



Beeld Uwe Burmann

Inspelen op
nieuwe ontwikkelingen
en wensen

Persoonlijk ondernemerschap in de zorg

Marktwerking vraagt van zorgondernemers een andere benadering van hun omgeving, de zorgvraag en hun cliënten. Om ook op langere termijn te overleven moet iedere zorginstelling ondernemender en creatiever worden. De mooiste initiatieven worden bedacht, maar voor veel zorginstellingen blijkt de praktijk toch weerbarstiger dan de theorie. In dit artikel laten wij zien hoe een instelling soepeler van papier naar praktijk kan komen door een bewuste en organisatiebrede aanpak van persoonlijk ondernemerschap.

HRM | Jaap Zijlstra en Maarten Koenen

De ontwikkelingen in de zorgsector worden sterk van buitenaf beïnvloed. Hoewel nog niet echt sprake is van vraag en aanbod van een vrije markt, wordt het steeds belangrijker voor instellingen positie te kiezen in de toenemende concurrentie. Dat leidt tot het ontstaan van reuzen als de Evean groep, die met meer dan 25.000 medewerkers willen concurreren op schaalgrootte. Maar ook tot het ontstaan van initiatieven als Indigo, een aparte organisatie binnen Altrecht, die zich binnen de ggz-markt richt op preventie. We zien in de praktijk dat omvang en organisatie van de zorgactiviteiten slechts een deel van het succes betekent. De nieuwe realiteit van marktwerking, mondige klanten en presteren met beperkte middelen vraagt om een andere houding van management en medewerkers. Zij zullen binnen de eigen invloedssfeer het noodzakelijke (en meer) moeten doen om bij te dragen aan het ondernemingssucces. Dat is in onze optiek de essentie van persoonlijk ondernemerschap.

Persoonlijk ondernemerschap

Persoonlijk ondernemerschap valt in onze ogen uiteen in twee elementen: ondernemerschap en persoonlijk. De basis van ondernemerschap is volgens ons: vanuit een duidelijke visie handelen, risico's en verantwoordelijkheid durven nemen en anderen betrekken om het doel te bereiken. Echte ondernemers zijn ambitieuze mensen met een duidelijk doel voor ogen. Hun hele organisatie wordt gericht op het bereiken van dat doel. Zij zijn hierbij standvastig en durven risico's aan te gaan. Knopen worden door hen persoonlijk doorgemaakt als het spannend wordt. Ook zijn zij goed in het aangaan van contacten die hen verder kunnen helpen.

Ondernemerschap wordt persoonlijk als een medewerker zich bewust is van zijn bijdrage aan het succes van de organisatie. Zich daarbij verantwoordelijk voelt voor een goede invulling van die rol en uitgaat van die activiteiten waar hij zelf invloed op heeft. Deze medewerker is dus geen toeschouwer, maar een bewuste actieve deelnemer. Hij heeft de intrinsieke motivatie om geboden ruimte te pakken en zo een bijdrage te leveren aan het resultaat van een onderneming: kansen zien, kansen benutten en kansen zelf creëren. Persoonlijk ondernemerschap is de sleutel tot succes in een omgeving waarin marktwerking reali-

teit wordt. Juist ook in een mensintensieve sector als de zorg, met de vele dagelijkse cliëntcontacten. Toch komen wij in de dagelijkse praktijk nog te weinig persoonlijk ondernemerschap tegen in de zorg. In de praktijk blijkt het stimuleren en organiseren van persoonlijk ondernemerschap weerbarstig.

Weerbarstige praktijk

'Mijn managementteam zit al in 2010, maar mijn medewerkers nog in de zestiger jaren!' Uitspraak gedaan door een gefrustreerde clustermanager van een groep verzorgingshuizen. Alles was ingericht voor cliëntgerichte zorg, maar in de praktijk kwam er nog maar weinig van terecht. Medewerkers werkten nauwelijks met het nieuwe cliëntendossier, en al helemaal niet met individueel gerichte zorg. De medewerkers vonden overigens dat zij juist heel cliëntgericht waren. Zij deden immers al het mogelijke voor hun cliënt. Beide groepen bleken een andere kijk op cliëntgerichte zorg te hebben.

