Een besturingsconcept als kompas voor innovatieve organisatievormen

Transities en transformaties bepalen op dit moment het beeld in de zorgsector. Zorgorganisaties herdefiniëren niet alleen hun positie en profiel in de markt, maar ook hun organisatiemodel. Het is snel geconstateerd dat de huidige organisatievormen niet meer voldoen, maar een passend alternatief is nog niet zo eenvoudig gerealiseerd. De *WAARTOE*-vraag: wat wordt beoogd, is voor velen wel helder; 'terug naar de bedoeling', medewerkers en professionals ruimte geven, de relatie cliënt – professional weer centraal stellen. Maar *HOE* de organisatie 'bij te buigen' is nog een puzzel.

Bij deze 'hoe-vraag' laat men zich graag inspireren door organisaties die andere, moderne vormen hebben gevonden. Kenmerken van deze nieuwe vormen van organiseren zijn: zelfsturing (in teamverband), organiseren vanuit vertrouwen (trust) in plaats van beheersen (control), minder regels en regeldruk, meer middelen inzetten in het zorgproces, minder management en minder indirecte kosten et cetera. Ook buiten de sector zijn inspirerende voorbeelden van nieuw organiseren (3.0) te vinden, waarbij met name vormen van zelforganisatie (met behulp van ICT) nieuwe mogelijkheden bieden.

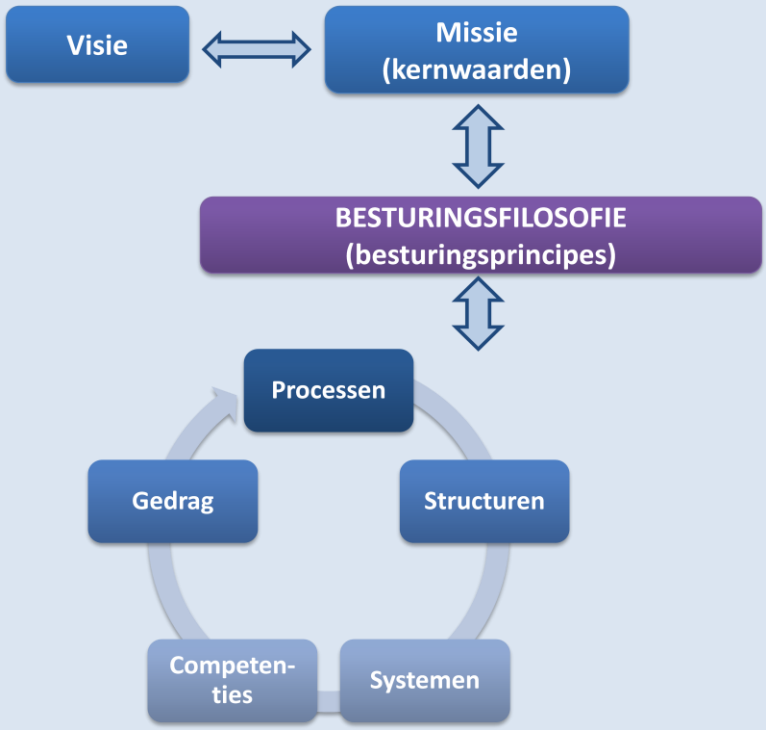
Om enkele voorbeelden te noemen:

Semco en Morning StarCo. zijn succesvolle voorbeelden uit het bedrijfsleven waarin al decennia wordt gewerkt vanuit verregaande zelfsturing en democratische besluitvorming. Een ander voorbeeld is Finext, een (financiële) dienstverlener waar 'de missie de baas is' en teams zichzelf formeren op basis van 'toegevoegde waarde'.

In 'Society 3.0' geeft Ronald van den Hoff ettelijke voorbeelden van, door de internettechnologie en sociale media mogelijk gemaakte, business die in niet-hiërarchische structuren vorm krijgen, bijvoorbeeld Uber, Airbnb. Er is een stroomversnelling aan het ontstaan van coöperatieve vormen, zowel zwaar als licht. Denk in de zorg aan het ParkinsonNet (netwerk), en diverse zorgcoöperaties van waaruit burgers zelf zorg en welzijn organiseren.

