in de zin van 'niet afgaan op de mening/de visie van één vertegenwoordiger van een organisatie'. Tevens was dit de belangrijkste reden om interviews af te nemen en niet te kiezen voor het werken met schriftelijke vragenlijsten.

De interviews zijn steeds in tweetallen afgenomen, waarbij de ene interviewer vooral de rol van gespreksleider had en de ander aantekeningen maakte, aanvullende vragen stelde en bewaakte of de thema's in voldoende mate aan bod kwamen. Uiteraard wisselden deze rollen per interview.

Van ieder interview is een verslag gemaakt aan de hand waarvan een checklist is ingevuld om een indruk te krijgen van het profiel van elke onderzochte GGZ-organisatie ten aanzien van de kenmerken van succesvol ondernemen zoals beschreven in het PaELJa-model (zie paragraaf 3.5).

3.4. Selectie te onderzoeken GGZ-organisaties

Eerder is reeds aangegeven dat het onderzoek zich richt op grote, reeds langer bestaande GGZ-organisaties. In dat licht is groot gedefinieerd als 'minstens 600 fte arbeidsplaatsen' en langer als 'een bestaansduur van minimaal 15 jaar'. Gezien de beperkte beschikbare onderzoeksperiode, is besloten zes organisaties in het onderzoek te betrekken en de categorale GGZ-organisaties buiten beschouwing te laten.

Ten behoeve van de selectie is gebruik gemaakt van gegevens van het Kennisnet van GGZ Nederland. Hieruit is at random, zoals gezegd, een zestal organisaties geselecteerd. Alle geselecteerde organisaties zijn bereid gevonden om deel te nemen aan het onderzoek.

3.5. Instrumenten

Ontwikkeling vragenlijst

De onderzoeken van Peters&Waterman, Berry en Collins hebben ieder geleid tot een set kenmerken van duurzaam succesvol ondernemen. Op basis van elk kenmerk hebben wij vragen ontwikkeld die tot doel hadden een indruk te krijgen van de mate waarin het betreffende kenmerk aanwezig is in de te onderzoeken GGZ-organisaties. Voor alle kenmerken samen leidde dit tot een groot aantal vragen. Tevens zijn vragen geformuleerd betreffende de veranderings- c.q. vernieuwingsprocessen die de in het onderzoek betrokken GGZ-organisaties geïnitieerd hebben om te anticiperen op de veranderde omgeving. Gezien de overeenkomsten tussen de drie onderzoeken waren er veel doublures bij de vragen. Nadat wij deze hadden verwijderd bleek de groep vragen uiteen te vallen in zeven subgroepen met de thema's 'veranderingen/vernieuwingen', 'cultuur', 'leidinggeven', 'strategie', 'medewerkers', 'communicatie/informatie' en 'structuur/processen'. Afgezien van het thema 'veranderingen/vernieuwingen' komen deze thema's nagenoeg overeen met de ontwerpvariabelen van het PaElJa-model. Wij hebben de vragenlijst volgens deze subgroepen geordend om een samenhangend interview af te kunnen nemen. Bij de uiteindelijke vormgeving van de vragen hebben wij er op gelet open vragen te formuleren om sociaal wenselijke antwoorden zoveel mogelijk te vermijden (zie bijlage 1).

Checklist en patroonherkenning

Om vast te kunnen stellen in hoeverre de verschillende kenmerken van het PaElJa-model aanwezig zijn bij de te onderzoeken GGZ-organisaties (deelvraag a), hebben wij de essentie van deze kenmerken per ontwerpvariabele gerubriceerd in een zogenaamde 'checklist' die op basis van de interviewverslagen werd ingevuld (zie bijlage 2). Door middel van een kleurencode werd aangegeven in hoeverre de betreffende kenmerken bij de organisaties aanwezig leken te zijn (zie paragraaf 4.3). Aan de hand van het inter-

viewverslag werd de 'checklist' voor elke organisatie ingevuld door degenen die de interviews hebben uitgevoerd. Degene die tijdens het interview de rol had van 'notulist' vulde de lijst als eerste per item in voorzien van de motivatie voor de betreffende 'score'. Vervolgens is deze 'score' gecheckt door degene die tijdens deze interviews de rol van 'gespreksleider' had. Na een gedachtewisseling is het definitieve beeld bepaald.

Op deze wijze werd een patroon in kaart gebracht van de mate waarin de GGZ-organisaties overeen lijken te komen met dan wel lijken te verschillen van de kenmerken van de betreffende variabele in het PaElJa-model (zie bijlage 2). Vervolgens werd ten behoeve van de presentatie van de resultaten (hoofdstuk 4) per ontwerpvariabele een analyse gemaakt. Ieder van de auteurs heeft twee ontwerpvariabelen onder de loep genomen, een 'zachte' variabele (managementstijl, medewerkers of cultuur) en een 'harde' variabele (strategie, structuur of systemen).

3.6. Beperkingen van het onderzoek

Een oriënterend kwalitatief onderzoek als dit waarbij uit een groot aantal al langer bestaande grote GGZ-organisaties zes organisaties worden geselecteerd terwijl van elke organisatie twee personen worden geïnterviewd kan slechts leiden tot globale indrukken en voorzichtige conclusies. Het is moeilijk harde uitspraken te doen over een organisatie waarvan slechts twee personen zijn geïnterviewd. Tevens zijn de bevindingen bij slechts zes organisaties niet verantwoord te generaliseren naar alle grote GGZ-organisaties in Nederland. Wel blijkt het zinvol om de gegevens van deze zes organisaties te toetsen aan het ontwikkelde conceptueel model omdat dit inzicht kan geven in de aspecten die voor deze zorgaanbieders van belang zijn om ook op lange termijn succesvol te zijn in het licht van de veranderingen in de gezondheidszorg.

4. Resultaten

4.1. Inleiding

In dit hoofdstuk wordt een beschrijvende analyse gegeven van de onderzoeksresultaten. Paragraaf 4.2. omvat een analyse van de mate waarin de GGZ-organisaties overeenkomen met dan wel verschillen van de duurzaam succesvolle ondernemingen uit de drie Amerikaanse onderzoeken in het bedrijfsleven. Daarmee wordt onderzoeksvraag 'a' beantwoord. De analyse van de, door de in het onderzoek betrokken GGZ-organisaties, geïnitieerde veranderingen/vernieuwingen om te anticiperen op de veranderde omgeving resp. het antwoord op onderzoeksvraag 'b' is verwoord in § 4.3.

4.2. Beantwoording onderzoeksvraag a

Hoe verhouden de in het onderzoek betrokken GGZ-organisaties zich tot de kenmerken van duurzaam succesvol ondernemen?

Strategie

Volgens het PaElJa-model kenmerken duurzaam succesvolle organisaties zich ten aanzien van de strategie met name door

- een kernstrategie, die tot stand komt in dialoog met de medewerkers, waartoe de organisatie zich beperkt en waarmee men tegemoet komt aan een specifieke behoefte in de markt, men laat zich niet afleiden door invloeden van buitenaf maar volgt de eigen koers
- een voortdurend streven naar verbetering en innovatie
- een klantgerichte instelling, een preoccupatie met kwaliteit, betrouwbaarheid, dienstverlening én merkcultivatie

Overigens wordt de strategie op zichzelf niet beschouwd als een onderscheidend kenmerk van succesvol ondernemen, dat geldt wel voor de wijze waarop de strategie tot stand komt.

In de interviews is in dit kader met name aandacht besteed aan de manier waarop medewerkers betrokken worden bij de uiteindelijke formulering van de strategie en het (meerjaren) beleid, hoe het door hen gedragen wordt en hoe toegankelijk het voor hen is. Ook is gevraagd naar de inhoud van de strategie, de grenzen en wat aanleiding zou kunnen zijn om de strategische koers te veranderen. Tenslotte is geïnformeerd naar de mate waarin de organisatie zich onderscheidt ten opzichte van collega-instellingen en op welk terrein met name winst te behalen is.

Uit de interviews komt naar voren dat bij het merendeel van de onderzochte organisaties de strategie topdown tot stand komt. Als er sprake is van betrokkenheid betreft dit met name de managementlaag onder de raad van bestuur. Bij deze organisaties valt op dat de doelstellingen en het meerjarenbeleid matig bekend zijn bij de professionals. Bij twee organisaties worden medewerkers expliciet betrokken bij de totstandkoming van de strategie en het meerjarenbeleid. Hier blijft men vervolgens ook vasthouden aan de ingeslagen weg en is sprake van een consistente visie. Juist deze organisaties staan open voor innovatie van onderaf en noemen zichzelf talentvol in specialiseren en innoveren. De term 'passie' wordt in deze organisaties gebezigd door de bestuurders. Zij luisteren naar de wens van de medewerkers en dichten hen veel vertrouwen toe. Bij één organisatie wordt medewerkers gevraagd 'Wat is je droom?' en worden mogelijkheden gecreëerd deze te verwezenlijken.

Effectiviteit van behandelingen, evidence based werken en een verbetering van de kwaliteit zijn bij vrijwel alle onderzochte organisaties onderdeel van de strategie. Dit geldt eveneens voor specialiseren hetgeen bij de ene organisatie beter is uitgewerkt dan bij de andere. Drie organisaties geven hieraan vorm door samenwerking te zoeken met universiteiten en hoogleraren aan te stellen.

De markt is een belangrijke factor in het bepalen van de strategie. Bij vier van de zes organisaties betekent dit onder andere schaalvergroting en fusies of de overweging daartoe. Ook wordt in dit kader genoemd het belang van focussen (drie organisaties) en de afweging om activiteiten af te stoten (2 organisaties). De behoefte in de markt, bij de potentiële cliënt, wordt bij twee organisaties expliciet meegenomen in de strategische keuzes.

Voorts is gekeken naar de mate van expliciete klantgerichtheid, waarmee bedoeld wordt op de mate waarin wordt geluisterd naar de klant en of gestreefd wordt naar een vertrouwensrelatie met de klant. Van expliciete klantgerichtheid in deze zin en rekening houden met de ervaringen van de klant is nog slechts bij twee organisaties sprake. De andere organisaties noemen het wel maar dan vooral als een aspect wat verder ontwikkeld dient te worden. In enkele gevallen wordt met de klant ook de verwijzer en overige stakeholders bedoeld. Daar waar onderzoek gedaan wordt naar de klanttevredenheid is het niet altijd vanzelfsprekend dat dit leidt tot verbeteracties.

Marketing lijkt bij de meeste organisaties nog in de kinderschoenen te staan. Bij drie organisaties heeft men een marketingbureau ingeschakeld om enerzijds zicht te krijgen op de beeldvorming van de organisatie in de buitenwereld en anderzijds om beleid te maken op het gebied van marketing, public relations en communicatie.

Kortom

Het lijkt er op dat het merendeel van de organisaties nog zoekende is hoe zij, in strategische zin, het beste kunnen opereren in de markt. De grote fusiegolf lijkt een aantal van

hen onrustig te maken waardoor wellicht te weinig gekeken wordt naar de mogelijkheid om te focussen, activiteiten af te stoten en bovenal te bezien waar men werkelijk talentvol in is, waarvan men gepassioneerd raakt en hoe men de strategie zal vertalen naar de interne organisatie. Opvallend is dat strategisch beleid vooral topdown tot stand komt terwijl de onderzochte organisaties beschikken over een groot aantal ervaren professionals. Van dialoog met medewerkers in dit kader is bij de meeste organisaties dan ook nauwelijks sprake. Organisaties waarbij dit wel het geval is kennen ook een voortdurend streven naar verbetering en innovatie. Ook naar de mening van de klant wordt nog maar beperkt geluisterd. Kwaliteit krijgt aandacht in de zin van effectiviteit en evidence based werken. Aspecten als betrouwbaarheid en dienstverlenende opstelling worden slechts enkele malen genoemd.

