

## Met PEP® op weg naar Resultaatgericht Management

Door Hugo Van den Bergh (info@oplossingsgericht.be)



Een tijd geleden werd ik verzocht om de implementatie van resultaatgericht management in een grote zorgorganisatie in Brabant (Nederland) mee te begeleiden.

Resultaatgerichte bedrijfsvoering (RGB) is niets anders dan afspraken maken en die ook nakomen. Het vastleggen en plannen van deze afspraken betekent de overgang van "alles moet kunnen" naar "dit gaan we doen" of m.a.w. "Behalve de kunst om dingen gedaan te krijgen, is er de kunst om dingen ongedaan te laten. De wijsheid bestaat erin om het niet-essentiële te elimineren." (Lin Yutang) . Dit lijkt zo simpel maar is in de praktijk niet altijd even eenvoudig te realiseren. Het impliceert dat vooraf helder dient te zijn wat een organisatie 'wil zijn' en hoe ze daar denkt te komen (missie, visie en strategie). RGB impliceert tevens dat iedereen in de organisatie doordrongen is van deze missie en visie en dat de organisatie deze uitgangspunten 'volgt'. De doelstellingen dienen bepaald te worden en vertaald naar resultaatgebieden en meetpunten. De kerntaken en concrete activiteiten worden hiervan afgeleid.

Voor de betreffende zorgorganisatie betekent dit dat zij regionaal werkzaam is voor mensen die vragen om langdurige intensieve zorg van verzorgende, verpleegkundige en medische aard. Zij biedt een samenhangend pakket van voorzieningen en diensten van een zo hoog mogelijke kwaliteit en staat voor een werkklimaat voor medewerkers, waarin plezier in het werk en deskundigheid van handelen voorop staan.

Deze missie is verder uitgewerkt in een visie op zorg (zorg op maat, kwaliteit van zorg, kleinschaligheid, marktgerichtheid en participatie) en een visie op arbeid (arbeid op maat, kwaliteit van arbeid, arbeidsmilieu, marktgerichtheid, participatie). Deze geven de richting aan voor de te voeren strategie, die verwoord wordt in een meerjarenbeleidsplan.

Jaarlijks wordt de strategie uitgewerkt in een jaarplan, dat op zijn beurt de richtsnoer vormt voor de in-output-termen-geformuleerde jaarplannen die de managers van de verschillende afdelingen opstellen. Zij vertalen samen met hun medewerkers het jaarplan in een viermaandsagenda. Aan de hand daarvan wordt de voortgang bewaakt en zo nodig aangepast. Hierdoor ontstaat verbinding met de geformuleerde strategie doorheen de ganse organisatie.

Omwille van de geïndividualiseerde aanpak, sloot PEP® naadloos aan bij de vooropgestelde doelen en werden onmiddellijk reeds belangrijke resultaten gerealiseerd. Als benadering van de gehanteerde werkmethode bood PEP® een spiegel voor de gemaakte keuzes omtrent het wat en het hoe van iemands activiteiten. Naast de verbetering van de persoonlijke werkgewoontes, werksystemen en planning, werden de kerntaken gedefinieerd en helder gemaakt. Organisatorische aspecten werden hierdoor duidelijk aan de orde gebracht, wat toeliet ze ook onmiddellijk aan te pakken. De integratie van PEP® en RGB was dan ook het logische resultaat.

De noodzaak tot "kiezen", die in PEP® naar voren komt, wordt in RGB vertaald als een "kiezen voor resultaat op alle niveaus". Als effectieve technieken om de gestelde doelen te realiseren, moesten vooral vereenvoudiging door eliminatie van verliesgevende activiteit en gerichte aandacht, selectiviteit benadrukt worden. Prestaties berusten immers op inzicht in de verschillen tussen hoogwaardige en laagwaardige activiteiten en selectief optreden.

Op deze manier werd gewerkt aan het doorbreken van de negatieve spiraal waarbij door het grote aantal ad hoc situaties in de zorg, hard gewerkt moet worden om de gevolgen van problemen te bestrijden (branden blussen). Hierdoor is er te weinig tijd om de problemen grondig aan te pakken, verdwijnen veel problemen niet (men beperkt zich tot oplapwerk) en voelen managers en professionals zich overladen om zich te richten op procesverbetering. Zij hebben moeite om "de juiste dingen juist te doen" of m.a.w. om de inputs om te vormen tot outputs met de vastgelegde toegevoegde waarde.

Deze negatieve cyclus werd met PEP® omgebogen in een positieve. De chronische aanwezigheid van problemen heeft immers o.a. te maken met gebrek aan methode en systematiek om grondig te werk te gaan. Door een gestructureerde aanpak en een concentratie van inspanningen op de "essentiële" zaken, verminderde de belasting en kon er tijd vrijgemaakt worden om verdere verbeteringen aan te brengen.

Bij het begeleiden van de managers ging het er om de groep zodanig te ontwikkelen dat zelfstandig de activiteiten ten aanzien van taakuitvoering, coöperatie en doelbepaling opgepakt werden. D.w.z. dat de wegingsfactoren voor prioritering en selectiviteit nog verder ontwikkeld werden met betrekking tot diverse aspecten van de prestatie (wij hebben te veel projecten tegelijk, informatievoorziening, complexiteit en volume...). Identificeren van resultaatgebieden, formuleren van prestatie-indicatoren, helpen bij het opstellen van actieplannen en budgets (tijd), procesbegeleiding bij afstemming van doelstellingen en doelverificatie ten behoeve van managementinformatie waren gebieden waarop de ondersteuning van de consultant waarde kon toevoegen.