Ook bij een andere zorggroep kwamen wij tegen dat het nieuwe beleid van belevingsgerichte zorg en werken met cliëntagenda's maar niet van de grond kwam. Locatiemanagers werden zo strak financieel aangestuurd, dat zij te weinig energie overhielden om inhoud te geven aan de ambitie van de groep. Zij waren alleen maar defensief aan het beheren.

Tot slot willen wij nog een ziekenhuis aanhalen met een nieuwe businessunitstructuur als antwoord op de marktwerking. Een mooi theoretisch model, maar zonder consistente doorvertaling naar verwachtingen en ondersteuning voor de managers en medewerkers op de werkvloer. Gevolg is dat de nieuwe structuur eerder als hinderlijk wordt ervaren dan als steun om beter te presteren.

Uit deze praktijkvoorbeelden blijkt dat het creëren van persoonlijk ondernemerschap vaak complexer is dan in eerste instantie gedacht. Ergens tussen ambitie en uitvoering gaat het mis. Toch is persoonlijk ondernemerschap niet genetisch bepaald, maar wel te organiseren.

Kwestie van organiseren

Bij het organiseren van persoonlijk ondernemerschap zijn twee aspecten belangrijk: focus en samenhang. Focus om de mensen in de organisatie te richten en gericht te hou-

den op het doel van de onderneming. Samenhang om de verschillende niveaus in de organisatie goed op elkaar aan te laten sluiten, en tot een maximaal resultaat te komen. Het aanbrengen van focus start met het formuleren van een heldere visie met scherpe ambitie. Ervaring leert dat succesvolle ondernemingen hun medewerkers in een vroegtijdig stadium betrekken bij dit proces. Een doorleefde ambitie met breed draagvlak is een extra drijfveer voor ondernemerschap. Zo kiezen veel V&V-instellingen voor een wijkgerichte aanpak. Hoe merken klanten de keuze voor deze aanpak? En hoe kunnen medewerkers bijdragen aan het succes van deze keuze? Hoe wordt dat gestimuleerd door management? Vaak blijft de keuze hangen in mooie woorden op papier en worden bezuinigingen geregeld als reden aangevoerd om doelstellingen op gebied van innovatie, wijkgerichte aanpak of klantgerichtheid te laten vallen. Terwijl juist dan persoonlijk ondernemerschap de sleutel tot succes kan betekenen.

Drie niveaus

Op basis van deze scherpe ambitie kan persoonlijk ondernemerschap worden georganiseerd. Wij onderscheiden hierbij drie niveaus: organisatie, team en individu. Op organisatieniveau gaat het vooral om het creëren van heldere kaders en speelruimte voor de ondernemende medewerker. Denk hierbij aan deregulering door minder procedures, of het geven van meer autonomie aan operationeel management. Niet alleen meer verantwoordelijkheid, maar ook bijbehorend budget. Op dit niveau kan ook gedacht worden aan prikkels om ondernemerschap te stimuleren. Zowel materiële, als immateriële prikkels zijn mogelijk. Dit kan variëren van prestatiebeloning op basis van cliënttevredenheid, tot uitbreiding van verantwoordelijkheidsgebied en versnelde loopbaanontwikkeling. Bij teamniveau hebben wij het vooral over leiderschapstijl, cultuur en bele-

ving. Bij ondernemerschap hoort een resultaatgerichte stijl van leidinggeven. Niet om af te rekenen, maar om te ondersteunen waar nodig en belonen waar dat kan! Binnen veel zorginstellingen is dit een uitdaging, omdat dit van oudsher niet de dominante stijl van leidinggeven is. Vooral operationeel leidinggevendens spelen een belangrijke rol bij het ontwikkelen van ondernemerschap op de werkvloer.

