

# De Wendbare Zorgorganisatie

---

2013-01 / WhitePaper - Strategische wendbaarheid als overlevingsstrategie.

## Stop met veranderen, investeer in strategische wendbaarheid

De wereld verandert steeds sneller en de impact van de veranderingen is steeds groter. Traditionele oplossingen zoals reorganisaties, strategische planning en verandermanagement werken steeds minder. Wat dan wel? Het antwoord is simpel: organisaties moeten strategisch wendbaarder worden. Maar hoe pak je dat aan? In 4 stappen op weg naar meer 'strategic agility'.

## De wereld verandert voor altijd

De Rabobank concludeert in haar 'Cijfers & Trends 2013' dat 'de wereld voor altijd verandert'. Organisaties moeten zich continue aanpassen aan veranderende omstandigheden en dat betekent continue verbeteren en vernieuwen. Was er een paar jaar geleden nog sprake van een dreigend personeelstekort in de zorg, komend jaar verliezen tienduizenden zorgmedewerkers hun baan en minstens net zoveel mensen moeten van baan wisselen. Het Economisch Bureau van de ING concludeert dat de zorg van een groeiemarkt verandert in een krimpmarkt en dat zorgaanbieders hun strategie hierop moeten aanpassen.

## Het draait om strategische wendbaarheid

In recent onderzoek van Twynstra Gudde geeft het merendeel van de onderzochte zorgorganisaties aan dat hun adaptief vermogen niet toereikend is. Deze organisaties zijn bezorgd dat ze onvoldoende in staat zijn zich aan te passen aan de grote veranderingen die op stapel staan. Dit speelt ook in het bedrijfsleven. In het onderzoek van de Economist Intelligence Unit noemt 90 procent van de topbestuurders strategische wendbaarheid cruciaal voor het succes van het bedrijf.

Hier wringt voor veel organisaties de schoen, want oude recepten zoals traditioneel verandermanagement, reorganiseren, kostenbesparingen, outsourcing en strategische planning bieden steeds minder vaak een oplossing. Het grote probleem bij dit soort oplossingen is dat men er nog steeds van uit gaat dat er gedurende kortere of langere tijd een stabiele situatie optreedt. Een periode waarin de organisatie in relatieve rust kan werken en waarin men wacht op een mogelijke volgende verandering. De werkelijkheid is echter anders. Veranderingen dienen zich voortdurend aan en zorgorganisaties moeten daar dagelijks een antwoord op zien te vinden.

Organisaties moeten strategisch wendbaarder worden en dat betekent investeren in 'strategic agility'. Dit is het vermogen van een organisatie om zijn strategische koers snel en effectief te veranderen, anticiperend of reagerend op kansen en bedreigingen in zijn omgeving. Strategic agility bestaat uit twee elementen die elkaar versterken. Aan de ene kant de behendigheid en lenigheid (*agility*) van de organisatie om offensief kansen te benutten die zich aandienen door veranderingen in de markt en aan de andere kant de veerkracht en robuustheid (*resiliency*) van de organisatie om de gevolgen van vaak grote en onvoorziene veranderingen op te vangen. Strategic agility is niet alleen noodzaak om te overleven, maar het biedt concrete handvatten voor het vergroten van het concurrentievermogen en de winstgevendheid. Des te wendbaarder, des te beter!

## Strategic agility kent vier bouwstenen

De meeste bestuurders zijn van mening dat het vermogen om snel te kunnen veranderen een kritieke succesfactor is om te kunnen overleven. Maar hoe doe je dat? Als we alle onderzoeken en publicaties op een rij zetten, dan blijken er in hoofdlijnen vier bouwstenen te zijn voor het realiseren van strategische wendbaarheid, namelijk:

1. Externe gerichtheid: de blik naar buiten.
2. Verbindend leiderschap: goed voorbeeld doet volgen.
3. Flexibele werkorganisatie: zelforganiserende eenheden.
4. Flexibele processen & ICT: modelleren en genereren.