De reacties na PEP gaven dan ook het volgende beeld:

- PEP helpt de keuze te bepalen wat je wel en niet moet oppakken en brengt orde in je materiaal en structuur in je activiteiten. Door meer op te schrijven en te rubriceren verbeteren het overzicht en de planning.
- Het gevoel verdwijnt "een emmer te zijn, die tot de rand vol is. En waar maar water bijkomt. Elke nieuwe druppel valt meteen weer over de rand. Een situatie die ontstaat als de stroom werk die op je afkomt niet meer goed verwerkt kan worden. Het werk stapelt zich op, en dan ga je brandjes blussen. Tot je merkt dat je zelfs geen tijd meer hebt om de lege emmers met water te vullen".
- PEP brengt mij op weg om strakker en meer gedisciplineerd te werken, wat nodig is gezien het grote aantal en de verscheidenheid van mijn taken. Keuzes maken moet! Meteen taken aanpakken in plaats van ze op een stapel te leggen. Ik reserveer ruimte in de agenda om klussen te klaren.
- Keuzes maken moet! Meteen taken aanpakken in plaats van ze op een stapel te leggen. Ik reserveer ruimte in de agenda om klussen te klaren. PEP® heeft duidelijk gemaakt dat het bewaren van allerlei zaken zinloos is als er verder toch niets mee gebeurt - opruimen dus!
- PEP® brengt structuur en duidelijkheid in waar je mee bezig bent. Het is zo simpel, maar je moet het wel volhouden. Mijn eigen werk is nu beter ingepland. Vanuit mijn eigen doelen wordt mijn agenda - activiteiten uitgevoerd. Er is bijna geen stress meer.
- Het buro opruimen gaf meer inzicht in de dossiers en creëerde ruimte voor de actualiteit. De prioriteiten werden in kaart gebracht en door deze te plannen worden ze terug vertaald in acties.

- PEP® leert bewuster met activiteiten omgaan. Minder huiswerk. Geen stapels meer door selectie en sneller weggooien. Soms wel frustrerend om keuzes te moeten maken (meer nee zeggen). Ik moet er wel bewust mee bezig blijven; anders loop je de kans weer in de valkuil terecht te komen.
- Het is verbazend hoeveel meer men kan doen wanneer de zaken op een goede manier geordend zijn en men zich door het PEP®-principe "Doe het nu" losmaakt van onnodige verstoringen.
- PEP® brengt structuur op het bureau, in het archief en de PC. De actielijst zorgt voor innerlijke rust. Door de verbeterde planning kan je duidelijker zijn naar opdrachtgevers. PEP® werkt door naar de andere medewerkers.
- PEP® helpt mij om het geheel van werkzaamheden in daden om te zetten via doelstellingen en de daarbij horende resultaten in tijd te structureren. Hiermee samen hangen het archiefsysteem en de wijze van behandeling van de informatiestroom.
- PEP® is ook een positieve levenshouding - dat spreekt aan. De enthousiaste begeleiding leert je dat als je iets wilt, kijk dan in de eerste plaats naar wat je kan doen en doe dat ook.
- Bij het plannen wordt steeds de tijd aangegeven, met begin- en eindpunt. Ik stel meer vragen bij onduidelijkheden over opdrachten en afspraken. Ik ga bewuster met de doelstellingen op de verschillende gebieden om en neem meer initiatief.
- Positief aan PEP® vond ik de persoonlijke begeleiding, de bezoeken op de werkplek en het helder stellen van de persoonlijke doelstellingen. Positief is ook dat de gehele directie, staf en middenkader heeft meegedaan. Ik heb meer systematiek in mijn archivering, werk meer geordend/georganiseerd. Planning is nog geen routine; de agenda wordt nog (te) vaak gevuld met 'dringende' dingen. PEP® vraagt continu aandacht.
- PEP® betekent voor mij: meer nadenken over mijn werk; gestructureerd werken; planmatig bezig zijn; minder werkdruk ervaren. Soms nog vervallen in oud gedrag - zaken die op je afkomen oppakken. Met je baas duidelijke afspraken maken over wat wel en wat niet mogelijk is. Naar andere mensen in de organisatie uitleggen waarom je hun 'dringende' zaken niet kunt oppakken omdat dat voor jou niet aan de orde is.
- PEP® brengt ordening in het denken, waardoor je efficiënter werkt. De belangrijke dingen worden helder. Doordat de gestelde doelen in stappen verdeeld worden en gepland, worden ze haalbaar.
- Het veranderen van werkmethode wekt nieuwsgierigheid bij de collega's, die bepaalde methodes beginnen over te nemen.
- PEP® brengt systematiek in het verwerken van een grote massa gegevens, bewust en stelselmatig.

Met dank aan dhr H.A.W.M. Brons, voorzitter Raad van Bestuur van Stichting Groenhuysen, Roodendaal (NI).