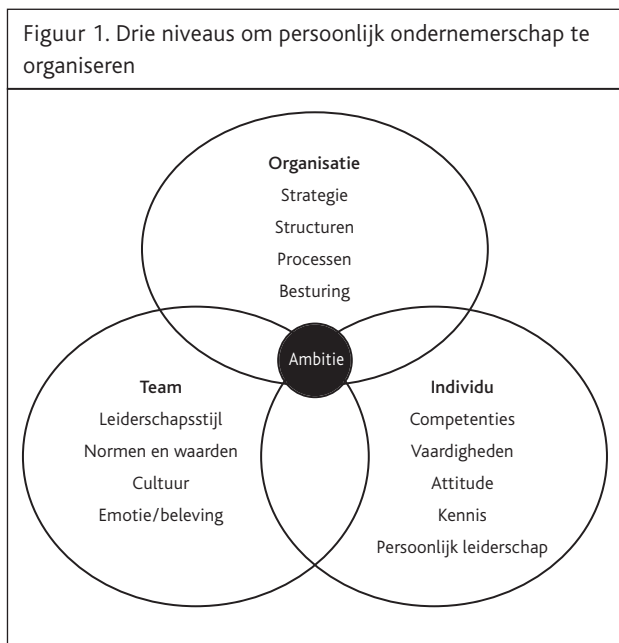
Naast leiderschap vormt cultuur een belangrijk aspect. Om ondernemerschap maximaal te ondersteunen is een lerende cultuur essentieel. Medewerkers moeten kunnen leren van fouten. Door het accepteren en bespreken van fouten, leren medewerkers hun grenzen verleggen en sneller risico's te nemen. Voor de zorgsector geldt hierbij natuurlijk wel dat dit binnen het wettelijke en beroepsmatig toelaatbare moet blijven. Naast het bespreken van fouten, geeft ook het bespreken van successen extra energie voor ondernemerschap.

Op individueel niveau is het van belang om medewerkers te selecteren op de juiste ondernemende competenties en drijfveren. Met de aanname is het echter nog niet over. Ook tijdens hun loopbaan zal er continu geïnvesteerd moeten worden in de ontwikkeling van mensen. De ambitie van de organisatie is hierbij altijd het ijkpunt.

Op ieder niveau is er veel te doen, en gebeurt er ook al veel binnen de meeste zorginstellingen. Waarom het dan toch vaak niet lukt, is het gebrek aan samenhang. Een medewerker met de juiste ondernemende competenties zal nooit kunnen schitteren als hij geen goede ondersteuning krijgt vanuit zijn leidinggevende, of als procedures hem in een keurslijf dwingen. Een beloningssysteem kan nog zo mooi zijn, maar een zekerheid zoekende medewerker komt er niet van in beweging.

Een zorgreus als de Eveen Groep staat voor andere uitdagingen dan een klein zelfstandig bedrijf als Indigo. Eveen zal juist de aandacht moeten hebben voor deregulering, managementinformatie en ontwikkeling van het operationeel management. Daarbij zal stevig moeten worden geïnvesteerd in het doorbreken van bestaande patronen. Indigo zal de natuurlijke aanwezigheid van ondernemerschap bij de huidige pioniers moeten vastleggen in ondersteunende systemen en tegelijkertijd moeten investeren in de eigen verantwoordelijkheid van medewerkers, naarmate de organisatie groeit. Tot slot willen wij nog het voorbeeld geven van een deelnemer aan het jaarcongres van Zorgmarkt die zei: 'Ik geef mijn mensen alle ruimte, maar zij komen geen millimeter van hun plaats'. Deze deelnemer kwam tot de ontdekking dat hij zijn mensen juist te veel ruimte en verantwoordelijkheid gaf, waardoor zij juist behoudend werden in hun ondernemend handelen. Geen training had hem kunnen helpen. Scherpere kaders leiden waarschijnlijk tot meer resultaat.