Specifieke aandacht voor het profileren van de organisatie in de markt door middel van gericht marketingbeleid en merkcultivatatie is bij het merendeel van de organisaties nog onderbelicht.

Structuur

Wat betreft de structuur kenmerken duurzaam succesvolle organisaties zich volgens het PaElJa-model in essentie door

- relatief kleine zelfstandige units verbonden door o.a. gemeenschappelijke waarden
- weinig hiërarchie, ver doorgevoerde delegatie van verantwoordelijkheden en maximale autonomie
- kleine staforganen (want zoveel mogelijk gedecentraliseerd)
- structurele overlegsituaties voor dialoog over het te voeren beleid

Om zicht te krijgen op de structuur is tijdens de interviews onder meer stil gestaan bij de manier waarop de primaire en secundaire processen zijn gestructureerd, wat de omvang is van de stafafdeling(en) en hoe de communicatie- en informatiestructuur is vormgegeven.

De meeste van de in het onderzoek betrokken organisaties bestaan niet uit kleine zelfstandige units die bij elkaar worden gehouden door gemeenschappelijke kernwaarden, doelstellingen en culturele normen. Er wordt veelal gewerkt met een circuit- c.q. divisie-structuur, waarbij de divisies zijn ingedeeld aan de hand van levensfasen van cliënten (bijv. kinderen, volwassenen en ouderen) of aard van de behandeling (bijv. kortdurende, langdurende behandeling en intensieve behandeling). Binnen deze divisies functioneren afdelingen die vaak gegroepeerd zijn rondom stoornissen en waar gewerkt wordt met stoornisgerelateerde zorgprogramma's. Soms zijn deze afdelingen weer geclusterd. In twee van de zes organisaties worden sommige organisatieonderdelen, vooral Ouderen, Kinder- en Jeugdpsychiatrie of Kortdurende behandelingen, (meer) verzelfstandigd. Het

worden/zijn centra die als merk in de markt gezet worden en waarmee door het concern Service Level Agreements (SLA's) worden afgesloten.

In het verlengde daarvan is ook sprake van een behoorlijke mate van hiërarchie: per laag is één, vaak twee (in geval van duaal management) leidinggevende. Bovendien is in de helft van de organisaties slechts een aanzet gemaakt ten aanzien van het kenmerk 'delegatie verantwoordelijkheden en autonomie van medewerkers'. In deze organisaties is een verschil tussen de visie op c.q. wens voor maximale autonomie en delegatie van verantwoordelijkheden en de mate waarin dat beleefd wordt als de feitelijke situatie. Overigens wordt autonomie vaak ook 'meer ondernemerschap' genoemd door geïnterviewden. Daarnaast is meerdere malen aangegeven dat de mate van autonomie afhankelijk is van individuele leidinggevenden en professionals. Dat laat onverlet de indruk die ontstaan is dat in deze organisaties ook een behoorlijk aantal professionals werkzaam zijn die veel 'outreaching' werken en initiatief nemen voor het ontwikkelen en invoeren van verbeteringen en vernieuwingen van hun dienstverlening. Van de zes voldoet slechts één organisatie in belangrijke mate aan het kenmerk aangaande delegatie verantwoordelijkheden en autonomie van medewerkers. In deze organisatie wordt 'het ontplooiën van initiatieven door de werkvloer' zelfs als een vereiste geëxpliciteerd.

Van kleine staforganen (omdat een aantal functies is gedecentraliseerd) is in de bezochte organisaties, op één uitzondering na, niet of nauwelijks sprake. Wel is of wordt de omvang van de centrale staforganen teruggebracht, in een enkel geval in de zin van 'gelijkblijvende omvang ondanks groei van de organisatie en toename regelgeving van overheidswege', en daarmee 'winst' geboekt. Bij de helft van de organisaties zijn de ondersteunende diensten ondergebracht in servicecentra die worden ingehuurd op basis van SLA's.

Ook structurele overlegsituaties over te voeren beleid is nog geen gemeengoed. Daar lijkt wel een link te zijn met de mate van delegatie van verantwoordelijkheden en autonomie. In de meeste organisaties waar daar sprake van is, is ook een vorm van structureel overleg over beleid, bijvoorbeeld reguliere themamiddagen voor programmaleiders aanwezig. Daar waar dat niet het geval is, is ook weinig terug te zien van 'medewerkers die werkelijk de vrijheid hebben en nemen voor innovatie en verbetering van bestaande dienstverlening'.

Kortom

Het patroon dat uit het onderzoek naar voren is gekomen aangaande de organisatiestructuur strookt zeker niet met de kenmerkende structuur van organisaties die langdurig

succesvol zijn. Wat betreft de delegatie van verantwoordelijkheden en autonomie benaderen de GGZ-organisaties de duurzaam succesvolle organisaties nog het meest: één organisatie voldoet in belangrijke mate aan dit kenmerk en drie van de zes zijn zich bewust van het belang en hebben een aanzet gemaakt met het realiseren ervan. Opvallend is verder dat wel veel wordt nagedacht over en gesleuteld wordt aan de structuur maar dat de focus dan vooral de staforganen en de ordening in algemene zin betreft en veel minder het verzelfstandigen van organisatieonderdelen. Gedecentraliseerde staforganen en structurele overlegsituaties over te voeren beleid zijn niet of nauwelijks aan de orde.

Systemen

Volgens het PaElJa-model zijn de systemen van duurzaam succesvolle organisaties gekenmerkt door

- adequate inzet; dat wil zeggen zo dat ze de processen optimaal ondersteunen en niet de bureaucratie verergeren
- transparante bedrijfsinformatie en goede informatie over de bedrijfsplannen
- intensief klanttevredenheidsonderzoek

Om een indruk te krijgen van de manier waarop systemen zijn ingezet bij de onderzochte organisaties is bij de interviews gevraagd naar informatiesystemen, overlegstructuren en wijze van communicatie zowel horizontaal als verticaal. Ook is geïnformeerd naar frequentie en wijze van klanttevredenheidsonderzoek.

Alle organisaties maken gebruik van intranet voor informatie verspreiding. Alleen in die organisaties waar daarnaast de informatie en communicatie plaats vindt door meer direct contact zoals met 'zeepkist'- sessies en themabesprekingen, wordt de verticale communicatie als goed en adequaat ervaren, hetgeen op zich overigens geen garantie is voor een goede communicatie. Over het gebruik van memo's in plaats van (te) lange beleidsstukken hebben wij geen informatie gekregen. Eén organisatie is bezig met procesoptimalisatie waarbij via workflowmanagement de systemen optimaal ondersteunend worden ingezet. Drie organisaties hebben ook alle ondersteunende diensten ondergebracht in één dienstencentrum om de systemen meer geïntegreerd te kunnen inzetten voor het primair proces. Een andere organisatie is bezig met een webbased logistiek systeem voor kwaliteitsdenken.

De organisaties lijken allen te worstelen met het transparant, gebruikersvriendelijk en up to date presenteren van bedrijfsresultaten met name lijkt het nog weinig mogelijk voor de medewerker om op de werkplek real-time informatie te krijgen over zijn productie en die van zijn team.

De intensiteit van klanttevredenheidsonderzoek lijkt bij geen van de organisaties zo intensief te zijn als beschreven door Berry en Peter&Waterman en zoals geïntegreerd in het

PaElJa-model. Toch zijn er grote verschillen tussen de organisaties onderling. Allen doen enige vorm van klanttevredenheidsonderzoek; bij enkelen wordt het ook door de geïnterviewden zelf als deficiënt ervaren omdat de verkregen informatie of te globaal of te laag frequent is of omdat er met de resultaten weinig of niets wordt gedaan binnen de organisatie ter verbetering van de kwaliteit. Bij enkele andere wordt intensiever aan klanttevredenheidsonderzoek gedaan en wordt echt geluisterd naar de klant.

Kortom

Wat betreft de inzet van systemen is geen van de organisaties tevreden met de status quo. Allen proberen de systemen gebruikersvriendelijker, ondersteunender en minder bureaucratie veroorzakend in te zetten. Er lijkt ook op dit gebied wel verschil te zijn in hoever men daarmee is gekomen. Ook op het gebied van klanttevredenheidsonderzoek of breder nog op het gebied van het betrekken van de klant bij het vormgeven van de diensten lijken er grote verschillen te zijn. Bij geen van de organisaties is dit zo geregeld als beschreven in de door ons bestudeerde literatuur.

Managementstijl

Volgens het PaElJa-model is de managementstijl van duurzaam succesvolle organisaties in de kern te typeren als

- waardegedreven, bescheiden en vastberaden, zichtbare leiders met een voorbeeldfunctie
- die de communicatie/dialog aangaan met medewerkers, vertrouwen hebben bij medewerkers, betrokken zijn bij klantgerichte instelling, initiatief en experiment stimuleren
- voortkomen uit de organisatie en lang in functie blijven.

Om een indruk te krijgen van de manier van leidinggeven in grote, langer bestaande GGZ-organisaties is tijdens de interviews zowel ingezoomd op de stijl van leidinggeven door de raad van bestuur (RvB) als door leidinggevendenden in het hoger- en middenkader. Verder is de manier waarop feeling gehouden wordt met uitvoerend medewerkers, wat men de belangrijkste taken van het topmanagement acht, hoe draagvlak wordt gecreëerd. Ook is gevraagd naar het verloop onder leidinggevendenden.

Uit de interviews is een beeld naar voren gekomen dat slechts eenderde van de bezochte organisaties in belangrijke mate voldoet aan het kenmerk 'waardegedreven, bescheiden en vastberaden, zichtbare leiders met een voorbeeldfunctie'. In de andere vier organisaties is óf de RvB als zodanig te typeren óf is een discrepantie tussen de visie op de managementstijl van de RvB en de mate waarin dat door professionals ervaren wordt. De verschillen tussen de zes organisaties aangaande managementstijl zijn ook terug te voe-

ren op twee andere factoren: de mate waarin 'de ruis van buiten resp. boven' door de RvB c.q. leidinggevendenden wordt afgevangen en de mate waarin het (top)management cultuurdrager is.

In het licht van 'zichtbaar zijn' en een 'voorbeeldfunctie uitoefenen' zoeken bestuurders zoveel mogelijk contact met 'de werkvloer', via bijvoorbeeld werkbezoeken aan afdelingen, bezoeken van recepties en referaten, verzorgen van presentaties tijdens introductiebijeenkomsten voor nieuwe medewerkers. Een enkele bestuurder werkt nog een aantal uren per week als professional. Ook wordt veel gebruik gemaakt van intranet en uiteraard van formele overlegstructuren, die in sommige organisaties bewust op steeds andere locaties worden gehouden, om feeling te houden met de organisatie. Het 'waardengedreven' aspect van leiderschap is onder meer af te leiden uit opmerkingen van de geïnterviewden dat waarden terug komen in het beleid, in jaargesprekken en Persoonlijke Ontwikkelplannen (POP) en als leidraad worden gebruikt bij casuïstieken.

Bij de twee organisaties die zich in positieve zin onderscheiden, lijkt ook sprake te zijn van vastberadenheid: men zegt streng te zijn en doortastend voor wat betreft het halen van resultaten en realiseren van een ingezette koers en bereid te zijn maatregelen te treffen als leidinggevendenden/medewerkers niet voldoende functioneren.

