

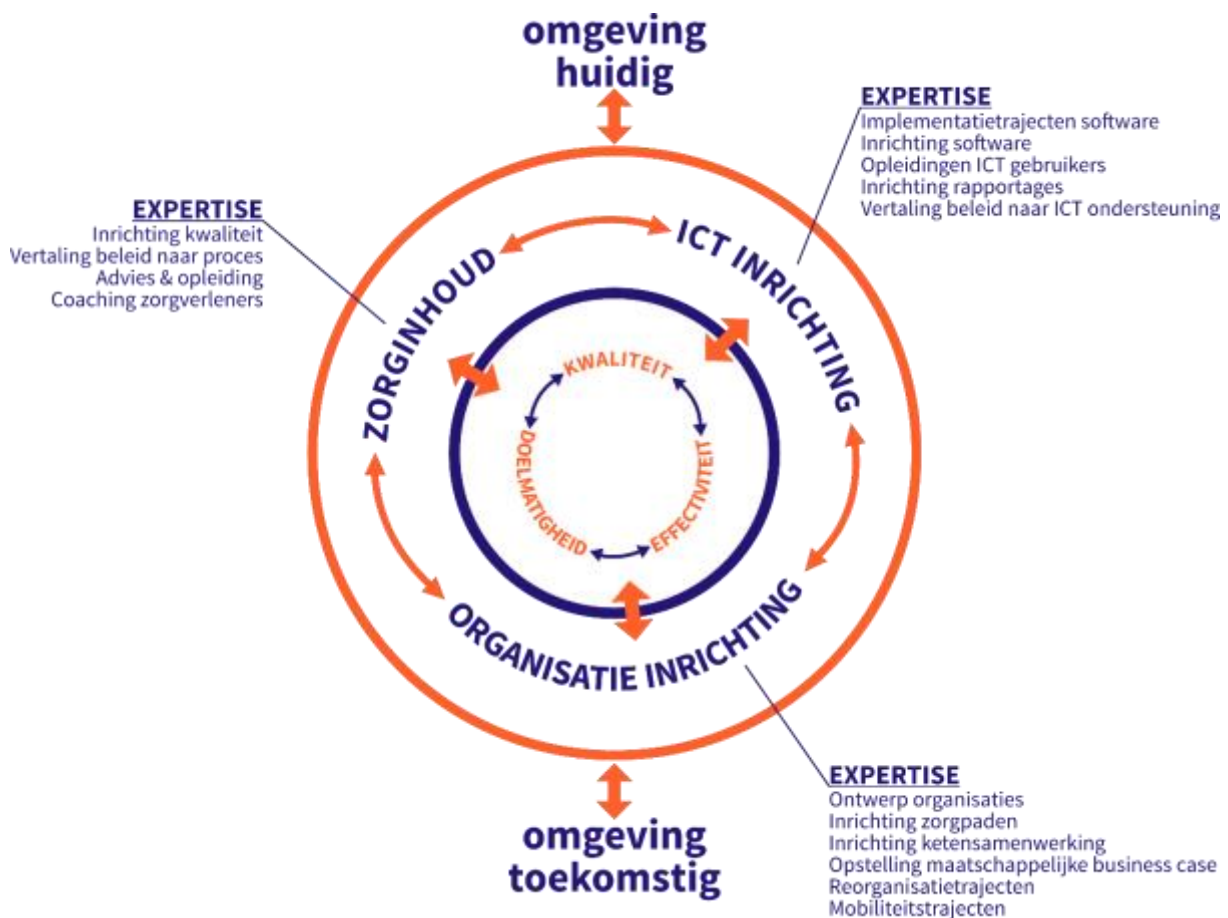
HOE KOM JE TOT OPTIMALISERING VAN WERKPROCESSEN: Prestaties als onderdeel van sturing en zelfsturing

Harry Woldendorp

‘The range of what we think and do is limited by what we fail to notice. And because we fail to notice that we fail to notice, there is little that we can do to change, until we notice how failing to notice shapes our thoughts and deeds’(Laing)

1. Inleiding

In deze publicatie gaan we in op de wijze hoe je tot systemische procesinrichting komt. In onze adviespraktijk hanteren wij het volgende model:



Het gaat er om tot een verbinding te komen tussen professioneel gedrag, organisatieontwerp en ICT ondersteuning. Het gaat steeds om systeemprincipes die organisatieniveau, procesniveau en prestatieniveau en daaraan gerelateerde ICT infrastructuur verbinden.