Er is geen blauwdruk voor de ontwikkeling van persoonlijk ondernemerschap. We bieden wel een aanpak om erachter te komen wat u moet bouwen of breken om daarachter te komen. *Lees verder op pagina 38.*



Ondernemen is verantwoordelijkheid en risico's nemen!

Het starten van een private zorgonderneming is een langdurig en intensief proces. Dit hebben Aernout Somsen en Igor Tulevski van 'Cardiologie Centra Nederland' inmiddels ontdekt. In 2006 startten zij hun eerste cardiokliniek in Amsterdam. Een jaar later volgde een tweede kliniek in Utrecht, en inmiddels wordt binnenkort een derde kliniek geopend. Aan dit succes is heel wat vooraf gegaan. (Zie ook artikel 'kliniek zonder wachtkamer', p. 29 e.v. - red.)

Papier versus praktijk

De stap van een concept in het businessplan naar de daadwerkelijke realisatie van een private cardiologische polikliniek is zeer groot. Vanachter de schrijftafel ziet de wereld er anders uit dan vanuit de spreekkamer van een beginnende kliniek. Zonder het concept te verloochenen moet een startend zorgondernemer bereid zijn te anticiperen op onverwachte of tegenvallende situaties. Die ene zorgverzekeraar die net andere afspraken wil maken dan de rest van de zorgverzekeraars, zorgt voor verstoring van de bedachte efficiënte processen. Om ook de bij hen aangesloten patiënten te kunnen bedienen zal een omslachtige declaratieprocedure geaccepteerd moeten worden. Dit omgaan met onverwachte situaties vraagt veel flexibiliteit, alertheid en besluitvaardigheid.

Bij het opzetten van private zorgonderneming is veel specifieke kennis nodig. In de praktijk kan de nieuwe zorgondernemer bij de start van zijn onderneming nog niet beschikken over alle kennis. Het leggen van contacten met specialisten en ervaringsdeskundigen is daarom essentieel. Samenwerking is dan ook een belangrijk aspect van het ondernemerschap. Hierbij is het belangrijk dat men kraakhelder voor ogen heeft wat de eigen capaciteiten en gebreken zijn, zodat snel contact gelegd kan worden met partijen die iets kunnen aanvullen.

Klantgerichtheid

Bij de ontwikkeling van het concept van de cardiokliniek stonden klantgerichtheid, efficiency en kwaliteit centraal. Dit moesten de unieke verkoopargumenten voor de kliniek worden: een meer servicegerichte benadering van patiënten en

zorgvraag. Omdat veel medewerkers uit de reguliere zorg kwamen, moest er zeker in het begin extra aandacht besteed worden aan dit nieuwe serviceconcept. Alle artsen, verpleegkundigen en administratief medewerkers zijn daarom getraind in klantgerichtheid. Deze collectieve training moet zorgen voor een uniforme en consistente klantbenadering.

Ook nu de organisatie staat, is er nog veel aandacht voor klantgerichtheid. Aan de ene kant wordt hier op gestuurd door specifieke aandacht voor klantgerichtheid tijdens de selectie van nieuwe medewerkers, en het inwerken van medewerkers voor de nieuwe vestiging in één van de bestaande vestigingen. Aan de andere kant nodigt de organisatie medewerkers ook uit tot persoonlijk ondernemerschap. Door goede afspraken, gunnen van eigen regelruimte, aandacht voor persoonlijke ontwikkeling en het honoreren van gewenst gedrag. Enkele medewerkers hebben leidinggevende functies gekregen toen duidelijk werd dat zij uit het juiste ondernemershout gesneden waren.

Resultaat van deze aanpak is dat de Cardiologie Centra Nederland goed bekend staan bij patiënten en verwijzers. Vooral het hoge serviceniveau en de klantgerichtheid scoren goed. Dit is gerealiseerd door de inzet van de ondernemers én alle medewerkers. Het motto is: 'samen de schouders er onder!'