Ten aanzien van 'communicatie/dialoog aangaan met medewerkers, vertrouwen hebben bij medewerkers, betrokken zijn bij klantgerichte instelling en initiatief en experiment stimuleren' is de indruk vergelijkbaar: twee van de zes voldoen in behoorlijke mate aan het kenmerk, de overige vier hebben in meer of mindere mate een aanzet gemaakt. Uit de interviews van de twee organisaties die er in positieve zin uitspringen komt naar voren dat medewerkers veel ruimte ervaren en nemen om hun werk naar eigen inzicht te doen, veranderingen en vernieuwingen zeker ook bottom-up worden ingezet, ondernemerschap en klantgerichte attitude nadrukkelijk wordt gestimuleerd en gefaciliteerd (door bijvoorbeeld niet van te voren alles in te kaderen) en het (top)management signalen van 'de werkvloer' daadwerkelijk oppikt en gebruikt. In één van de twee organisaties waar genoemde kenmerk slechts in beperkte mate aanwezig lijkt te zijn, wordt vooral de informatie en communicatie over veranderingen/ vernieuwingen en de dialoog tussen leidinggevendenden en professionals als onvoldoende ervaren. In de andere wordt de sfeer niet ervaren als 'fouten maken mag' en worden vooral bijeenkomsten (door RvB) georganiseerd als er tumult is. De overige twee organisaties zitten er tussen in: er is wel een begin van een verandering maar de communicatie bijvoorbeeld is toch nog overwegend topdown of er komen wel initiatieven van onderop maar de initiatiefnemers ontvangen geen reactie van het management dan wel krijgen een reactie in de wandelgangen.

Hoewel alle bestuurders (zeer) ruime ervaring hebben als bestuurder, is de helft relatief kort werkzaam in deze functie in de huidige organisatie (zo'n drie jaar). Bovendien hebben slechts twee bestuurders interne promotie gemaakt, de anderen zijn van buitenaf aangenomen. Voor andere leidinggevers lijkt dat anders te liggen. In de meeste organisaties worden vacatures voor middenkaderfuncties vaak intern vervuld (bijvoorbeeld SPV-ers worden teamleider, professionals programmaleider) en zijn deze leidinggevers ook lang in functie. Er is sprake van loopbaanontwikkeling en/of trainingen/scholingen voor leidinggevers. Soms worden bewust externe kandidaten gezocht, meestal na een reorganisatie om 'vers bloed' in de organisatie te krijgen.

Al met al lijkt erop dat het merendeel van de in het onderzoek betrokken GGZ-organisaties ten aanzien van het kenmerk 'interne doorstroming naar leidinggevende functies en de duur van het dienstverband als leidinggevende' nog redelijk verwijderd zijn van de situatie op dit vlak in de duurzaam succesvolle organisaties uit het Amerikaanse onderzoek in het bedrijfsleven. Immers: de interne doorstroming lijkt zich te beperken tot middenkaderfuncties en 'lang in functie zijn in de huidige organisatie' is voor bestuurders minder aan de orde.

Kortom

Wat betreft de managementstijl is in de meeste van de bezochte organisaties nog slechts het begin te zien van de kenmerkende managementstijl van duurzaam succesvolle organisaties. Twee organisaties zijn duidelijk onderscheidend, daar lijken niet alleen de bestuurders in belangrijke mate te voldoen aan genoemde kenmerken, maar ook veel andere leidinggevers. Bovendien is van die organisaties de indruk ontstaan dat de beleiden managementstijl ook door medewerkers als zodanig ervaren wordt. Het 'beginstadium' van twee van de vier heeft met name te maken met ontoereikende communicatie/dialog, niet voldoende vertrouwen bij medewerkers en het te weinig stimuleren van initiatief en experiment. Niet verbazingwekkend wijkt, in vergelijking met de andere vier organisaties die in het onderzoek betrokken zijn, in deze twee organisaties ook de structuur, met name op het punt van delegatie van verantwoordelijkheden en autonomie van medewerkers, het meest af van structuur zoals die is aangetroffen bij duurzaam succesvolle organisaties.

Medewerkers

Ten aanzien van de medewerkers is volgens het PaElJa model sprake van de volgende specifieke kenmerken voor een succesvolle organisatie

- een specifiek wervingsbeleid waarbij gezocht wordt naar mensen met de juiste capaciteiten en waarden

- een intensief inwerkbeleid waarin medewerkers o.a. vertrouwd worden gemaakt met de kernwaarden van de organisatie
- medewerkers hebben een grote mate van beslissingsbevoegdheid, zij genieten een ruim vertrouwen én waardering van het management hetgeen hen een gevoel van eigenaarschap geeft
- van medewerkers wordt een innovatieve en ondernemende instelling verwacht en de bereidheid zich voortdurend te ontwikkelen

Om een goed beeld te verkrijgen van de wijze waarop het kenmerk 'personeel' wordt gehanteerd in de onderzochte organisaties, is in de interviews onder andere aandacht besteed aan de kerncompetenties waarop medewerkers worden geselecteerd en de manier waarop de organisatie medewerkers aan zich bindt. Ook is gevraagd naar hoe men omgaat met medewerkers waarover men ontevreden is. Verder zijn aan bod gekomen de vraag naar de klantgerichtheid van de medewerkers en hoe dat wordt gestimuleerd. Ook is stil gestaan bij het opleidingsbeleid en de mate van vrijheid van handelen van de medewerker.

Bij twee van de zes organisaties heeft men kerncompetenties geformuleerd waaraan medewerkers moeten voldoen om aangesteld te kunnen worden. Bij één organisatie spreekt men van kernwaarden waaraan medewerkers zich moeten kunnen verenigen. Hier stelt de geïnterviewde professional zelfs: 'Hoezo competenties? Enthousiasme, passie en de persoon, dat is belangrijk!'. De bestuurder van deze organisatie refereert aan Collins met de opmerking: 'Eerst wie..., dan wat'. Juist bij deze twee organisaties is men uitgesproken over niet functionerende medewerkers, daarvan dient zo snel mogelijk afscheid genomen te worden. Overigens ervaren de professionals, ook bij andere organisaties, in tegenstelling tot de bestuurders, niet altijd dat hierin echt wordt doorgepakt. Bij de overige organisaties wordt te weinig actie ondernomen bij disfunctioneren.

Van een expliciet beleid voor werving en selectie lijkt bij geen van de organisaties echt sprake te zijn. Datzelfde geldt ook ten aanzien van beleid om medewerkers te behouden. De organisaties die innovatie hoog in het vaandel hebben staan kenmerken zich tevens door een grote mate van beslissingruimte voor medewerkers en tonen medewerkers zich ondernemend. Drie bestuurders ervaren een beperkt innovatief vermogen bij medewerkers, te weinig professionals die hun nek uitsteken. Dit zijn overigens ook de organisaties te zijn waar de structuur behoorlijk hiërarchisch lijkt te zijn.

Waardering van medewerkers, resultaatdeling en het benoemen van de successen is nog geen gemeengoed bij de onderzochte organisaties. Ook het gevoel van eigenaarschap wordt nog maar door weinig professionals ervaren. Bij twee organisaties treedt daarin wel een kentering op hetgeen lijkt samen te hangen met het creëren van specialistische afdelingen of BV's wat meer ervaren wordt als een 'eigen winkel'.

De geïnterviewden brengen uit zichzelf slechts in beperkte mate het thema klantgerichtheid van medewerkers naar voren. Bij één organisatie wordt het helemaal niet genoemd terwijl bij drie organisaties gezegd wordt dat de klantgerichtheid verdere aandacht en ontwikkeling behoeft. Eén organisatie laat cliënten medewerkers trainen om klantgerichter te opereren.

Het opleidingsbeleid tenslotte behoeft bij alle organisaties nog verbetering, zoals de geïnterviewden zelf stellen. Training van het management managementdevelopmenttrajecten is in drie organisaties geformaliseerd. In twee organisaties is 2% van het budget gereserveerd voor deskundigheidsbevordering hetgeen overigens nog geen garantie is voor een expliciet opleidingsbeleid.

Kortom

Uit de interviews komt een gedifferentieerd beeld naar voren over de mate waarin en de wijze waarop de onderzochte organisaties gebruik maken van de kenmerken van succesvol ondernemen ten aanzien van medewerkers.

Op het gebied van werving en selectie en behoud van medewerkers is nauwelijks sprake van een uitgewerkt beleid dat tegemoet komt aan de kenmerken van succesvol ondernemen. Medewerkers lijken ook nog onvoldoende te worden beschouwd als de brandstof van de organisatie, althans niet als het gaat om de mate waarin ze de mogelijkheid krijgen om zich te ontwikkelen. Datzelfde geldt voor ruimte om zelf initiatief én beslissingen te nemen waardoor medewerkers onvoldoende het gevoel hebben mede eigenaar te zijn. Waardering wordt nog maar in beperkte mate tot uitdrukking gebracht, succes wordt onvoldoende gedeeld. De mogelijkheden voor het management zijn in de meeste onderzochte organisaties ruimer dan die voor de gemiddelde professional.

Cultuur

Uitgaande van het PaElJa-model kenmerken duurzaam succesvolle organisaties zich kort samengevat met de volgende punten

- een open, flexibele en actiegerichte organisatiecultuur met levende kernwaarden die gedisciplineerd worden nageleefd
- een informele sfeer waarbij vertrouwen belangrijker is dan controle en er is draagvlak voor de besluiten die genomen worden
- een enthousiaste collectieve ambitie, verbeter- en innovatiedrang en persoonlijke autonomie
- weinig bureaucratie.

Bij dit onderwerp is tijdens de interviews onder meer stil gestaan bij de kernwaarden waar een organisatie vanuit gaat en de wijze waarop deze kernwaarden bij de medewerkers levend worden gehouden. Tevens is er gevraagd naar de sfeer, de (informele) communicatie en de routines/rituelen. Ook is gevraagd naar de mate van bureaucratie.

Bij twee van de zes organisaties lijkt een open, flexibele en actiegerichte organisatiecultuur te zijn die gebaseerd is op en doortrokken van een aantal essentiële en doeltreffende kernwaarden waar alle medewerkers zich mee kunnen identificeren en die ze gedisciplineerd toepassen in hun dagelijks werk. Hier worden de kernwaarden van de organisatie voortdurend als richtsnoer gebruikt op de werkvloer, bij nieuwe plannen maar bijvoorbeeld ook bij werving en selectie en jaargesprekken van medewerkers. Hier spreekt men van 'ondernemend en innovatief in alle lagen' en van 'innovatief bottom-up'. Men is ambitieus en veranderingsbereid waarbij vaak persoonlijke initiatieven worden genomen. Bij de andere vier organisaties lijkt men, ook naar de mening van de geïnterviewden zelf, zover nog lang niet te zijn. Bij de helft van de organisaties wordt gesproken van 'controlelend' en van 'beheerscultuur'. Er zijn wel kernwaarden maar die lijken veel minder of niet te leven bij de dagelijkse gang van zaken van alle medewerkers. De sfeer is vaker van 'we doen het wel goed' en 'zo een vaart zal het niet lopen'.

Bij dezelfde twee organisaties als waar de cultuur flexibel en actiegericht is met levende kernwaarden blijkt ook een informele sfeer aanwezig waar vertrouwen belangrijker is dan controle en waar men zich kan identificeren met de besluitvorming. Tijdens de interviews horen wij hier dat met name de verticale communicatie goed is. De medewerkers worden in een vroeg stadium bij nieuwe ontwikkelingen betrokken, kritiek kan gemakkelijk geuit worden. Er wordt geluisterd naar de medewerkers.

