

# Gezondheidszorg

## vraagt ondernemerschap in verbinding

*Inge van Heusden, Time To Grow*

In de afgelopen tijd heb ik veel mensen opgezocht, die aan het hoofd staan van organisaties in de zorg. Al deze organisaties staan voor eigen en unieke uitdagingen. Er is echter ook enige algemene lijn te zien in de ontwikkeling van maatschappelijke organisaties.

Veel bestuurlijke aandacht gaat uit naar het meer naar buiten richten van de organisatie. Direct en onomwonden kun je stellen dat sterke interne gerichtheid nu een echte bedreiging is geworden. Geld wordt schaars, kennis wordt schaars, arbeid wordt schaars.

Positief geformuleerd, staat de sector van maatschappelijke dienstverlening voor de opdracht om - ten behoeve van haar vitaliteit - zich sterk naar buiten te richten en flexibel te worden in geld, kennis en mensen.

Deze veronderstelling roept vragen op bij organisatieconcepten zoals we die kennen, namelijk van staande organisaties, met structuren die het integraal primair proces ordenen.

Die beweging naar buiten is in de afgelopen jaren natuurlijk al ingezet. De klant is in het perspectief gekomen. Klanttevredenheidsonderzoeken hebben het kwaliteitssysteem gevuld en dienstverlening verbeterd. Vaak kwam ik in de gesprekken de uitspraak tegen: 'Het huis is op orde, ik wil nu investeren in de kwaliteit van de mensen en in mijn relatie met de partners in mijn omgeving.' De structurering van de organisatie en de profilering van de organisatie in de regio, of in de sector heeft veel aandacht gekregen, de toegankelijkheid voor de klant eveneens. Maar blijft dat huis staan? Blijven we in die

“Veel bestuurlijke aandacht gaat uit naar het meer naar buiten richten van de organisatie

structuren werken, onder druk van schaarste aan middelen en met de nieuwe mogelijkheden aan diagnostiek, zorg en communicatie.

In de kranten staat hoe:

- de **arbeidsmarkt vergrijs**t
- vanaf 2012 de **potentiële beroepsbevolking daalt**
- rond 2020 er een **zeer sterke afname van de beroepsbevolking** is
- er een **mismatch** gaat ontstaan tussen vraag en aanbod in **competenties en opleidingen**
- de **arbeidsmarkt dynamischer en complexer** wordt.

Specifiek voor de gezondheidszorg mondt dat uit in vier uitdagingen:

- De ruimte voor de **groei van uitgaven aan de zorg wordt beperkt** door vertraagde economische groei.
- De **vraag neemt toe** en verandert van ziekte en zorg, naar gedrag en gezondheid.
- De **mogelijkheden voor diagnostiek, behandeling en zorg verbeteren**, de emancipatie van de patiënt claimt de mogelijkheden.
- **Personeelstekort is substantieel.** (Perspectief op gezondheid 20/20, RVZ)

## DE SECTOR MOET HERSTRUCTUREREN

De regierol van de verzekeraar wordt belangrijk. Preventie neemt toe in aandacht. E-healthsystemen veranderen de relatie van mensen met gezondheid en de gezondheidszorgorganisaties. Om mede vorm te geven aan deze herstructurering, zijn twee bewegingen belangrijk:

- **bewustzijn van het 'waarom en waartoe'** van de organisatie
- **ondernemerschap in verbinding** met andere organisaties en klanten

Het bewustzijn van het 'waarom en waartoe' wakkert de innerlijke motivatie en doelgerichtheid aan.

Dat geldt op individueel en collectief niveau. Sterk bewustzijn van het waarom en waartoe zijn belangrijk, paradoxaal genoeg voor de flexibiliteit van de organisatie. Een defensieve organisatie kan veranderen in een open, constructieve en ondernemende partner en samen met andere maatschappelijke organisaties, met klanten en met financiers beleid maken, diensten ontwikkelen, processen verbeteren.

Dat vraagt om kracht. Kracht om de klant de organisatie binnen te halen. Vermogen om open en ontvankelijk te luisteren naar de vragen van de klant en tegelijkertijd weten waar je voor staat en wat je wilt realiseren.

Het gaat er niet meer om, de 'klant te binden' aan de organisatie.

“Instellingen zullen een grensverleggend antwoord moeten formuleren

Klanttevredenheidsonderzoek is niet de enige manier om de klant te betrekken bij verbetering van dienstverlening. Dat beeld gaat namelijk uit van een grens tussen beide. Het gaat er om, de grenzen tussen klant en professional doorlatend/diffluus te maken. De professional de ruimte te geven, de verbinding en ondernemerschap toe te staan en de band met de klant aan te halen.

Het gaat er niet om, innovatie vanuit de eigen kennis en discipline te realiseren en dan te toetsen aan de klant. Of eerst een onderzoek naar de klantbehoefte te doen en dan een aanbod te formuleren. Het gaat er meer om de klant te betrekken, van begin tot eind, bij vernieuwing in het aanbod. Hetzelfde geldt voor de verzekeraar, de professional, de partnerorganisatie, de overheid,....

De kans is groot dat de klant een vraag formuleert die zich niets aantrekt van bestaande grenzen tussen instellingen. Dat hebben we al

eens gezien. Bij de vormgeving van herstel-ondersteunende zorg in de GGZ, is te zien hoezeer een andere manier van denken nodig is om een nieuwe benadering van zorg, goed vorm te geven. Een van de problemen is bijvoorbeeld het gebrek aan toegepaste psychologische kennis van de ambulante begeleiding. "Er is geen opleiding die hoogkwalitatief psychologische en ambulante zorg combineert", heb ik een directeur van een instelling voor psychiatrische en verslavingszorg horen zeggen. De instellingen zullen een grensverleggend antwoord moeten formuleren, waarbij zij- maar ook de opleidingen en kennisinstututen- een rol dienen te spelen.

Dat stelt eisen aan managers en aan de uitvoering. Ook hier worden grenzen diffluus. Besturen van een innovatieve organisatie komt immers meer neer op ondernemen dan beheren. Managers zullen worden uitgedaagd balans te vinden tussen ruimte geven en randvoorwaarden

stellen. Medewerkers worden uitgedaagd de uitnodiging van vrijheid en verantwoordelijkheid aan te nemen bij de 'vormgeving in uitvoering' van nieuwe taken en samenwerkingsverbanden.

### WAT BETEKENT DAT VOOR DE MENSEN?

Inhoudelijk overzie ik dat hier en nu niet. U kent uw organisatie in uw regio. U verstaat uw vak. Wij verstaan het onze en zien hoe belangrijk het is:

- de motivatie, **het 'waarom en waartoe'** van de mensen in de organisatie weer **boven water te halen**
- die motivatie te **verbinden met externe ontwikkeling**

Dat alles om ambitie en ondernemerschap te creëren, vormgevend aan de functie van de organisatie, de motieven van medewerkers, in een veranderende sector.