Risico's en verantwoordelijkheid

De Cardiologie Centra Nederland zijn een mooi succesverhaal dat nog zeker nog niet klaar is. Toch is het succes geen vanzelfsprekendheid. Naast het harde werken is er een gezonde portie lef nodig. Er zijn toch een paar risico's waar een startend zorgondernemer rekening mee moet houden. Uiteraard zijn dat de nodige financiële risico's. Investeren van eigen vermogen en het loslaten van zekere inkomsten uit een vaste betrekking.

Daarnaast moet er bij de ontwikkeling van dit soort vernieuwende zorgconcepten rekening gehouden worden met minder enthousiaste reacties uit het werkveld. Vernieuwing kan al snel ervaren worden als bedreigend. Dit zijn wel emoties om rekening mee te houden, omdat goede verstandhouding en samenwerking op termijn toch van doorslaggevend belang voor het succes van de onderneming kunnen zijn. Investeren in relaties is daarom essentieel.

'Ik geef mijn mensen alle ruimte, maar zij komen geen millimeter van hun plaats'

Persoonlijk ondernemerschap bij Medisch Centrum Alkmaar

Het Medisch Centrum Alkmaar (MCA) heeft de ambitie om zich te onderscheiden van andere zorgverleners met topzorg. Het ziekenhuis wil daarnaast een 'koploperrol' vervullen bij de innovatie van ziekenhuiszorg. Eén van de eerste stappen in de realisatie van deze ambities is het inrichten van de organisatie naar de diverse deelmarkten die in de ziekenhuiszorg zijn ontstaan: electieve, acute, complexe en diagnostische zorg. Deze deelmarkten zijn vertaald naar herkenbare organisatorische eenheden. Omdat iedere deelmarkt een eigen dynamiek kent, krijgt ook iedere eenheid zijn eigen uitdaging: van operational excellence tot en met productleadership. Dit onderscheid in focus betekent ook iets voor de mensen die in de eenheden komen te werken. Bij operational excellence gaat het vooral om routines en service, bij productleadership meer om creativiteit en ontwikkeling. De andere inrichting vraagt dus om een scherper onderscheid naar benodigde en beschikbare kwaliteiten bij medewerkers: 'wereldkampioenen' per aandachtsgebied.

MCA Talent M/V

Vanuit dit besef is de volgende visie op personeel benoemd: 'Je kunt het MCA alleen uitstekend runnen met de juiste inzet van de aanwezige talenten'. Om die visie verder te ondersteunen is 'MCA Talent M/V' in het leven geroepen. Een kapstok voor vernieuwend P&O-beleid. De focus bij dit nieuwe beleid ligt op het continu binnenhalen en ontwikkelen van persoonlijke talenten die een directe bijdrage leveren aan het MCA. In stabiele en wisselende omstandigheden. Onder de paraplu van 'MCA Talent M/V' worden diverse initiatieven ontwikkeld. Naast de directe ondersteuning van de strategie van het MCA, is het uitgangspunt bij deze initiatieven meer (zelf)regie voor managers én medewerkers. De eerste initiatieven richten zich op: een traineesprogramma voor verpleegkundigen, aanpassing arbeidsmarktcommunicatie, introductie van nieuwe instrumenten voor selectie en mobiliteit, ontwikkeling van een dashboard voor talentontwikkeling en professionalisering van het interne flexbureau.

De praktijk

Bij de invulling van de nieuwe Acute Opname Afdeling is voor het eerst gewerkt volgens de nieuwe principes van 'MCA Talent M/V'. Woorden werden hier daden. Uit deze eerste test blijkt dat medewerkers nog moeten wennen aan de nieuwe benadering. Het interne aanbod van sollicitanten voldeed nog niet aan de verwachtingen. Kennelijk is het voor medewerkers toch moeilijk om uit hun comfortzone te stappen. Ook heeft het middenkader aangegeven het gedachtegoed wel te snappen, maar zich nog te weinig bij de veranderingen betrokken te voelen.