Deze vergezichten prikkelen en roepen tegelijk de vraag op 'Kan het eigenlijk wel?' en 'Hoe kom je daar dan?'. Het is inspirerend, maar in de praktijk nog niet zo makkelijk om iets nieuws, iets anders te construeren, nieuwe paradigma's en organisatiebegrippen te hanteren en daarmee weg te bewegen van oude organisatievormen. Het geeft energie, doet een appel op inventiviteit, daagt medewerkers uit en zet hen (weer) in hun kracht. Maar ingrijpende veranderingen in de organisatie kennen ook een hoge mate van onzekerheid (en risico). Het vraagt enerzijds 'vrij denken' en experimenteren. Anderzijds vraagt het zorgvuldigheid, doordachte interventies en sturing in de gewenste richting. Er moet een logische lijn zijn in de vertaling van het 'why' (de bedoeling) naar 'hoe' en 'wat' (zie ook: 'Start with why' van Simon Sinek).
Een besturingsconcept biedt een concrete kapstok om de organisatie 'vooruit te vinden'. Het organiseert gedachtevorming waarin de nieuwe vraagstukken een plek krijgen, zodat taal en beelden in de organisatie gaan ontstaan bij nieuwe oplossingen. Wat zijn onze uitgangspunten, principes en (kern)waarden? Hoe werken wij dat uit? Hoe hangen zaken samen? Hoe gaat het in de praktijk werken? Wat wordt er van medewerkers, professionals verwacht? Welke rol vervult het management? Hoe zorgen wij dat zij de goede dingen doen? Op welke wijze leggen we verantwoording af? Een besturingsconcept helpt in de communicatie, zowel intern (naar medewerkers, managers en staf), als extern (naar stakeholders en toezichthouders).

Een besturingsconcept van een organisatie beschrijft het besturingsmodel (met als bouwstenen: processen, structuur, systemen en competenties) van de organisatie en de uitgangspunten (missie, visie en besturingsfilosofie) van waaruit dit wordt vormgegeven. Richtinggevend is de visie op zorg, waarin ook een mensvisie en een visie op de samenleving in tot uitdrukking komen.



Een goed besturingsconcept beantwoord aan de drie C's:

'Contingency': Afstemming van het besturingsconcept op de context of omgeving waarin de organisatie beweegt. Denk aan maatschappelijke opvattingen over zorg, economische randvoorwaarden, gedrag van relevante stakeholders en partners/concurrenten in het veld.

'**Consistentie'**: Een logische consistente doorvertaling van de visie en uitgangspunten, in een besturingsmodel (structuren, systemen en competenties). Daarbij zijn het 'teamconcept' en het 'staf-service' concept' belangrijke onderdelen.

'Congruentie': De verschillende bouwstenen, structuur, systemen en competenties/gedrag, moeten onderling goed op elkaar aansluiten.

Voorbeeld:

Om in de jeugdzorg tot beter afgestemde zorg te komen, beter afgestemd op de behoefte van de cliënt en beter afgestemd tussen hulpverleners onderling, wordt een internetplatform ontwikkeld dat dit mogelijk maakt. Bedacht vanuit een wensbeeld hoe zorgprocessen zouden moeten verlopen, draagt dit 'systeem' bij aan ontschotting, wijkgericht en cliëntgericht werken, met effectieve inzet van expertise vanuit verschillende 'aanbieders'. De introductie hiervan zal aanpassing vragen van bestaande structuren (flexibiliteit, netwerken, situationele teams, 'zelfsturing') en zal andere competenties vragen van betrokken medewerkers.