Twee organisaties komen in de buurt van dit kenmerk voor wat betreft 'een informele sfeer waar vertrouwen belangrijker is dan controle en waar men zich kan identificeren met de besluitvorming'; er is een goede familiale sfeer en men heeft plezier in het werk. De medewerkers worden wel bij de plannen betrokken maar de communicatie is sterker van boven naar beneden dan andersom. Men is minder prestatiegericht, gemoeidelijker. Lastige zaken worden moeilijker besproken. Er wordt op de werkvloer minder waardering ervaren van bovenaf. Eenmaal wordt in dit verband ook gesproken van eilandjescultuur waar moeilijk grip op te krijgen is. De professionals ervaren dit niet als negatief maar er is hier geen verbinding met de kernwaarden van de moederorganisatie. Bij twee organisaties kan men (nog) niet spreken van een informele sfeer van vertrouwen met draagvlak voor de besluitvorming; alles gaat meer topdown wat overigens niet door alle medewerkers als negatief ervaren wordt. In deze organisaties voelt men zich op de werkvloer minder begrepen door het management. Er is meer controle en wantrouwen. De medewerkers hebben vaker het gevoel dat er onvoldoende naar hen geluisterd wordt. Terwijl het bij de medewerkers vaak ontbreekt aan draagvlak voor bepaalde beslissingen of nieuwe ontwikkelingen. Er is dus een deficiënte verticale communicatie en te weinig dialoog.

De aan- of afwezigheid van de deelvariabelen enthousiaste collectieve ambitie, verbeteren innovatiedrang en persoonlijke autonomie loopt min of meer parallel aan die van de bovenstaande deelvariabelen. Alleen daar waar de verticale communicatie goed is in beide richtingen en waar de kernwaarden levend zijn tot op de werkvloer lijkt een collectieve ambitie met innovatie in de goede richting aanwezig. In de andere organisaties is hier en daar persoonlijke autonomie maar deze wordt vaak weinig gericht ingezet.

Tenslotte wordt bij bijna alle organisaties geklaagd over veel te veel bureaucratie. Er is een enorme registratie en rapportageplicht en er zijn ingewikkelde en inefficiënte langdurige procedures waardoor de professionals op de werkvloer zich ernstig in hun handelen belemmerd voelen. Alle organisaties proberen hier iets aan te doen. Bij sommigen lijkt dit beter te lukken dan bij anderen.

Kortom

Op het gebied van cultuur zien wij twee verschillende beelden. Twee organisaties springen er duidelijk uit want daar lijkt al sprake van een flinke omslag naar actiegericht, ondernemend en innoverend terwijl er bij de overige vier organisaties op dit gebied, ook naar de mening van de betrokkenen zelf, nog heel veel moet gebeuren. Opvallend is dat daar waar het gelukt is, veelal sprake is van levende kernwaarden, een uitstekende verticale open communicatie met veel dialoog, veel vertrouwen en veel gerichte persoonlijke autonomie.

4.3. Beantwoording onderzoeksvraag b

‘Welke veranderings- c.q. vernieuwingsprocessen hebben de in het onderzoek betrokken GGZ-organisaties geïnitieerd om te anticiperen op de veranderende omgeving?’

Hoewel het thema veranderingen en vernieuwingen geen onderdeel vormt van het PaEl-Ja-model, is hieraan toch aandacht besteed tijdens de interviews. Het doel hiervan was om een beeld te krijgen of de ingezette veranderingen strategische keuzes zijn in het licht van de veranderingen in de zorgsector.

Drie van de zes organisaties noemen fusie, groei, volume- en schaalvergroting als belangrijke ontwikkeling in het kader van de veranderingen in de sector. Als reden om te fuseren en uit te breiden wordt de gereguleerde marktwerking genoemd alsook het risico van fragmentatie en ‘regionale beheersing’. Specialiseren, het creëren van nieuwe merken, aanboren van nieuwe marktsegmenten en het opzetten van een commerciële poot, wordt ook genoemd als reactie op de veranderingen in de zorgmarkt.

Door middel van een verbetering van de kwaliteit, invoering van zorgprogramma's/ zorglijnen/ clinical paths en het vormgeven van de academische functie, tracht men meer tegemoet te komen aan de wensen van de cliënt namelijk een efficiënter georganiseerde én effectievere zorg.

In de meeste van de onderzochte organisaties wordt ruim aandacht geschonken aan het herzien van organisatiestructuur en overlegstructuur om de bestuurbaarheid en doelmatigheid te vergroten. In dit kader wordt ook de bedrijfsvoering en de logistiek, waaronder de patiëntenlogistiek zoals de inrichting van de 'voordeur', op orde gebracht en de administratieve lastendruk voor professionals verminderd.

Twee organisaties noemen expliciet dat genoemde veranderingen vragen om een cultuurverandering die zorgvuldig gemanaged moet worden.

Op de vraag in hoeverre bij de (voorgenomen) veranderingen en vernieuwingen rekening gehouden wordt met tevredenheidsonderzoek van zowel cliënten als medewerkers, geven twee organisaties aan hiermee expliciet rekening te houden. Deze organisaties stellen verbeterplannen op naar aanleiding van de tevredenheidsonderzoeken en evalueren de voortgang. Een bestuurder van één van deze organisaties merkte op dat 'men van buiten naar binnen moet kunnen kijken'. Met andere woorden transparantie en open staan voor kritiek van buitenaf is een must.

Het initiatief van de ingezette veranderingen komt bij vrijwel alle organisaties vanuit de top. Bij twee organisaties is duidelijk sprake van vrijheid om vanuit de gehele organisatie met ideeën te komen voor vernieuwing en verandering, hier wordt innovatie nadrukkelijk gestimuleerd. Bij een aantal organisaties zijn nieuwe ideeën weliswaar welkom, aldus de bestuurder, maar wordt daar door de medewerkers weinig gebruik van gemaakt en is sprake van een te beperkte ondernemende cultuur. De voorbereiding en implementatie van de veranderingen en vernieuwingen vindt in de meeste gevallen plaats middels een projectstructuur.

In drie organisaties is nog te weinig te zeggen over het effect van de ingezette veranderingen omdat die nog pas recent zijn ingevoerd. Bij één organisatie hebben de veranderingen tot gevolg dat de specialistische functies groeien en dat daarmee nieuw talent wordt aangetrokken én behouden voor de organisatie. Een andere organisatie stelt dat het kwaliteitsdenken is geland.

Kortom

In alle organisaties worden veranderingen en vernieuwingen doorgevoerd als gevolg van de veranderingen in de markt. Er is echter wel een verschil tussen de zes organisaties. Bij twee organisaties lijkt sprake te zijn van een innovatieve cultuur die gestimuleerd wordt door het bestuur. Juist deze twee organisaties doen uitspraken over de positieve effecten van de veranderingen.

Uit de interviews valt onvoldoende op te maken of daar waar gekozen wordt voor fusie en schaalvergroting, sprake is van doelbewuste strategische keuze of dat dit voortkomt uit het feit dat in de omgeving ook gefuseerd en uitgebreid wordt. Aanpassing van de organisatiestructuur en het optimaliseren van zorg- en bedrijfsprocessen is in de meeste organisaties een belangrijk aandachtspunt. In hoeverre bij deze interne vernieuwingen sprake is van een duidelijk strategisch motief is niet expliciet naar voren gekomen in de interviews. Uit de interviews wordt bovendien niet duidelijk dat de keuzes voor verandering en vernieuwing in belangrijke mate worden ingegeven door de wensen en (on)tevredenheid van de cliënt en de medewerker. Daar waar sprake is van een innovatieve cultuur wordt in elk geval wel geluisterd naar de visie van de medewerker en worden initiatieven niet alleen van bovenaf genomen. Daar waar de medewerkers niet of nauwelijks worden betrokken bij de initiatieven tot verandering, zien zij onvoldoende de zin in van de veranderingen.

De veranderingen zoals die in de interviews naar voren zijn gebracht lijken primair betrekking te hebben op de variabelen structuur, systemen en strategie (harde variabelen) en minder op de zachte variabelen (cultuur, medewerkers en managementstijl).

4.4. Samenvatting belangrijkste onderzoeksresultaten

Twee van de zes organisaties lijken wat strategie betreft min of meer overeen te komen met dat wat beschreven is binnen het PaElJa-model. Bij de andere vier is men zo ver nog niet. Het lijkt er op dat het merendeel van de organisaties nog zoekende is hoe zij, in strategische zin, het beste kunnen opereren in de markt. De grote fusiegolf lijkt een aantal van hen onrustig te maken waardoor wellicht te weinig gekeken wordt naar de mogelijkheid om te focussen, activiteiten af te stoten en bovenal te bezien waar men werkelijk talentvol in is, waarvan men gepassioneerd raakt en hoe men de strategie zal vertalen naar de interne organisatie. Opvallend is dat strategisch beleid zonder veel dialoog met de medewerkers vooral topdown tot stand komt. Organisaties waarbij dit wel het geval is kennen ook een voortdurend streven naar verbetering en innovatie. Naar de mening van de klant wordt nog maar beperkt geluisterd. Aspecten als betrouwbaarheid en dienstverlenende opstellingen worden slechts enkele malen genoemd. Gericht marketingbeleid en merkcultivatatie is bij het merendeel van de organisaties nog onderbelicht.

Het patroon dat uit het onderzoek naar voren is gekomen aangaande de organisatiestructuur strookt zeker niet met de kenmerkende structuur van organisaties die langdurig succesvol zijn. Er is nog nauwelijks sprake van verzelfstandiging van units. Men denkt na over de structuur en over een efficiëntere inzet van de staforganen maar dit gaat meer in de richting van geïntegreerde service-centra waar de zorgafdelingen SLA's mee afsluiten.

Wat betreft de inzet van systemen is geen van de organisaties tevreden met de status quo. Allen proberen de systemen gebruikersvriendelijker, ondersteunender en minder bureaucratie veroorzakend in te zetten. Er lijkt ook op dit gebied wel verschil te zijn in hoever men daarmee is gekomen. Ook op het gebied van echt intensief klanttevredenheidsonderzoek moet er bij allen nog veel gebeuren.

Qua managementstijl is in de meeste van de bezochte organisaties nog slechts het begin te zien van waardegedreven, bescheiden en vastberaden, zichtbare leiders met een voorbeeldfunctie die de communicatie/dialog aangaan met medewerkers, vertrouwen hebben bij medewerkers, betrokken zijn bij klantgerichte instelling en zowel initiatief als experiment stimuleren. Twee organisaties zijn op dit gebied duidelijk onderscheidend; daar lijken niet alleen de bestuurders in belangrijke mate te voldoen aan genoemde kenmerken, maar ook veel andere leidinggevenden. Wat betreft de duur van aanstelling van leidinggevenden valt ook een tweedeling op. Op één organisatie na werken de bestuurders meestal relatief kort binnen de organisatie, terwijl de leidinggevenden daaronder meestal al lang aan de organisatie zijn verbonden.

Ook bij de ontwerpvariabele 'medewerkers' komt een gedifferentieerd beeld naar voren. Het beleid betreffende werving, selectie en behoud van medewerkers is slechts bij één organisatie goed uitgewerkt en geïmplementeerd volgens de kenmerken van succesvol ondernemen. Medewerkers lijken ook nog onvoldoende te worden beschouwd als de brandstof van de organisatie, althans niet als het gaat om de mate waarin ze de mogelijkheid krijgen om zich te ontwikkelen. Datzelfde geldt voor ruimte om zelf initiatief én beslissingen te nemen waardoor medewerkers onvoldoende het gevoel hebben mede-eigenaar te zijn. Waardering wordt nog maar in beperkte mate tot uitdrukking gebracht, succes wordt onvoldoende gedeeld.

Op het gebied van cultuur zien wij twee verschillende beelden. Twee organisaties springen er duidelijk uit want daar lijkt al sprake van een flinke omslag naar actiegericht, ondernemend en innoverend terwijl er bij de overige vier organisaties op dit gebied, ook naar de mening van de betrokkenen zelf, nog heel veel moet gebeuren. Opvallend is dat daar waar het gelukt is, veelal sprake is van levende kernwaarden, een uitstekende verticale open communicatie met veel dialoog, veel vertrouwen en veel gerichte persoonlijke autonomie.