Organisatiedoelen (missie, strategische visie, doelstellingen) beschrijven de verwachte opbrengst van diensten en producten in de organisatie. Het ontwerp van de organisatie moet aansluiten bij de gewenste doelen: structuur, functionaliteit en ICT infrastructuur zijn samenhangend. Het managen van de organisatie is gericht op doelen, prestaties (verbonden aan doelen), middelen en de onderlinge verbindingen.

Daarbij geldt de volgende ordening:

- Visie bepaalt het 'waarom'
- Strategie bepaalt het 'wat'
- Prestatiemanagement bepaalt het 'hoe'
- Zelfmanagement bepaalt de 'energie'

Het managen van processen bestaat uit doelmanagement, prestatie management, middelenmanagement en het managen van verbindingen tussen de processen.

De doelen per professional zijn afgeleid van procesdoelen; de doelen zijn geformuleerd in termen van gewenste uitkomsten op individueel (team) niveau en de eisen die gesteld worden aan de gewenste uitkomsten (standaarden).

Verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn gerelateerd aan de volgorde van de taken.

Dat leidt tot de volgende vraagstellingen (Arets):

	Doelen	Ontwerp	Management
Organisatie	<ul style="list-style-type: none"> Zijn de organisatieresultaten vastgesteld? Is de strategie gedefinieerd? Is de strategie bij iedereen bekend en duidelijk? Is de strategie een antwoord op een relevant vraagstuk? Is de output een antwoord op de getomuleerde strategie? 	<ul style="list-style-type: none"> Zijn relevante functies in de organisatie logisch en op de juiste plek gepositioneerd? Zijn alle functies noodzakelijk? Ontbreken er nog functies om de doelen te bereiken? Is de verbinding tussen functies logisch en werkbaar? Is de organisatiestructuur ondersteunend voor de strategie? Bevordert de organisatiestructuur de efficiëntie van de organisatie als systeem? 	<ul style="list-style-type: none"> Zijn er voor alle functies SMART doelen gesteld? Is de relevante prestatie gemeten? Zijn middelen juist verdeeld? Zijn overgangen tussen functies gemanaged?
Processen	<ul style="list-style-type: none"> Zijn de sleutelprocessen in kaart gebracht? Klantprocessen, organisatieprocessen Komt het resultaat van de processen overeen met de eisen van klant en organisatie? 	<ul style="list-style-type: none"> Zijn processen zo ingericht dat resultaat per proces behaald kan worden? Zijn processen efficiënt en effectief georganiseerd? 	<ul style="list-style-type: none"> Zijn subdoelen gedefinieerd per proces? Worden de resultaten op het proces gestuurd? Zijn er voldoende middelen gekoppeld aan de processen? Zijn de overgangen tussen processtappen gemanaged?
Professionals	<ul style="list-style-type: none"> Is resultaat gedefinieerd afgeleid uit de klant- en organisatieprocessen? Zijn standaarden gedefinieerd afgeleid uit de processen? 	<ul style="list-style-type: none"> Zijn proceseisen vertaald in taken (banen)? Zijn de taakstappen logisch? Zijn ondersteunende procedures ontwikkeld? Is de omgeving ingericht op prestatie eisen (ergonomisch)? 	<ul style="list-style-type: none"> Begrijpen de teams / medewerkers de doelen en standaarden? Zijn er voldoende middelen? Is er sprake van een logisch ontwerp (aansturing)? Is de beloning reëel? Is feedback gestructureerd? Zijn kennis en vaardigheden op peil? Zijn de teams / medewerkers fysiek en mentaal in staat om te presteren?