### **1. Externe gerichtheid: de blik naar buiten**

De betekenis is het voortdurend monitoren van de omgeving waarin de organisatie opereert en het verzamelen van inzichten. Het gaat om het opbouwen van 'strategische alertheid' om tijdig trends, ontwikkelingen, kansen en bedreigingen te zien en het belang daarvan voor de organisatie in te schatten. Naast bekende manieren zoals marktonderzoek en trendwatching kunt u strategisch alerter worden door op internationaal, nationaal en lokaal niveau nauwer samen te werken met klanten, leveranciers, stakeholders, kennisinstellingen, onderwijsinstellingen, brancheorganisaties, consumentenorganisaties en collega-instellingen. Des te groter de externe gerichtheid, des te groter de kans op het tijdig ontdekken van nieuwe marktkansen of bedreigende ontwikkelingen.

Zo hebben vier ziekenhuizen de handen ineengeslagen door samen de regionale arbeidsmarkten op elkaar af te stemmen. Met als doel te komen tot een duurzame oplossing waarbinnen vrij verkeer van mensen/talenten mogelijk is. De 'Talenten Management Bank (TMB)' is een combinatie van een mobiliteitsconcept en een virtuele marktplaats waar vraag en aanbod van talenten samenkomen. Het doel is om via de TMB vraag en aanbod van goed gekwalificeerd personeel op elkaar af te stemmen in de regio. De TMB wordt gevormd door het Amphia ziekenhuis, St. Elisabeth Ziekenhuis, Jeroen Bosch Ziekenhuis en het Máxima Medisch Centrum in Eindhoven/Veldhoven. Andere ziekenhuizen kunnen zich bij het initiatief aansluiten.

### **2. Verbindend leiderschap: goed voorbeeld doet volgen**

Niet alleen moet de top van de organisatie de omgeving verbinden met de eigen organisatie, maar ze moet ook zorgen dat intern 'alle neuzen dezelfde kant op staan'. Essentieel hierbij is dat op organisatieniveau prioriteiten vastgesteld worden, dus business unit en afdeling overstijgend. Flexibel meebewegen met de omgeving kan namelijk betekenen dat processen en systemen gereconfigureerd moeten worden en dat mensen, middelen en budgetten – over business units en afdelingen heen – gerealloceerd moeten worden. Op basis van snelle en dynamische besluitvorming. Verbindend leiderschap betekent ook dat een brede groep managers en externe partijen betrokken worden bij de strategievorming. Slaagkansen nemen hierdoor toe en het maakt het omgaan met strategische paradoxen gemakkelijker. Ook is er minder kans op tunnelvisies en groupthink.

In de gezondheidszorg wordt dit steeds vaker ingevuld door het concept van leidende coalities. Leidende coalities zijn professionals die vanuit de principes van co-creatie en co-leiderschap samen naar een probleem kijken. Ze laten de oude 'command and control'-structuur los en gebruiken elkaars kennis en vaardigheden om samen tot nieuwe oplossingen te komen. Een verpleegkundige heeft in zo'n coalitie net zoveel te zeggen als een medisch specialist, want niet je rol is bepalend, maar het feit of je daadwerkelijk over dat onderwerp iets te zeggen hebt. Wie het weet mag het zeggen. Tenslotte moet verbindend leiderschap zorgen voor een sterke organisatie-identiteit en gezamenlijke waarden (shared beliefs), want dat zijn de ingrediënten voor de robuustheid en veerkracht (resiliency) van de organisatie. Bestuurders en directeurs moeten hierin het voortouw nemen, want "als de baas het niet doet, dan zal het wel niet belangrijk zijn".

### **3. Flexibele werkorganisatie: zelforganiserende eenheden**

Strategische wendbaarheid betekent het einde van de hiërarchische, bureaucratische en top-down gestuurde organisaties. Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden worden zo laag mogelijk in de organisatie belegd en gedelegeerd naar kleine resultaatgerichte eenheden en zelfsturende teams. Ondernemerschap is aanwezig tot op de werkvloer om snel te kunnen beslissen en te handelen als de situatie daar om vraagt. Dat vraagt ook om nauwe samenwerking, het vrijelijk delen van informatie, een cultuur van (gecalculeerde) risico's durven nemen en fouten mogen maken en het creëren van een lerende organisatie.

Een goed voorbeeld is Buurtzorg. In 2007 begonnen met een eerste team van wijkverpleegkundigen in Enschede. Nu werken er circa 4000 verpleegkundigen en ziekenverzorgenden in 380 teams door heel Nederland. De teams zijn zelf verantwoordelijk voor personeel, organisatie, huisvesting en financiën. Daardoor kan de organisatie werken zonder tussenlaag van managers en snel schakelen.