De patronen van de verschillende ontwerpvariabelen per organisatie overziend blijken twee organisaties ten aanzien van nagenoeg alle variabelen in belangrijke mate te voldoen aan de kenmerken van duurzaam succesvolle organisaties. De andere vier zitten in meer of mindere mate in de beginfase: er is sprake van bewustwording en meestal ook van een eerste aanzet. Bij die GGZ-organisaties waar het profiel een groot verschil vertoont met de kenmerken van het PaEJa-model is, is ook de grootste discrepantie tussen de interviewverslagen van bestuurder en leidinggevende: de bestuurder enerzijds en de

professional anderzijds beleven zaken wezenlijk anders. Uit de interviews komt ook naar voren dat de verticale communicatie c.q dialoog het minst goed uit de verf komt bij de organisaties waar dit het meest pregnant aanwezig lijkt. De grootste verschillen tussen deze twee groepen organisaties zijn te vinden bij vier ontwerpvariabelen: strategie, managementstijl, medewerkers en cultuur.

5. Beschouwing

Resultaten in het licht van het PaElJa-model

Evenwicht, samenhang en hiërarchie

De resultaten (hoofdstuk 4) laten zien dat de in het onderzoek betrokken GGZ-organisaties zich zeer verschillend verhouden tot de kenmerken van duurzaam succesvol ondernemen. Er zijn vooral grote verschillen wat betreft de variabelen strategie, managementstijl, medewerkers en cultuur. Dit is begrijpelijk want verreweg de meeste kenmerken van duurzaam succesvol ondernemen hebben juist betrekking op deze ontwerpvariabelen van het ESH-raamwerk (zie paragraaf 2.7).

De strategie bij veel GGZ-organisaties lijkt meer gekenmerkt te worden door streven naar onderhandelingsmacht gebaseerd op volume in plaats van op kwaliteit. Zo lijkt bij meerdere organisaties de strategie meer gericht op het zoeken van fusiepartners dan op uitmuntende uitvoering.

Een ander belangrijk verschil is de kwaliteit van de verticale communicatie en de dialoog met de medewerkers. Mogelijk dat het functioneren van leidinggevenden op lagere niveaus hier een rol speelt.

De positie van professionals c.q. medewerkers is een ander belangrijk punt van aandacht. De uitdaging voor de nabije toekomst is om hen meer autonomie en beslissingsbevoegdheid te geven zodat zij zich ondernemender en innoverender gaan opstellen. Mogelijk is dit beter te bereiken als units meer verzelfstandigd worden maar dan wel bijeengehouden door gemeenschappelijke waarden. Het beste zouden die zich dan op een bepaald marktsegment (=doelgroep) kunnen richten zodat zij klantgericht en gespecialiseerd kunnen opereren met geoptimaliseerde bedrijfsprocessen. Een extra belemmerende factor in deze is de bureaucratie.

Gezien het feit dat enkele organisaties in belangrijke mate voldoen aan de binnen de ontwerpvariabelen van het PaElJa-model beschreven kenmerken van duurzaam succesvol ondernemen lijkt het dus ook voor grote langer bestaande GGZ organisaties mogelijk om als reactie op de paradigmashift binnen de gezondheidszorg te veranderen en slagvaardiger, klantgerichter, doelmatiger, innoverender te worden. Bij twee organisaties lijkt dit al het geval te zijn; bij de andere vier zijn ontwikkelingen zichtbaar maar de vraag is of die snel genoeg gaan om deze achterstand in organisatieontwikkeling in te lopen. Er zal ons inziens veel inzet nodig zijn op het gebied van managementstijl, medewerkers en cultuur. Wat betreft de problematische organisatiecultuur ligt er dus een belangrijke taak voor managers op alle niveaus.

Het PaElJa-model is gebaseerd op het ESH-raamwerk en gaat derhalve onder meer uit van evenwicht en samenhang tussen de zes ontwerpvariabelen. Dat betekent dat alle variabelen even belangrijk zijn voor het functioneren van een organisatie (en dus een gelijkwaardige verdeling van tijd en energie over de zes variabelen rechtvaardigt) en dat iedere verandering in één van de ontwerpvariabelen altijd een verandering, hoe klein ook, in de andere tot gevolg zal hebben. Echter, uit de onderzoeksresultaten van Berry, Collins en Peters&Waterman blijkt dat de onderscheidende kenmerken van duurzaam succesvolle organisaties vooral betrekking hebben op managementstijl, medewerkers en cultuur. Dat blijkt deels uit de 'kapstokken': Berry hangt de onderzoeksresultaten op aan waardegedreven leiderschap en Peters&Waterman onder andere aan cultuur; Collins hanteert het vliegwiel als basis voor zijn model, maar benadrukt daarin wel het belang van niveau 5-leidinggevend. Daarnaast geeft Weggeman (2007) aan dat de zachte variabelen, te weten managementstijl, medewerkers en cultuur, moeilijker te beïnvloeden zijn dan de harde variabelen en derhalve doorgaans meer tijd en energie kosten en moeilijker programmeerbaar zijn. Bovendien is een aantal variabelen in het PaElJa-model voorwaardenscheppend c.q. faciliterend voor andere variabelen. Bijvoorbeeld: eerst de juiste leidinggevend, dan de juiste mensen om vervolgens de strategie te bepalen en uit te voeren en daar de systemen op af te stemmen. Op het evenwicht tussen de zes ontwerpvariabelen dat het PaElJa model suggereert valt in dit kader dus wel af te dingen. Leiderschap lijkt de kern te zijn. Als dat niet in orde is zullen ook de andere ontwerpvariabelen niet op een excellent niveau ontwikkeld kunnen worden.

De resultaten overziend lijken er grote verschillen te zijn tussen de verschillende organisaties; bij twee organisaties voldoen de ontwerpvariabelen in belangrijke mate aan de kenmerken van duurzaam succesvolle organisaties bij de andere vier voldoen zij er over de hele linie minder of niet aan. De samenhang tussen de ontwerpvariabelen van het PaElJa-model komt ook bij deze organisaties dus naar voren. Elk kenmerk heeft betrekking op meerdere ontwerpvariabelen, zoals klantgerichtheid, vertrouwensrelatie, productiviteit door inzet mensen, autonomie en ondernemersgeest (zie paragraaf 2.7). Uit de analyse blijkt verder dat de aan- of afwezigheid van kenmerken in de ene ontwerpvariabele effect heeft op de aan- of afwezigheid van kenmerken in een andere. Wat betreft strategie constateren we bijvoorbeeld dat daar waar nog veel topdown gewerkt wordt, voor de ontwerpvariabele structuur geldt dat denktankoverleg nog nauwelijks aan de orde is. Een ander voorbeeld betreft de samenhang tussen cultuur en structuur. In die organisaties waar een omslag gemaakt is naar een actiegerichte, ondernemende en innoverende cultuur, is ook een aanzet gemaakt met het verzelfstandigen van organisatieonderdelen.

Verder is in het kader van samenhang noemenswaardig dat de realisatie van elk kenmerk een bedrijfskundige uitwerking behoeft van één of meerdere variabelen. Zo vraagt klant-

gericht werken goede systemen (denk bijvoorbeeld aan monitoring én terugkoppeling van klanttevredenheid, Customer Relation Management (CRM), maar ook medewerkers die de vrijheid en de capaciteiten hebben om te handelen naar behoeften van individuele klanten. Een focus op de klant lijkt ook eisen te stellen aan de structuur van de organisatie, een 'one-size-fits-all-benadering' is niet meer passend, wel een organisatiestructuur gebaseerd op doelgroepen.

In het navolgende worden een aantal aspecten die expliciet uit de analyse naar voren zijn gekomen, nader beschouwd. Het betreft managementstijl, autonomie van medewerkers, klantgerichtheid, centrale versus decentrale staforganen en bureaucratie.

Managementstijl

Leiderschap is de centrale motor, dé voorwaarde om toe te groeien naar een duurzaam succesvolle organisatie. Inspireren en verbinden zijn naar onze mening de belangrijkste kenmerken van een goede leider. Op de vraag waarom managers medewerkers zouden inspireren antwoord Weggeman (Kiers, 2008): 'Het hangt er van af wat voor soort organisatie je wilt zijn. Wil je excelleren en innovatief zijn? Of wil je gewoon een middle of the road instelling zijn die vooral efficiënt werkt?'

Uit de analyse van de interviews maken wij op dat veel bestuurders zich realiseren dat er sprake is van enorme veranderingen in de zorgmarkt en dat men daar op moet reageren. Echter van het leggen van verbinding tussen alle ontwerpvariabelen en tussen de veranderingen die men inzet, het creëren van draagvlak en het betrekken van de organisatie bij de noodzakelijk te zetten stappen is nog onvoldoende sprake. In de lijn van de uitspraak van Weggeman zou men kunnen stellen dat vier van de zes organisaties zich bewegen naar de 'middle of the road' terwijl de andere twee organisaties meer in de richting komen van een excellente en innovatieve organisatie.

Er zal ons inziens veel gevraagd worden van de managementstijl om op de juiste wijze te reageren op de paradigmashift binnen de gezondheidszorg. De vraag is of het management, in alle lagen van de organisatie, hiertoe voldoende is toegerust en of het zittende management over de juiste competenties beschikt. Weliswaar wordt in het PaElJa-model het lang verbonden zijn aan de organisatie voor leidinggevendens beschouwd als succesfactor, wij onderschrijven dat echter niet zonder meer. Uit de interviews is gebleken dat vooral leidinggevendens op middenkaderniveau lang in functie zijn, maar tegelijkertijd het minst overeen lijken te komen met de managementstijl zoals beschreven in het PaElJa-model. In een aantal onderzochte organisaties geven de bestuurders aan dat ze teveel weerstand en te weinig flexibiliteit ervaren bij het operationele management. Wanneer blijkt dat deze leidinggevendens zich de gewenste managementstijl niet eigen kunnen maken, zal van hen afscheid genomen moeten worden. Bovendien is naar ons idee, ook

in succesvolle organisaties, af en toe 'vers bloed' nodig, al was het alleen maar om, om met Berry te spreken, 'de status quo op de proef te stellen'.

Een belangrijk aspect van het leidinggeven betreft het waarderen van de medewerkers. Uit de interviews maken wij op dat dit aspect over het algemeen nog onderbelicht is. Dit sluit ons inziens aan bij de bevinding dat nog te beperkt sprake is van een dialoog met de medewerker en de mate van autonomie die aan hen wordt toegekend.

Het waarderen van medewerkers, successen vieren zou meer aandacht moeten krijgen. Dat creëert eigenaarschap en een drive om de organisatie voortdurend naar een hoger niveau te tillen (waarmee het vliegwiel een steeds grotere snelheid krijgt).

Autonomie van medewerkers

De mate waarin binnen de onderzochte organisaties sprake is van optimale autonomie voor de medewerkers lijkt in de onderzochte organisaties nog aan de magere kant. Professionals worden niet betrokken bij de totstandkoming van de strategie. Of ze weten niet wat de strategie en het meerjarenbeleid van de organisatie behelst. Kortom, er is onvoldoende sprake van betrokkenheid, gemeenschappelijkheid, eigenaarschap. Men doet zijn eigen ding. In dit kader is ook de kwaliteit van de verticale communicatie en de dialoog tussen management en medewerkers van essentieel belang. Immers, als hieraan voldoende aandacht wordt geschonken, resulteert dat in betrokkenheid en draagvlak voor beslissingen. Autonomie betekent in onze visie het schenken van vertrouwen en het luisteren naar de mening en visie van de medewerker die vervolgens in belangrijke mate wordt meegewogen in de beleidsvorming en besluitvorming. Is het management in staat en bereid professionals meer autonomie en beslissingsbevoegdheid te geven, dan zullen zij zich ongetwijfeld ondernemender en innoverender opstellen.