Afhankelijk van de strategie van de organisatie, de situatie waarin deze zich bevindt en de visie op de toekomst zullen de gewenste doelen bepaald worden. De doelen impliceren gewenste verandering en verbetering van de eigen expertise, van structuren, processen, de samenwerking met interne en externe partijen en heel vaak gedragsverandering van het personeel. Dit laatste is praktisch altijd aan de hand bij zorgorganisaties.

2. Competentiegericht managen: interactie tussen professional en manager

Prestaties van mensen worden bepaald door een zestal factoren:

- Motivatie
- Waarden en normen
- Persoonlijkheid (geneigdheid tot gedrag)
- Intellectuele capaciteiten
- Kennis
- Vaardigheden

In zijn algemeenheid zijn kennis en vaardigheden te ontwikkelen. Persoonlijke en intellectuele capaciteiten zijn meer vaststaand. Motivatie en waarden en normen kunnen worden beïnvloed door de invloed van levensgebeurtenissen en de levensloop en kunnen daardoor aan veranderingen onderhevig zijn.

Competenties bepalen prestaties; prestaties bepalen resultaten. Resultaten maken het mogelijk te reflecteren en daardoor te leren. (Reijerse/Woldendorp). Prestaties managen is resultaten realiseren. Resultaten worden altijd voor klanten gerealiseerd. Prestaties zijn afhankelijk van de optelsom van competenties van een organisatie, de onderdelen (teams) en de individuen. Competenties bestaan uit kennis, vaardigheden, attitudes, ervaringen en contacten, maar ook uit de processen, de operationele modellen en de cultuur van de organisatie (Sydänmaanlakka).

Competentiegericht managen is gericht op het creëren van optimale randvoorwaarden die het mogelijk maken (meetbare) prestaties te leveren. In onze adviespraktijk is een op de professional en cliënt gerichte ICT infrastructuur essentieel.

In een eerdere publicatie zijn we ingegaan op het verschil tussen zelforganisatie en zelfsturing. Sturing staat voor richting geven en zelfsturing voor de competentie en bereidheid te leren.

Deze aanpak blijkt in de praktijk meetbaar te leiden tot verbetering van productiviteit en competentie op zowel individueel als procesniveau. Veranderen kun je bekijken vanuit een “klassieke” probleemgerichte benadering en vanuit een ontwikkelingsperspectief. Hierin staat niet een probleem centraal, maar geef je aandacht aan datgene dat wel werkt, onderzoek je de kracht en betekenisgeving in bestaand ervaringen, vorm je een gezamenlijk beeld van een gewenste toekomst, maak je gebruik van ICT ondersteuning en realiseer je die. De neiging bestaat nogal gemakkelijk om deze benaderingen tegenover elkaar te zetten en de ene beter dan de andere te noemen.

Ellinor en Gerard (1998) brengen in een model de kenmerken van beide benaderingen met elkaar in verband. En concluderen dat er afhankelijk van de situatie en de context de ene dan wel de andere aanpak passend zijn.

Probleem gerichte benadering**Ontwikkelgerichte benadering**

Focus op structuur en taken	-	Focus op relatie en proces
Macht en controle	-	Democratisch leiderschap
Top-down beslissingen	-	Gedeelde betekenisgeving en consensus
Competitie	-	Samenwerkende gemeenschap
Lineair denken	-	Systeem denken
Eén goed antwoord	-	Vele goede antwoorden/paradox
Fragmentatie	-	Holistisch

Binnen een procesgestuurde organisatie is het proces van zorg- en dienstverlening gericht op een klantvriendelijke afdoening van de zorgvraag bepalend voor de organisatorische vormgeving. Verantwoordelijkheden en bevoegdheden met betrekking tot het primaire zorgproces worden in principe zo laag mogelijk in de organisatie gepositioneerd (zelfsturing). Een toekomstgericht zorgbedrijf gaat zich kenmerken als een netwerkorganisatie waar mensen werken die zich aangesproken voelen door een gemeenschappelijke visie die aansluit bij de eigen waarden.