Om managers en medewerkers meer te betrekken bij de verdere ontwikkeling van de initiatieven onder 'MCA Talent M/V' is er een talentboard ingericht. De talentboard bestaat uit een wisselende vertegenwoordiging van medewerkers uit alle geledingen van de organisatie. Vier keer per jaar bespreken en geven zij vorm aan nieuwe initiatieven. Daarnaast worden er in maart heidagen voor verpleegkundigen georganiseerd. Tijdens deze dagen wordt er stil gestaan bij de invulling van zelfregie: Hoe zie jij dat? Wat verwacht je van ons? Welke drempels ervaar jij? En wat moet er gebeuren om die weg te nemen?

Succesfactoren

De introductie van persoonlijk ondernemerschap vraagt in de praktijk om geleidelijkheid en een lange adem. Veel aandacht voor de samenhang van initiatieven en activiteiten is cruciaal. De combinatie van enthousiaste benadering, ruimte voor bewustwording én handelend optreden heeft het meeste effect. Het allerbelangrijkste is echter het vasthouden van de focus en het consistent blijven in acties en boodschappen met betrekking tot persoonlijk ondernemerschap. Het feit dat de raad van bestuur van het MCA vanaf het allereerste moment betrokken is, en consequent 'MCA Talent M/V' betreft en benoemt bij organisatorische ontwikkelingen maakt dat dit nieuwe beleid vaste voet aan de grond heeft gekregen. Er valt nog een boel te doen, maar de belangrijke eerste stappen zijn gezet.

Als u zelf niet tevreden bent over de mate van persoonlijk ondernemerschap binnen uw organisatie, ga dan maar eens na hoe het in uw organisatie met focus en samenhang gesteld is.

Morgen aan de slag

Bij een toenemende marktwerking in de zorg is meer persoonlijk ondernemerschap de sleutel tot succes. In ons artikel hebben wij laten zien dat dit persoonlijk ondernemerschap niet louter genetisch bepaald is per individu, maar door iedere organisatie te organiseren. Ook door uw organisatie! Om morgen al met persoonlijk ondernemerschap in uw organisatie aan de slag te kunnen geven wij u graag

drie lessen uit de praktijk mee:

1. Persoonlijk ondernemerschap is niet (alleen) een individuele kwestie, maar ook een kwestie van organiseren. Maak de top verantwoordelijk.
2. Succes is afhankelijk van een consistente, integrale en organisatiebrede aanpak. Manage de samenhang.
3. Ondernemerschap vraagt lef: zowel van bestuurders als van medewerkers. Daag uit en beloon initiatief. |

Jaap Zijlstra is partner bij de M Factor (jjzijlstra@mfactor.nl), Maarten Koenen, consultant bij Randstad HR Solutions (maarten.koenen@nl.randstad.com).

*Weet jij al
wat je in 2008 anders
wil gaan aanpakken
op je werk?*

*Bedoel je
doelgerichter werken,
proactief werken, jezelf
meer profileren,
duidelijk communiceren,
grenzen leren stellen,
initiatief nemen....?*

*...euhh...
Ja, precies!*

*...maar
hoe pak ik dat aan?*

Wilt u ook gaan werken aan uw professionele en persoonlijke ontwikkeling? Dan bent u bij ons aan het goede adres! Wij zijn specialist in het ontwikkelen en uitvoeren van praktijkgerichte open trainingen op het gebied van persoonlijke effectiviteit,

effectief adviseren en management support. Maar u kunt ook bij ons terecht voor op maat gemaakte incompany-trainingen.

Meer weten over onze leergang en trainingen? Vraag dan informatie aan of neem een kijkje op onze website.

Jansse Koekkoek

WWW.JANSSEKOEKKOEK.NL

(050) 5208 399 INFO@JANSSEKOEKKOEK.NL

MÉÉR DAN GEWOON OPLEIDEN