Uit een onderzoek van Alting Siberg naar wat fiscale professionals willen en vinden (Financieel Dagblad, 2008) blijkt dat professionals gebonden blijven aan de organisatie als leidinggevend en een omgeving creëren waarin professionals hun werk kunnen doen, zorgdragen voor een open communicatie en daadwerkelijk aandacht geven aan de professional. Als mensen mogen doen waar ze goed in zijn en daarin gestimuleerd worden, krijgen ze meer plezier in hun werk. Uit het onderzoek komt ook naar voren dat vaktechniek, uitdaging en autonomie van grote invloed blijken op het commitment van de professionals. En waarom zou dat niet ook gelden voor de professionals in de GGZ?

Klantgerichtheid

Het PaElJa-model is doordrenkt van klantgerichtheid, het komt met uitzondering van 'structuur' en 'systemen' in alle ontwerpvariabelen terug. Het betreft klantgerichtheid op verschillende niveaus, zoals servicekwaliteit bij de ontwerpvariabele medewerkers en marketing en strategische keuzes in het kader van de klant bij de ontwerpvariabele stra-

tegie. Overigens slaat, vanuit het bedrijfsleven, de term klantgerichtheid in de kenmerken voor succesvol ondernemen op de gerichtheid op de eindgebruiker, terwijl in de gezondheidszorg niet alleen de zorgvragers klanten zijn, maar ook verwijzers en zorgverzekeraars. Daarnaast kunnen professionals resp. organisatorische eenheden beschouwd worden als klant van de ondersteunende diensten. Wij hebben ons in het onderzoek, voor wat betreft de term klantgerichtheid, beperkt tot de zorgvrager en de verwijzer.

Vanuit de interviews hebben wij de indruk gekregen dat bij de onderzochte organisaties, nog maar in beperkte mate rekening gehouden wordt met de wensen en ervaringen van de klant terwijl dat de kern is van de business. Er lijkt sprake van onvoldoende urgentiebesef als het gaat om klantgerichtheid, de intrinsieke focus op de klant wordt gemist. Wij maken dit onder andere op uit het feit dat onderzoek naar de tevredenheid van de klant nog geen gemeengoed is, en als er al onderzoek wordt verricht leidt dit slechts bij twee organisaties structureel tot verbeteracties. Bovendien werd de term klanttevredenheid door de geïnterviewden slechts zelden spontaan genoemd als één van de meest belangrijke factoren in het bepalen van strategische keuzes, veranderingen en vernieuwingen.

Centrale versus decentrale staforganen

Volgens het PaElJa-model dragen kleine staforganen bij aan het creëren van een succesvolle organisatie. Dit zou gerealiseerd kunnen worden door grote gedeelten van de centrale ondersteuning te decentraliseren.

In de door ons onderzochte GGZ organisaties wordt in de meeste gevallen aandacht besteed aan het terugdringen van de omvang van de centrale diensten. Men is zich er van bewust dat zaken efficiënter kunnen en kosten daarmee worden bespaard. Deze beweging betekent, op en enkel geval na, echter niet per definitie een verregaande decentralisatie van staforganen. De vraag is ons inziens ook of dit de voorkeur verdient. Decentralisatie van onderdelen kan wellicht bijdragen aan een efficiëntere en klantvriendelijkere manier van werken. Echter, een verregaande decentralisatie is naar onze mening vaak een reactie op ontevredenheid over de logge, bureaucratische en dure centrale ondersteuning met een geringe mate van flexibiliteit en niet meegroeien met ontwikkelingen in de organisatie. Volgens Groothuis (2008) vind in het kader van fusies, juist ook bij GGZ instellingen, een ontwikkeling plaats van 'decentraal tenzij'. Het gevolg hiervan is dat managers van businessunits veel tijd besteden aan het aansturen van het ondersteunende proces ten koste van aandacht voor het primair proces. Bovendien zijn onderdelen als ICTO, financiële administratie en salarisadministratie beter centraal te organiseren en aan te sturen. In een later stadium komt men dan ook weer terug op deze beweging en ontstaat een tegenbeweging in de vorm van recentralisatie.

Centrale ondersteuning kan volgens ons, mits sprake is van een maximale inspraak van het management van de business units in de opzet en de kwaliteit van de ondersteunen-

de dienstverlening. Een model dat hierbij goed past is dat van het zogenaamde 'shared service center', een afzonderlijke eenheid binnen de organisatie die diensten levert op meerdere terreinen aan de operationele businessunits op basis van overeenkomsten en een verrekenprijs. Op deze manier wordt een interne klant – dienstverlener verhouding gecreëerd die beide partijen scherp houdt. In een enkele van de door ons onderzochte organisaties is sprake van een dergelijk model, in andere organisaties groeit men hier naar toe.

Bureaucratie

Allerlei vigerende registratie- en rapportageregelingen, procedures en protocollen beknotten professionals en medewerkers in hun vrijheid. Zij klagen allen over de forse bureaucratie die hen verlamt maar die hen ook motiveert om bij een kleinere organisatie te gaan werken. Eén van de belangrijke uitdagingen waar de grote GGZ-organisaties dus voor staat, is derhalve het verminderen van de bureaucratie en het gebruikersvriendelijker maken van de informatie, registratie en rapportage systemen waardoor de beknotting hierdoor minder gevoeld wordt.

Een aantal geïnterviewden maakte bij het onderwerp bureaucratie een onderscheid tussen de van overheidswege opgelegde bureaucratie en de bureaucratie die men zelf veroorzaakt, waarbij de eerste vorm als beduidend belastender werd ervaren dan de tweede. Gezien de specifieke situatie in de gezondheidszorg zijn de kenmerken van de ontwerpvariabele 'systemen' voor GGZ-organisaties niet helemaal beïnvloedbaar. In succesvolle organisaties zijn volgens het PaElJa-model de systemen zodanig dat ze slechts de doelstellingen van de organisatie en de medewerkers ondersteunen en de bureaucratie niet bevorderen. In de Nederlandse gezondheidszorg echter worden sommige systemen opgelegd door de overheid of door zorgverzekeraars, bijvoorbeeld HKZ⁸ en DBC-systematiek⁹ en soms zelfs een klanttevredenheidsonderzoek. Deze systemen zijn vaak gericht op controle en lijken, in ieder geval in de beleving van de medewerkers, bureaucratie te veroorzaken.

De resultaten in het licht van de veranderde omgeving

In de inleiding is aangegeven dat het thema van deze scriptie (welke aspecten zijn voor zorgaanbieders van belang om ook op termijn succesvol te zijn) steeds relevanter wordt omdat de zorg meer en meer een markt wordt en daarmee het bedrijfsrisico voor zorgorganisaties fors is toegenomen. Er is nog steeds veel discussie óf dan wel in hoeverre, de zorg een markt moet zijn. Bovendien is de zorginkoopmarkt nog in ontwikkeling. Desondanks heeft de introductie van concurrentie het urgentiebesef bij zorgaanbieders om

⁸ HKZ is Harmonisatie Kwaliteitsbeoordeling in de Zorgsector

⁹ DBC is Diagnose Behandel Combinatie

klantgericht en efficiënter te opereren, enorm vergroot. Blijkbaar hebben zorgaanbieders een dergelijke impuls van de buitenwereld nodig. Daarmee lijken ze meer extrinsiek dan intrinsiek gemotiveerd om in hun strategische keuzes daadwerkelijk te focussen op het creëren van meer waarde voor de klant. Dit wordt nog eens ondersteund door de bevinding dat zelfs in de huidige situatie, waarin een gegarandeerde klantenkring en geldstromen zijn weggefallen, de nadruk vooral lijkt te liggen op het binden van financiers. Veel van de in het onderzoek betrokken organisaties fuseren immers of zijn gefuseerd om meer onderhandelingsmacht richting zorgverzekeraars te genereren. Weinig van de bezochte organisaties zijn op alle niveaus klantgericht. Mogelijk hangt dit samen met het gegeven dat zorgverzekeraars bij de onderhandelingen nog steeds in belangrijke mate inzetten op de prijs, wat weer samenhangt met het feit dat hun klanten (de verzekerden) vooral een zorgverzekeraar kiezen op basis van de hoogte van de premie. De afwezigheid van de gerichtheid op de klant zou ook te maken kunnen hebben met het idee dat klanten niet snel een overstap (kunnen) maken naar een andere zorgaanbieder, zeker niet als het gaat om acute zorg of langdurige zorg in geval van ernstige psychiatrische ziekten omdat op dat vlak nog sprake is van een monopoliepositie van de grote, langer bestaande GGZ-organisaties (zie § 1.3). Gezien de uitkomsten van de bedrijfstak-analyse is deze focus opmerkelijk want behalve de externe concurrentie neemt ook de interne en potentiële concurrentie toe vooral op het gebied van lichtere ambulante zorg. Slechts één organisatie heeft zijn interne organisatie hier werkelijk op afgestemd in de vorm van een SBU die zich specifiek richt op dit marktsegment. Een andere organisatie heeft hier een begin mee gemaakt door in zee te gaan met een franchiseorganisatie die als uitgangspunt het versterken van de 1^e lijn heeft. Een derde organisatie heeft de lichte ambulante zorg recent ondergebracht in een aparte divisie om zo de toenemende concurrentie het hoofd te bieden. Uit de uitkomsten van de bedrijfstakanalyse blijkt verder dat ook op de arbeidsmarkt een toenemende concurrentie is, met name daar waar gaat om goed opgeleide professionals. Hieraan lijkt nog weinig aandacht besteed te worden terwijl op het punt van goede professionals de concurrentie daar het eerst voelbaar.

Behalve het maken van strategische keuzes moeten zorgaanbieders hun organisaties zodanig organiseren dat deze keuzes ook feitelijk gerealiseerd worden (zie paragraaf 1.2). Gegeven onze bevindingen lijkt het erop dat organisatie dat bij het merendeel van de bezochte organisatie de aandacht voor de interne organisatie achterblijft. Als er al ingezet wordt op organisatieontwikkeling betreft het eerder de harde ontwerpvariabelen, structuur, systemen en strategie dan de zachte ontwerpvariabelen (managementstijl, medewerkers en cultuur). Wat de strategie betreft gaat het dan vooral om de strategie zelf en niet de wijze waarop deze tot stand komt terwijl duurzaam succesvolle organisaties dát nou juist onderscheidt van niet duurzaam succesvolle organisaties.

Voor het realiseren van de strategische keuzes (die in ieder geval zullen moeten leiden tot meer waarde voor de klant: hogere kwaliteit, lagere prijs) is het absoluut noodzakelijk marge te creëren. Uiteraard stelt dat eisen aan de supportsystems en de wijze waarop de bedrijfsprocessen zijn georganiseerd, maar het stelt pas echt eisen aan de managementstijl, medewerkers en de organisatiecultuur! Deze drie variabelen maken het verschil of zijn op z'n minst onontbeerlijk om de supportsystems op orde te krijgen en de bedrijfsprocessen als een geoliede machine te laten verlopen. Productiedruk bijvoorbeeld wordt vooral veroorzaakt door de externe omgeving, onder andere de wet- en regelgeving van de overheid, het is aan de leidinggevende om manieren te vinden om dit zodanig te organiseren dat professionals daar zo min mogelijk last van hebben.