Het Buurtzorg-concept vormt nu de blauwdruk voor de inrichting van de thuiszorg in Nederland en wordt geëxporteerd naar en andere sectoren, zoals jeugdzorg, onderwijs en politie, maar ook naar landen als Zweden, Japan, België en Verenigde Staten. Buurtzorg is meerdere keren gekozen tot beste thuiszorgorganisatie en beste werkgever in de zorg.

Flexibel betekent ook dat medewerkers en teams mobiel zijn en snel toegewezen kunnen worden aan andere business units, afdelingen en taken als de strategische prioriteiten van de organisatie wijzigen. De organisatie kan gebruik maken van 'flexibele schillen' waardoor kennis en capaciteit a la minuut afgestemd kunnen worden op de vraag uit de markt. Frontoffice en backoffice werken naadloos samen, ieder vanuit zijn eigen taak en specialisme. Flexibel betekent ook dat er sneller beslist wordt. De snelheid van besluitvorming wordt verhoogd door de jaarplancycclus in te ruilen voor een frequente plan-do-check-act cyclus. Bonussystemen en incentives worden gekoppeld aan het gezamenlijk behalen van de strategische doelen. Er is veel aandacht voor het binden en boeien van medewerkers op basis van gedeelde waarden, want het is zoals Simon Sinek zegt: "People don't buy for what you do but why you do it".

#### **4. Flexibele processen & ICT: modelleren en genereren**

Rigide bedrijfsprocessen en inflexibele ICT-systemen zijn vaak grote obstakels voor het snel kunnen doorvoeren van veranderingen of benutten van marktkansen. Het flexibiliseren van processen en ICT staat dan ook hoog op de directie-agenda. Dit is de vierde bouwsteen. Processen en ICT kunnen flexibeler gemaakt worden door toepassing van nieuwe concepten en hulpmiddelen zoals frameworks, standaardisatie, modularisatie, software as a service en strategic agility-systemen. Hierdoor kunnen processen en ICT-systemen snel aangepast worden als nieuwe marktkansen zich aandienen of als strategische prioriteiten wijzigen. Digitale technologieën zoals internet, mobiel, sociale media en collaboration worden niet alleen ingezet voor nieuwe producten en diensten, maar ook om de bedrijfsvoering opnieuw in te richten (sociale innovatie), nieuwe businessmodellen te ontwikkelen of waardeketens te optimaliseren.

Het flexibiliseren van de ICT-ondersteuning kan bijvoorbeeld met een strategic agility-systeem zoals 'Triggre'. Dit is een gebruiksvriendelijk designtool waarmee organisaties razendsnel maatwerkapplicaties kunnen ontwerpen en uitrollen. Langdurige ontwikkeltrajecten en kostbare maatwerksoftware behoren daarmee tot het verleden. Directeur Mark Hulshof zegt daarover: "Triggre stelt organisaties in staat flexibel, snel en tegen veel lagere kosten concepten en nieuwe bedrijfsmodellen te ontwikkelen, toetsen en weer aan te passen wanneer nodig. Dat maakt organisaties letterlijk en figuurlijk strategisch wendbaar."

#### **Wendbaar aan de slag**

Organisaties die in de toekomst succesvol zijn, weten de steeds snellere veranderingen bij te houden, mee te dicteren en daar van te profiteren. Anticiperen en flexibel meebewegen wordt de norm. Hiervoor moeten organisaties over verschillende competenties beschikken variërend van snelle besluitvorming en flexibele teams tot efficiënte processen, flexibele ICT-applicaties, samenwerking en open innovatie.

Volgens de auteurs van de Trendrede 2013 zullen de leiders van de toekomst zijn als Olympisch surfkampioen Dorian van Rijsselberghe: reageren op alle parameters om je heen, flexibel inspelen op kansen en bedreigingen, meeveren met de wind, meedeinen op de golven en toch als eerste de finish bereiken. Wie die complexiteit aankan, heeft letterlijk goud in handen. Aan de slag!

\*\*\*\*\*

Indora Managementadvies is een onafhankelijk adviesbureau en gespecialiseerd in klantgericht ondernemen, CRM, strategie en marketing. Van strategie t/m implementatie.  
Neem voor meer informatie contact op met Sjors van Leeuwen van Indora Managementadvies.