Bij het ‘omwerken’ van de organisatie naar vormen van ‘nieuw organiseren’, zijn specifieke aandachtspunten:

- Hoe organiseren en ordenen we ons zorgproces zodanig dat de relatie tussen cliënt/patiënt en hulpverlener/professional (weer) centraal staat?
- Hoe zorgen we dat professionals (weer) in hun kracht komen en cliënten optimaal, behoeftegericht, kunnen ondersteunen?
- Wat voor ‘team-context’ heeft de professional daarbij nodig en wat betekent dat voor ons ‘teamconcept’? Hoe vormen we, rondom de klantvraag, effectieve teams?
- Wat is dan de toegevoegde waarde van de verschillende sturingslagen? Welke lagen zijn er dan nodig?
- Hoe bewegen we van 'het aansturen van medewerkers om op meest effectieve en efficiënte wijze de doelstellingen van de organisatie te realiseren’, naar ‘het mogelijk maken (‘enabelen’) dat professionals hun competenties kunnen benutten en zo goed mogelijk in de klantbehoefte kunnen voorzien'?
- Hoe brengen we een nieuwe, goed werkende combinatie aan van horizontale en verticale sturing?
- Wat zijn de kritische processen in de organisatie, bijvoorbeeld met betrekking tot de veiligheid van cliënten en medewerkers en de continuïteit van de organisatie?
- Als we toegevoegde waarde voor de cliënt centraal stellen, wat betekent dat voor onze ondersteunende functies? Met andere woorden wat is ons ‘staf-service' concept?

In zoektochten naar vormen van nieuw organiseren met onze opdrachtgevers, merken we de kracht van het hanteren van een samenhangend besturingsconcept. Het helpt in termen van 'bezint eer ge begint' om goed te doordenken en gezamenlijk te bespreken 'wat beogen we nu eigenlijk?'. De beoogde organisatieverandering is meervoudig en daarmee lastig genoeg en een bruikbaar en doordacht ankerpunt kan daar bij helpen. Bij het vormgeven van de organisatie helpt het het besturingsconcept bij een samenhangende uitwerking van ‘why’, en daarvan afgeleid ‘how’ en ‘what’. Het draagt bij aan een logische en samenhangende en daarmee aan een effectief besturingsmodel voor de organisatie. Mits sprake is van de drie C's en mits de formuleringen eenduidig zijn en aansluiten op de bestaansreden van de organisatie, dus niet te abstract en met het zorgproces als vertrekpunt.

Voorbeeld:

Vanuit een beeld van de cliënt, gedefinieerd als een zelfstandige cliënt, wordt een zorgvisie geformuleerd waarin de zorg bijdraagt aan de zelfstandigheid van de cliënt. Als zelfstandigheid een waarde of kenmerk van de organisatie dient te worden, dan vergt dit ook zelfstandige medewerkers die werkzaam zijn in zelfstandige teams en een daarbij aansluitende staf en ondersteuning. Dit krijgt vorm in de structuur (ordening en verdeling van verantwoordelijkheden en bevoegdheden), in de systemen die de organisatie hanteert (kwaliteit, planning e.d.) en in competenties van medewerkers, managers en staffunctionarissen.

Welke handvatten biedt dit voor bestuurders?

- Een samenhangend besturingsconcept biedt een goede kapstok/routekaart voor de verandering.
- Een goed besturingsconcept is eenduidig en inspirerend en verbeeldt de beoogde wijze van organiseren.

- De redenering vertrekt vanuit het perspectief van de missie, visie en waarden en zoekt daarbij de passende structuur en systemen; structuren en systemen die het realiseren van de 'why' mogelijk maken en dus dienend zijn aan.
- De start ligt niet bij de organisatie maar bij de klantbehoefte en stelt de vraag 'hoe kan mijn organisatie het beste beantwoorden aan de behoefte van de cliënt?'.
- Een goed, op deze klantbehoefte aansluitend, teamconcept is daarbij cruciaal, evenals een ‘staf-service’ concept dat aansluit op een effectieve context die je rondom teams wilt creëren.
- Het impliceert ook een herdefinitie van management, van sturen naar ‘enablen’.
- En niet onbelangrijk, het biedt inzicht in de kritische processen in de organisatie en hoe die de borgen.

Het transformeren van de organisatie om beter aan te sluiten bij de moderne eisen die aan organisaties wordt gesteld is een spannend avontuur. Het is een kwestie van experimenteren met nieuwe inzichten, maar niet van onvoorbereid op pad gaan. Ons bekende en beproefde 'besturingsconcept' blijft zijn waarde houden, juist ook in het avontuur van 'vooruitvinden'.

Januari 2015
Hemmo Huijsmans
Helen van Tol