Duurzaam succesvolle organisaties in het bedrijfsleven onderscheiden zich volgens Amerikaans onderzoek van niet duurzaam succesvolle organisaties vooral door hun managementstijl, medewerkers, cultuur en de wijze waarop hun strategie tot stand komt en in beperkte mate door hun structuur en systemen. In paragraaf 2.5 is al aangegeven dat wat ons betreft de afwezigheid van de kostenfactor in alle drie onderzoeken een kritische kanttekening is. Ook wordt in betreffende onderzoeken niet gesproken over een efficiënte logistiek c.q. bedrijfsprocessen, goede economische en administratieve processen (inzicht in kostprijs bijvoorbeeld), goed financieel beleid. Dat zou kunnen betekenen dat het PaElJa-model, wil het echt gebruikt kunnen worden als recept voor duurzaam succesvol ondernemen, zou moeten worden aangevuld met kenmerken aangaande bedrijfsprocessen in de brede zin van het woord, dus logistieke, financiële, administratieve. Echter wij zijn van mening dat, zoals ook reeds eerder betoogd, wanneer de zachte variabelen voldoen aan het PaElJa-model, de voorwaarden zijn gecreëerd voor een adequate invulling van de harde variabelen waar deze aspecten onderdeel van uitmaken.

Beantwoording centrale vraagstelling

In welke kenmerken voor duurzaam succesvol ondernemen moeten de onderzochte grote, langer bestaande GGZ-organisaties investeren om optimaal toegerust te zijn om hun marktpositie te behouden/vergroten?

Op basis van voorgaande beschouwing moet naar onze mening vooral worden geïnvesteerd in de zachte variabelen, te weten managementstijl, medewerkers en cultuur. Daarbij moet begonnen worden met het realiseren van alle kenmerken van de ontwerpvariabele managementstijl bij alle leidinggevenden en met het realiseren van eveneens alle kenmerken van de ontwerpvariabele medewerkers. Dit leidt tot een cultuur die voldoet aan de kenmerken zoals verwoord in het PaElJa-model. Een dergelijke ondernemende en klantgerichte cultuur brengt, ons inziens, met zich mee dat managers en medewerkers als vanzelfsprekend passende veranderingen zullen aanbrengen in de harde ontwerpvariabelen.

6. Aanbevelingen

1. Het soort leiderschap dat men voor staat moet op bij alle managementlagen in de organisatie bekend zijn en gedeeld worden. Managementdevelopmenttrajecten moeten daarop geënt zijn. Deze komen tot stand in samenspraak met de leidinggevendenden van alle niveaus, waardoor zij zich vanaf het begin eigenaar voelen.

Jaargesprekken volgens een 360° methodiek draagt bij aan openheid, een cultuur van evalueren en verbeteren en het gevoel bij medewerkers dat men er toe doet.

2. Formuleren van competentieprofielen voor het management in alle lagen. Niet ervaring en opleiding zijn de voornaamste criteria die als leidraad bij de selectie worden gehanteerd maar passie, inspirerend vermogen, stimulerend, communicatieve vermogens, bescheidenheid zijn de kerncompetenties waarover men moet beschikken.

3. Creëer een omgeving waarin professionals maximale autonomie geboden wordt waardoor een toename van innoverend vermogen en eigenaarschap.

4. Creëer een denktank (niet eenmalig maar structureel) waarin medewerkers uit diverse geledingen van de organisatie brainstormen over het terugdringen van de bureaucratie. Zorg daarbij voor een voortdurende verbetercyclus gericht op procesoptimalisatie.

5. Creëer urgentiebesef als het gaat om klantgerichtheid; geef de klant een stem bij het bepalen van de strategie en bij het vormgeven en voortdurende evaluatie van het organisatieontwikkeltraject.

6. Niet een expliciete keuze voor decentralisatie of centralisatie van de staforganen is van primair belang maar een focus op een optimale klant - leverancier relatie op basis van service level agreements. Een vereiste hierbij is een integratie van de ondersteunende diensten in bijvoorbeeld een shared service center. Dit laat onverlet dat daar waar mogelijk en wenselijk onderdelen gedecentraliseerd kunnen worden.

7. Gebruik het PaElJa-model als recept om de kunst van het organiseren maximaal te verstaan en daarmee een duurzaam succesvolle organisatie te realiseren.

Epiloog

De MBA-H -opleiding van Aad de Roo, Jan Moen en Elly Breedveld heeft mij vanaf het begin geboeid en geïnspireerd. Ik ben er aan begonnen omdat ik er gezien mijn werk als professional in the lead behoefte aan had. Elke huiswerkopdracht, waarvan ik mij op zondagmiddag er aan werkend wel eens afvroeg waarom ik dit eigenlijk deed, bewees zijn nut in de dagelijkse praktijk. Binnen de groep klikte het vrijwel direct en de maandelijkse bijeenkomsten waren dan ook steeds naast bijzonder leerzaam ook erg aangenaam.

Nadat wij in het kader van de opdracht 'financieel veldwerk' hadden samengewerkt bij de ontwikkeling van het 'Priority'-concept was het bijna vanzelfsprekend om a trois met Ellen en Paul verder te gaan bij het werken aan een scriptie. Vanaf zomer 2007 hadden wij regelmatig diepgaande gesprekken waarbij onderwerp, vraagstelling en aanpak kritisch uitgediept werden met als insteek 'zacht op de relatie, hard op de inhoud'. Na de jaarwisseling werd de samenwerking steeds intensiever met veel e-mail-, telefoon-, en autoverkeer dat zich af en toe ook buiten de landsgrenzen begaf. Ik heb dit als een mooi proces ervaren waarbij ik veel leerde maar waarbij het minstens even bijzonder was te ervaren hoe wij in korte tijd goede vrienden werden. Hoewel ik goede ervaringen heb met duaal management vind ik voor het schrijven van een scriptie de triale ervaring toch superieur!

De afgelopen twee jaar waren zeer intensief; wij hadden dit niet gekund zonder de steun van onze partners! Lieke, als altijd was je mijn trouwste supporter. Hartelijk dank!

Ellen en Paul, jullie bedankt voor dit mooie proces!

Jan Bruijn, 13 april 2008

Het volgen van deze MBA-H was voor mij een weloverwogen keuze. Ik had behoefte aan het ondersteunen van mijn kennis en ervaring met nieuwe, actuele inzichten. De opleiding heeft meer gebracht dan wat ik verwacht en gehoopt had. Zonder uitzondering waren alle modules inspirerend en verrijkend. Niet alleen vanwege de inhoud en de manier waarop deze werd gebracht maar zeker ook vanwege de niet aflatende gedachtewisselingen met de groep die bovendien gelardeerd waren met flink wat humor. Dat maakte dat ik steeds weer uitkeek naar de studiedagen. De opdrachten waren boeiend en soms pittig, maar altijd met directe toepassingsmogelijkheden in mijn werk.

En dan, als klap op de vuurpijl, de scriptie. De keuze om samen met Paul en Jan de scriptie te schrijven was snel gemaakt, evenals het thema. Na een wat lange, relaxte

aanlooperperiode hebben we de afgelopen maanden keihard gewerkt om een passende uitspraak te kunnen doen over de investeringen die nodig zijn om als GGZ-organisatie duurzaam succesvol ondernemend te kunnen zijn. Behalve dat het thema heel actueel is, passeerde bij de uitwerking alle modules van de opleiding de revue. Dat maakte dat het schrijven van deze scriptie voor mij inderdaad de beoogde verdiepingsslag is geworden. Desondanks was het meest bijzondere toch het proces dat we met z'n drieën hebben doorlopen. Dat voldoet aan alle zeven kernwaarden die Berry benoemt als de bron voor 'zijn' negen succesfactoren voor permanent succes in dienstverlenende bedrijven: goed is niet goed genoeg (uitmuntendheid), vernieuwing, plezier, teamwork, respect, integriteit en sociaal voordeel. Bedankt daarvoor Paul en Jan, amigos para siempre!

Voor mijn familie en vrienden en met name Stan heb ik de voorbije periode minder aandacht gehad. Zij hebben een stapje terug gedaan om mij maximale ruimte te bieden om de studie op mijn manier te doen en hebben me onvoorwaardelijk gesteund. Zeer bedankt daarvoor. Nu is het weer onze tijd!

Ellen van Kroonenburg, 13 april 2008

Met de afronding van 'De Kunst van het Organiseren', is tevens het eind van de MBA opleiding een feit. De afgelopen twee jaar zijn echter het begin van een nieuwe tijdperk. Mijn kijk op organiseren, leiderschap en strategie zal niet meer zijn als voorheen. De verdieping middels de literatuur, de inspiratie van de docenten, de confronterende studiereis, de enorme verrijking door de voortdurende koppeling tussen theorie en praktijk én de uitwisseling van visie en ervaringen met medestudenten, heeft mijn bagage rijk gevuld met nieuwe inzichten.

Het schrijven van de thesis beschouw ik als de kroon op het werk, de slagroom op de taart. Dit proces met Ellen en Jan heeft een bijzondere diepe indruk bij me achtergelaten. De manier waarop wij maanden intensief, met volle overgave en plezier hieraan hebben gewerkt is moeilijk in woorden te vatten. Goed was voor ons niet goed genoeg. We vulden elkaar prima aan, we voerden vruchtbare discussies en kwamen gezamenlijk tot 'innovatieve' ideeën. Het is een succesvolle onderneming geweest. Trots ben ik op ons eindproduct en nog trotser op de vriendschap die in zo'n korte tijd tot stand is gekomen. Het proces heeft veel van ons gevraagd en van onze partners. Zonder de enorme steun van Mohamed was het mij niet gelukt. Mohamed, bedankt! Ellen en Jan bedankt!

Paul Willems, 13 april 2008

Tot slot namens ons alle drie een woord van dank aan de docenten van de MBA-H: Aad de Roo, Jan Moen en Elly Breedveld. Zij hebben ons een bijzonder leerzame periode aangereikt waar we in de rest van onze carrière ons voordeel mee kunnen doen. Speciaal dank aan Jan Moen. Hij was voor ons een inspirerend en waarlijk blauwe leermeester, die ons op de juiste momenten met lichte hints, zachte zetjes en empathische vragen precies op het goede moment op het recht pad hield.

Verder willen we graag de bestuurders en de professionals van de zes onderzochte GGZ-organisaties bedanken voor het beschikbaar stellen van hun tijd en de openhartigheid waarmee ze ons een blik hebben gegund in hun organisatie.

Literatuurlijst

Alderwegen, M. van, Piket, G., Renckens, T. (2007), Kwaliteit van de bestuurlijke besluitvorming tot fusie, thesis MBA-H Centrum voor Management Development in de zorg, Erasmus Universiteit Rotterdam.

Berry, L.L. (1999), Excellente dienstverlening, de 9 elementen voor duurzaam succes, uitgeverij Samson.

Boot, J.M., Knapen, M.H.J.M. (2005), De Nederlandse Gezondheidszorg, Bohn Stafleu van Loghum.

Collins, J. (2004), Good to great, waarom sommige bedrijven een sprong vooruit maken en anderen niet, Uitgeverij Business Contact.

Collins, J. (2005), Good to Great and the Social Sectors, Boulder Colorado.

Ellenkamp, J.H. (2007), Met zorg aanbesteden, consequenties van aanbesteden voor de zorgsector, thesis MBA-H Centrum voor Management Development in de zorg, Erasmus Universiteit Rotterdam.

Elsinga, E., Kemenade, Y.W. van (1997) Van revolutie naar evolutie. Tien jaar stelselwijziging in de Nederlandse gezondheidszorg, Utrecht.

Grinten, T. van de, Kasdorp, J. (1999), Vijfentwintig jaar sturing in de gezondheidszorg: van verstatelijking naar ondernemerschap, Sociaal Cultureel Planbureau, Den Haag.

Groothuis, B. (2008), Shared Service Centers in de zorg..., *ZM Magazine* (nr.4, jaargang 24, 2-6)

Hulst, W. van (2008), Visie is minimaal vereist, *Zorgvisie Special Management* (nr. 4A, jaargang 38, 24-25)

Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. (zevende editie 2005), Exploring corporate strategy, Uitgeverij Pearson Education Limited.

