

delen en bestuderen vind ik heel legitiem. Ik kan me voorstellen dat ze de ruimte willen hebben voor interne reflectie en verbeteringen. Wij vinden echter wel dat er sprake moet zijn van een traject waarin op een bepaald moment bekeken wordt wie er belang hebben bij de betreffende informatie. Bijvoorbeeld patiëntenorganisaties, verzekeraars en inspectie. Van daaruit moeten we afspraken maken over het moment waarop de informatie wel openbaar wordt. Het is belangrijk dat je in een veilige omgeving indicatoren kunt ontwikkelen, maar het moet er niet toe leiden dat je tien jaar later nog steeds alles voor jezelf houdt.'

**SOMMIGE ZORGAANBIEDERS ZIJN BANG DAT VERZEKERAARS DE DATA OP EEN VERKEERDE MANIER GAAN GEBRUIKEN. ZIEN JULLIE VOOR JEZELF EEN TAAK OM DAT TE BEWAKEN?**

'Als het goed is behartigt een verzekeraar de belangen van zijn verzekerden. En dat zijn wij allemaal. In de praktijk liggen die belangen dan ook dicht bij elkaar. Wij

weten natuurlijk ook dat die angst bij een aantal beroepsbeoefenaren leeft en daar zul je met elkaar over moeten praten. Er zal een soort bijsluiters bij de indicator moeten komen die uitlegt waar de indicator voor bedoeld is. Wanneer een indicator op een manier wordt gebruikt waarvoor hij niet geschikt is, dan is het ook onze taak om daarop te wijzen. Ik zie overigens dat verzekeraars heel erg hun best doen om indicatoren samen met patiëntenorganisaties en beroepsverenigingen te ontwikkelen. Wij willen graag hun informatiebehoefte dekken en zorgen dat zij hun informatie straks uit de database van het Kwaliteitsinstituut halen. Als ze het bij ons niet kunnen halen gaan ze het zelf vragen in het veld; dat is extra werk en voor iedereen heel vervelend.'

**HANGT HET SUCCES VAN HET KWALITEITSINSTITUUT AF VAN DE MANIER WAAROP DE INFORMATIE GEBRUIKT WORDT, OF ER LEUKE DINGEN MEE WORDEN GEDAAN?**

'Dat het ook leuk is vind ik inderdaad heel

belangrijk. We kunnen heel toebberig doen over wat er allemaal geregistreerd moet worden, maar het gaat wel over je beroep en de inhoud van je werk. Daarom is het onze uitdaging om iets te bieden waar mensen positieve energie van krijgen. We zullen regelmatig bijeenkomsten organiseren om te laten zien wat we doen en bijvoorbeeld uitleg geven over het toetsingskader. Het Kwaliteitsinstituut zal echter geen mensen gaan trainen of coachen in de uitvoering van kwaliteitszorg. Daar hebben we de mensen ook niet voor. Waar wij voor gaan zorgen is dat de kwaliteitsstandaarden en indicatoren bruikbaar zijn en toegepast kunnen worden. We zijn ons ervan bewust dat onze taak niet gemakkelijk is. Er zijn kritische geluiden, maar er zijn ook veel enthousiaste mensen in de zorg. Daar gaan we mee aan de slag.' 

*Meer informatie vindt u op [cvz.nl](http://cvz.nl) of in de LinkedIn-groep 'Kwaliteitsinstituut'. Daar kunt u ook meedenken en reageren.*

## HET GLAZEN PLAFOND



Gio Lippens verwoorde het mooi afgelopen Tour de France toen Bauke Mollema, op de tweede plek liggende, tegen de bergen omhoog moest: tussen de oren zit het wel goed, maar de benen doen niet wat hij wil. Hij had zich goed voorbereid, goed gegeten, goed geslapen, maar er zijn van die dagen zonder verbinding tussen het hoofd en rest van het lichaam. Bij bedrijven lijken deze dagen ook voor te komen. Het hoofd dan als strategische visie en het lichaam als het primaire proces.

De afgelopen decennia zijn er dan ook tal van tips en trucks uitgevonden door wetenschap, adviseurs en verlichte directeuren om deze verbinding tot stand te brengen en te houden. De managementsysteemwereld floreert hier wel bij. Maar ook bijvoorbeeld het lean denken, six sigma en operational excellence spelen hier handig op in. Hierbij wordt de focus vooral op de fysieke kant van het bedrijf gelegd. Tools en methoden om de sociale kant van de verbinding te maken komen ook steeds meer op: OBM, dienend leiderschap en Lumina Spark, om er maar een paar te noemen.

In het kort komt het neer op het maken van de verbinding tussen strategisch en operationeel niveau. Of zoals iemand mij laatst zei: het weghalen van het glazen plafond. Het tactisch niveau is hierbij de belangrijke tussenlaag. Hoe vertalen we onze strategische doelen in operationele acties?

Bij het kleinere MKB komt dit neer op de leiderschapskwaliteiten van de directeur/eigenaar: in hoeverre kan deze, naast het ontwikkelen en vasthouden van een visie, de medewerkers motiveren om dezelfde weg in te slaan en op het pad te blijven? Vanaf het grotere MKB komt deze taak in handen van het middenmanagement: mensen die in veel gevallen op deze positie beland zijn door het aantal jaren hard werken en niet door hun specifieke leidinggevende kwaliteiten. En daar zit nu juist de crux: ook zij moeten in staat zijn om de strategische visie te vertalen en de rest van de organisatie daarmee te motiveren. Dit vergt naast systeeminzicht ook sociale kwaliteiten.

Het opwaarderen van je middenmanagers door dit systeeminzicht en deze sociale kwaliteiten haalt het glazen plafond weg en laat je bedrijf weer ademen op weg naar meesterlijke bedrijfsvoering.

### **Sjoers Witjes**

*Sjoers is Adviseur Duurzame Bedrijfsvoering bij BMD Advies. Daarnaast is hij als docent en promovendus verbonden aan het Copernicus Instituut voor duurzame ontwikkeling van de Universiteit Utrecht. Na zijn gezin ligt zijn grootste passie in het ondersteunen van mensen bij het duurzamer maken van bedrijven.*