Vernieuwing ontstaat als actoren zelf invloed hebben op hun werkprocessen. Het gaat dan onder meer om: ontstaan van meervoudigheid en variëteit, gedeelde betekenisgeving door dialogen, processen van handelen, reflecteren en leren (Boonstra).

Organisatie- en persoonlijke ontwikkeling zijn aan elkaar gekoppeld zijn. Competentiemanagement als instrument om organisatieontwikkeling en persoonlijke ontwikkelingen aan elkaar te verbinden heeft zijn nut bewezen. De winstpunten zijn met name de aandacht die besteed wordt aan de ontwikkeling van kwaliteiten van medewerkers en het bespreekbaar maken van verwachtingen over het functioneren.

Om organisatieontwikkeling in de zorgsector te doen slagen is het belangrijk dat zorgorganisaties investeren in individuele- en teamontwikkeling. In veel organisaties is competentie management ingevoerd en wordt competentieontwikkeling gezien als

de belangrijkste manier om individuele ontwikkeling van medewerkers gestalte te geven.

Wij concluderen dat competentie management veel eigenschappen van een probleemgerichte benadering in zich heeft en daardoor ook zijn beperkingen kent. Een aanvulling met een ontwikkelingsgerichte benadering vinden we wenselijk.

3. (eigen) kennis managen

Informatie is het omgekeerde van wanorde (entropie). Kennismanagement heeft tot doel optimaal gebruik te maken van de informatie waarover een organisatie beschikt. De ICT infrastructuur maakt een adequate informatievoorziening naar alle onderdelen van de organisatie mogelijk. Kennismanagement is voor 80% kunnen omgaan met nieuwe omstandigheden en voor 20% informatietechnologie (Sydänmaanlakka).

Voor professionals geldt daarbij dat hun kennis het snelst wordt ontwikkeld door toetsing van eigen professionele opvattingen aan de complexiteit van echte problemen. Andersom gezegd: hoe meer professionals communiceren met klanten hoe sneller hun eigen professionaliteit toeneemt.

Organisatieverandering komt tot stand door in positieve zin over die (verschillende) werkelijkheden vragen te stellen. De inhoud van de vragen bepaalt waar de aandacht naar uitgaat; bij bijvoorbeeld appreciative inquiry wordt gekozen voor positieve aandacht (waar liggen kansen, mogelijkheden etc.). Het (ter discussie stellen van) eigen zelfbeeld is uiteindelijk bepalend voor de mogelijkheid van organisatieverandering.

Uit onderzoek blijkt dat professionals die functioneren als individuele kenniswerker in een groot aantal netwerken doelmatig en effectief opereren. In netwerkorganisaties is de inbreng van professionals essentieel: zij bepalen voor een groot deel het welslagen van strategische concepten. Juist de professionals zijn in staat een goede balans te vinden tussen:

- cliëntproblematiek
- marktkennis
- materiekennis

Belangrijk is om het hoe (het wat kan in principe bij het management blijven liggen) over te laten aan professionals. Daarvoor dienen vier voorwaarden te worden ingevuld:

- professionals zijn verantwoordelijk voor de resultaten
- professionals hebben de beschikking over relevante en on-line informatieve
- professionals hebben de beslissingsbevoegdheid over de sleutelvariabelen die prestatie *outcomes* bepalen
- er is een relatie tussen resultaten, waardering en beloning

De kern ervan is dat zoveel mogelijk beslissingsbevoegdheden zo laag mogelijk in de organisatie worden gelegd. Op het niveau van basiseenheden (professionals, teams, afdelingen) kan men het beste de mogelijke markten en belangen van stakeholders overzien. Juist op dit niveau kan een betere afweging gemaakt worden tussen de inzet van middelen (mensen), de te hanteren planning en de kosten. Het sturingsinstrumentarium wordt zo uitgewerkt dat sturing op verschillende niveaus binnen de organisatie (en tussen organisaties) mogelijk wordt.