Kiers, B. (2008), 'Begin bij jezelf' -Inspirerend leiderschap-, *Zorgvisie Special Management* (nr. 4A, jaargang 38, 28-30)

Koch, J., Kwadijk, B (2007), Op zoek naar excellente zorgondernemingen, thesis MBA-H Centrum voor Management Development in de zorg, Erasmus Universiteit Rotterdam.

Kor, R. (2005), weblog Twynstra&Gudde,
www.twynstraguddeblog.nl/rudykor/2005/07/organisaties_en.html

Laer, M. van (2008), Liever aandacht dan meer geld, *Financieel Dagblad* (29 februari 2008)

Lingsma, T. (2008), Regisseur in een systeem, *Zorgvisie Special Management* (nr. 4A, jaargang 38, 6-8)

Lonkhuyzen, P. van (2007), Interview met A. de Waal, Wat maakt bedrijven succesvol?, gepubliceerd op internet.

Mulder, M. (2007), 75 Managementmodellen, Wolters-Noordhoff Groningen, Houten.

Oers, H. van, e.a. (2006), Zorg voor gezondheid, Volksgezondheid Toekomst Verkenning 2006, Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (RIVM).

Peters, T. en R. Waterman jr. (oorspronkelijke uitgave 1982, Nederlandse vertaling en herdruk 2005), *Excellente Ondernemingen*, Uitgeverij Business Contact.

Piso, A. (2008), Geïntegreerde ICT heilzaam voor zorg, *Financieel Dagblad* (25 februari 2008)

Roo, A.A. de (1996), De zorgsector op weg naar maatschappelijk ondernemerschap in J.J.J. van Dijck (ed.) *Leiderschap bij grote veranderingen*, TUP, Tilburg.

Weggeman, M. (2007), *Leidinggeven aan professionals? Niet doen!*, Uitgeverij Scriptum Management.

Bijlage 1 Vragenlijst

Inleiding

In onze introducerende mail hebben we aangegeven dat we voor ons afstudeerproject vooral geïnteresseerd zijn in de vraag hoe organisaties in de GGZ anticiperen op externe ontwikkelingen, m.n. de invoering van marktwerking. Vanuit dat perspectief richten we ons op de vraag welke veranderingsprocessen worden geïnitieerd om de goede marktpositie te behouden dan wel een goede marktpositie te realiseren? Daarnaast willen we ons een beeld vormen van de mogelijke invloeden van deze veranderingen op de diverse processen in de organisatie.

Interviewvragen

Veranderingen/vernieuwingen

1. Heeft u in de afgelopen jaren belangrijke veranderingen/vernieuwingen doorgevoerd in uw organisatie? Zo ja welke en met welke reden?
 - o Bij wie komt initiatief voor vernieuwen vandaan?
 - o In welke mate hebben prod. eenheden (bijv. depressieteam) vrijheid om nieuwe producten/diensten te ontwikkelen c.q. initiatieven te nemen?
2. Hebben deze veranderingen het gewenste effect gehad?
3. Hoe heeft u zo'n veranderingsproces gemanaged?
 - o Wordt er gewerkt met projectgroepen?
 - o Hoe zijn deze samengesteld?
 - o Welk mandaat hebben de projectgroepen?
4. Kunt u beschrijven hoe u aan de slag gaat met onderzoeksresultaten (bijv. tevredenheidsonderzoek mbt klanten en medewerkers)?

Cultuur

1. Welke zijn de fundamentele waarden waar uw organisatie vanuit gaat?
2. Hoe zorgt u ervoor dat deze gaan leven bij medewerkers?
 - o Hoe bereikt u dat leidinggevendenden/uitvoerenden consequent handelen conform hetgeen is afgesproken?
 - o Welke servicekwaliteit streeft u na en hoe organiseert u dat?

3. Hoe zou u uw organisatiecultuur willen beschrijven?
 - o Culturele web: grote verhalen, symbolen, rituelen/routines, organisatiestructuur, machtsstructuur en controlesystemen. Zie bijlage
 - o Wat is het beleid m.b.t. sociale activiteiten (verjaardagen, jubilea, dag van de verpleging, kerstpakket, bedrijfsuitjes etc.).
 - o Hoe is de sfeer binnen uw organisatie?
 - o Zijn medewerkers trots op de organisatie? Waar merkt u dat aan?

Leidinggeven

1. Hoe lang bent u al in deze functie werkzaam, waar was u hiervoor werkzaam in welke functie?
2. Hoe groot is het verloop onder leidinggevenden en onder medewerkers in het algemeen in uw organisatie?
3. Hoe zouden uw managers uw stijl van leidinggeven omschrijven?
 - o Hoe denkt u dat de buitenwereld daarover denkt?
 - o Profileert u zich sterk naar buiten toe? Of bent u meer een bescheiden leiderstype?
 - o Vind u dat u voldoende macht hebt om de meest belangrijke beslissingen te nemen?
 - o Stel dat er in uw organisatie een behoorlijke fout is gemaakt die ertoe leidt dat dit jaar afgesloten moet worden met een fors negatief resultaat. Hoe gaat u daarmee om? Welke uitleg geeft u aan uw RvT?
4. Wat is volgens u de belangrijkste taak van het topmanagement (RvB en laag eronder)?
5. Hoe houdt het topmanagement contact met/feeling met uitvoerend medewerkers?
 - o Wat vindt u van 'management by walking around'?
6. Hoe zou u uw leidinggevenden willen karakteriseren?
 - o Waarop worden zij gecoacht?
 - o Welke eisen stelt u aan hun stijl?
 - o Hoe tevreden bent u over hen? Weten zij dat?
 - o Hoe is de relatie tussen managers en medewerkers?
 - o Wat doen leidinggevenden om medewerkers het gevoel te geven dat ze mede-eigenaar zijn?

7. Belangrijke strategische beslissingen/ veranderingen hebben draagvlak in de organisatie nodig. Op welke wijze creëert u draagvlak in de organisatie?
8. Hoe laat u medewerkers delen in het succes van uw organisatie?

Strategie

1. Hoe komt strategisch beleid tot stand en hoe wordt het gerealiseerd?
 - o Is er sprake van een expliciet lange termijn beleid binnen uw organisatie en zo ja staat dat op schrift en is het toegankelijk voor iedereen?
 - o Wie zijn er bij betrokken en op welke wijze?
 - o Hoe stelt u prioriteiten?
 - o Hoeveel doelen per leidinggevende per kwartaal, welke onderwerpen?
 - o Hoe staat bij medewerkers met het geloof in de missie en mogelijkheid om die te realiseren?
2. Kunt u in een paar woorden aangeven wat het strategisch beleid inhoud?
 - o Wat is uw generieke strategie: kostenleiderschap, differentiatie, focus?
 - o Wat zijn uw ontwikkelrichtingen: bouwen aan bestaande, productontwikkeling, marktontwikkeling en/of diversificatie?
 - o Wat zijn de strategische grenzen, wat doet u/uw organisatie niet?
 - o Wat zouden voor u aanleidingen zijn uw strategische koers te veranderen?
 - o Strategic fit or stretch?
3. Waar is volgens u uw organisatie vooral talentvol in? Waar bent u de allerbeste in t.o.v. collega-instellingen?
4. Waar valt volgens u in/met uw organisatie de meeste winst te behalen?

Medewerkers

1. Op welke kerncompetenties worden medewerkers geselecteerd?
 - o Hoe worden nieuwe medewerkers ingewerkt?
 - o Wat doet u om medewerkers te binden?
 - o Als u ontevreden bent over een sleutelfunctionaris hoe gaat u daarmee om?
2. In hoeverre zijn medewerkers bereid om ter wille van de service aan de klant van werkplek, van werktijden, van werkwijze of bereid zelfs tijdelijk ander werk te doen?
 - o Hoe stimuleert u dat?

3. Hoe zou u de relatie van medewerkers met klanten willen typeren?
 - o Hoe worden medewerkers ondersteund om op die manier hun werk vorm te geven?
 - o Hoe ziet het scholingsbeleid eruit?
4. Als u uw medewerkers zou vragen wat hun grootste passie is in het werk, wat zouden ze dan volgens u antwoorden? Wat is uw grootste passie?
5. Hoe zou u de beslissingsruimte van medewerkers willen beschrijven?
 - o Op welke onderwerpen krijgen medewerkers ruimte om naar eigen inzicht te handelen?
 - o Sturen op output?
6. Op welke wijze delen medewerkers in het succes van uw organisatie?
7. Hebben medewerkers de mogelijkheid om zich naar buiten te profileren in het belang van de organisatie?
8. Bent u tevreden over de fysieke omgeving?

Communicatie/informatie

1. Hoe wordt (behoudens klanttevredenheidsonderzoeken) geluisterd naar klanten/ verwijzers?
 - o Hoe zou u uw relatie met klanten/verwijzers willen typeren?
 - o Hoe onderhoudt u deze relatie?
 - o Hoe is de verhouding wat betreft het investeren in vinden en binden van klanten?
 - o Welke rol speelt de klant in uw organisatie?
2. Hoe ziet het PR en marketing beleid eruit?
 - o Wie zijn betrokken bij de ontwikkeling en uitvoering van dat beleid?
 - o Hoe typeert u uw merk? Waar lopen uw klanten warm voor?
3. Hoe wordt dialoog en debat met en tussen medewerkers vormgegeven in uw organisatie? Wat zijn de thema's die daarin worden besproken?
4. Hoe is de communicatie naar en tussen medewerkers geregeld?
 - o Formeel en informeel?
 - o Horizontaal en verticaal?

5. Hoe heeft u de informatievoorziening (zowel naar medewerkers als naar klanten) vormgegeven? Wie krijgt wanneer welke info?

Structuur/processen

1. In welke mate sluit de organisatie van de primaire en secundaire processen aan bij de gewenste dienstverlening van de klant?
 - o Rondom klanten of vanuit afdelingen?
 - o Wat is gestandaardiseerd?
5. Als u een cijfer zou moeten geven aan de bureaucratie in uw organisatie waarbij 10 staat voor een giga bureaucratie, wel cijfer geeft u dan? Waarom?
6. Hoe is de omvang van de stafafdeling in relatie tot uw organisatie c.q. andere afdelingen?
7. Wat is de omvang van de organisatorische eenheden c.q. teams?

Tot slot

Noemt u nog eens 3 kenmerken van een succesvolle (GGZ-)organisatie.

Bijlage 2 Checklist

GGZ-Organisatie	<u>I</u>	<u>II</u>	<u>III</u>	<u>IV</u>	<u>V</u>	<u>VI</u>
Kenmerk						
Strategie - Kernstrategie, uitmuntende uitvoering en innovatie, beperkt aantal doelen per periode - Portfolio volgens Egelpincipe - Klantgerichte instelling, vertrouwensrelatie - Merkcultivatie						
Structuur - Kleine zelfstandige units - Weinig hiërarchie, autonomie werkvloer - Kleine staforganen - Denktankoverleg						
Systemen - Adequate systemen, korte memo's - Transparante bedrijfsresultaten, informatie bedrijfsplannen - Intensief klanttevredenheidsonderzoek						
Managementstijl - Waardegedreven, bescheiden, en vastberaden, zichtbaar, voorbeeldfunctie - Communicatie/dialog medewerkers, vertrouwen bij medewerkers, klantgerichte instelling, initiatief/experiment - Voortkomend uit eigen organisatie, langdurig in functie						
Medewerkers - Profiel gezochte medewerkers, wervingsbeleid, inwerkprocedure - Beslissingsbevoegdheid, ondernemend, innoverend - Waardering/resultatendeling, gevoel van eigenaarschap - Klantgericht - Opleidingsmogelijkheden						
Cultuur - Flexibel en actiegericht, discipline, levende kernwaarden - Informele sfeer, vertrouwen, controle, draagvlak voor besluitvorming - Enthousiaste collectieve ambitie, verbeteren en innovatiedrang, persoonlijke autonomie - Bureaucratie						