Door de verantwoordelijkheid bij professionals te leggen kunnen rondom de werkprocessen organisatievormen ontstaan die de grenzen van de eigen organisatie te overstijgen. De identiteit wordt bepaald door de beantwoording van de volgende vragen:

- waar geloof ik in? (ideologie)
- hoe kijk ik naar de wereld?(visie)
- wat wil ik betekenen voor mijn klanten? (missie)
- waarin ben ik het allerbeste ? (unieke kracht)
- hoe wil ik werken? (kernwaarden)
- wanneer los ik mijn merkbeloofte in? (ambities)

Kern van de benadering is het maken van verbinding tussen de eigen kracht en de fundamentele behoeften en kernwaarden van klanten (en stakeholders) en van daaruit op zoek gaan naar creatieve oplossingen

De rollen van bestuurders, managers en professionals moet over en weer helder zijn. Er is tenslotte sprake van één besluitvormingscyclus waarin ieder vanuit zijn of haar rol een (eenduidige) bijdrage levert.

De (personele) rolverdeling ziet er als volgt uit:

- bestuurders: willen realiseren, hebben ambitie, willen veranderen
- managers: willen controle en zijn gericht op resultaten
- professionals: willen inhoudelijk verbeteren en vernieuwen

Om kunnen gaan met complexiteit betekent overigens niet bij voorbaat gekozen hoeft te worden voor minder rollen(invullingen); kern is dat de structuur waarin de verschillende partijen met elkaar communiceren overzichtelijker wordt. De complexiteit van een systeem wordt bepaald door de mate waarin het systeem in staat informatie te verwerken. De hoeveelheid informatie bepaalt de structuur van een systeem. De structuur bepaalt het gedrag. Die structuur wordt weer beïnvloed door dat gedrag. Als je leert in systemen te denken kijk je eerst naar de context (geheel) waarin gebeurtenissen plaats vinden. De context is randvoorwaardelijk voor de inhoud.

Complexe natuurlijke systemen blijken gebaseerd te zijn op een aantal eenvoudige principes: als voorbeeld een vlucht trekvogels. Alles dwarrelt door elkaar. Op basis van computersimulaties blijkt echter dat sprake is van vier gedragsregels in het systeem:

- vlieg in dezelfde richting als de rest
- pas je snelheid aan de vogels direct naast je aan
- ga uit de weg als er een andere vogel nadert.
- wissel de voorste plaats af, wanneer je moe aan het worden bent (en sluit achteraan aan)

Een vergelijkbaar systeem kent het verkeer: ga rechts rijden, houd voldoende afstand; geef rechts voorrang. In dergelijke systemen is de essentie van management coördineren en het houden van overzicht. Macht of beheersing belemmert de voortgang (verandering) van het geheel. Wat nodig is zijn dus open systemen. Daarbij geldt dat hoe meer een systeem is gedecentraliseerd (ik bepaal zelf hoe ik rijd) hoe intelligenter het systeem wordt.

Het aantal beslissingspunten voor besturing neemt toe: communicatie tussen mensen bepaalt de kwaliteit (effectiviteit en efficiency) van de sturing. Voor instellingen is het dus belangrijk veel tijd te besteden aan de inrichting van het overlegsysteem. De uitvoering ervan wordt bepaald door effectiviteits- en efficiencyvoordelen.

Zorginstellingen bevinden zich in een veranderende wereld. Cornelis: 'Zo is de hiërarchische benadering van mensen met regels, die extern worden opgelegd, niet geschikt om oplossingen te zoeken in een wereld die verandert. Want de regel verandert niet, dus is hij ongeldig en de nieuwe oplossing, die past in de nieuwe situatie, vraagt om bijsturen. Bijsturing kan alleen ontstaan bij mensen die de situatie kennen.'

Het merkwaardige is dat naarmate organisaties beter georganiseerd de kans toeneemt dat de instelling verouderde informatie uit de omgeving filtert (dominant paradigma). Het gebruikmaken van bedrijfskundige methodieken (statistische informatieverwerking, modellen, instrumenten) beperkt variëteit. Mensen zien de wereld niet zoals hij is, maar zoals ze zelf zijn (Covey) Management en professionals hebben daarom behoefte aan een gedeelde agenda over:

- inzicht in ieders bijdrage aan doelmatigheid en effectiviteit
- inzicht in (veranderende) wensen van cliënten/patiënten
- inzicht in verbeteragenda

Het werken met taal (verhalen) biedt meer ruimte voor verschillende contexten.

Als je anderen probeert te veranderen word jezelf vaak erg moe: het willen veranderen van iemand impliceert in feite dat de ander niet wordt geaccepteerd zoals hij/zij nu is. Het is echter nog ingewikkelder: "waar aandacht heen gaat, daar vloeit energie naar toe en waar energie heen stroomt, daar groeit het leven. Veranderingsmanagement werkt met een *ist*- en een *so*l/situatie. (...) We willen A veranderen tot B, en geven zonder het te beseffen...extra energie aan de bestaande situatie. Door weg te willen van A, geven we aandacht aan A en maken A juist sterker". (Bommerez, 2001, 20)

Binnen organisaties is sprake van een spanningsveld tussen enerzijds toenemende interdependenties en anderzijds een behoefte aan organisatievormen gebaseerd op zelforganisatie. Gedragsverandering is nauw verbonden met de wijze waarop mensen hun onderlinge interdependentie in hun dagelijkse werkpraktijk waarnemen en ervaren.

Literatuur

Arets, J. en V. Heijnen. (2008). *Kostbaar misverstand. Van training naar business improvement*. Amsterdam: Academic Service

Boonstra, J. en L. de Caluwé (2006). *Interveniëren en veranderen. Zoeken naar betekenis in interacties*. Deventer: Kluwer

Cooperrider, D. L. e.a. (2005). *Appreciative Inquiry handbook*. Berrett-Koehler Publishers

Cornelis, A. (1990). *Logica van het gevoel. Stabiliteitslagen in de cultuur als nesteling der emoties*. Amsterdam: Essence

Cornelis, A. (1999). *De vertraagde tijd*. Essence

Covey, S. R. (1997). *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap*. Contact, 1997

Ellinor, L en G. Gerard (1998). *Dialogue: rediscovering the transforming power of conversation*. John Wiley, 1998

Ginneken, J. (2009). *De kracht van de zwerm. Zelfsturing in de organisatie*. Business Contact

Masselink, R. e.a., red. (2008). *Waarderend organiseren. Appreciative Inquiry: cocreatie van duurzame verandering*. Gelling Publishing

Nieuwenhof, R. van den. (2005). *De taal van verandering. Veranderen in dialoog*. Scriptum, 2005

Nieuwenhuysse, D. van, S. Vermeylen en P. Devos (2012). *Systemisch performance management. Met mensen naar duurzame verandering*. Leuven: LannooCampus

Reijerse, C. en H. Woldendorp. (2000). *Prestaties en competenties managen. Organisatieverandering en gedragsverandering*. Van Gorcum

Rummler, G.A. en A.P. Brache (2013). *How to manage the white space on the organization chart*. London: John Wiley & Sons

Smith, P.C. a.o. eds. (2009). *Performance measurement for health system improvement. Experience, challenges and prospect*. Cambridge University Press

Sydänmaanlakka, P. (2002). *De intelligente organisatie. De integratie van prestatie, kennis en competentie management*. Zaltbommel: Thema