

# Wat voor organisatie willen we zijn?

– afwegingen in de MD-praktijk van een ziekenhuis –

---

André Nijhof en Sjoerd Jansen Venneboer

Artikel verschenen in Tijdschrift voor Management Development, jaargang 15, nummer 1, voorjaar 2007, p.18-21

[voetnoot: André Nijhof ([a.nijhof@nyenrode.nl](mailto:a.nijhof@nyenrode.nl)) is verbonden aan het European Institute for Business Ethics van de Nyenrode Business Universiteit en is voorzitter van het Netwerk Bedrijfsethiek Nederland; Sjoerd Jansen Venneboer ([info@sjvconsultancy.nl](mailto:info@sjvconsultancy.nl)) is organisatieadviseur en interim-manager in Velp.

*Het probleem van de kapitalistische wereld is dat alles wordt vertaald in geld. Niemand heeft het nog over een gelukkige onderneming, over een onderneming waar mensen lachen of waarvan ze het zo fijn vinden om er te werken. (Paul Fentener van Vlissingen, april 2002)*

## Bewust kiezen

Management development is geen waarden-vrije praktijk. De wijze waarop bijvoorbeeld beoordeling en ontwikkeling van managers plaats vindt, bepaalt in belangrijke mate welke waarden centraal staan in een organisatie. In dit artikel worden twee benaderingen van management development uitgewerkt en geïllustreerd met een casus binnen een ziekenhuis. Bij de commitmentgerichte benadering staan waarden zoals zelfontplooiing en respect centraal, terwijl bij de prestatiegerichte benadering marktgerichtheid en efficiency voorop staan. Beide benaderingen kunnen effectief zijn, maar onderzoek toont aan dat dit wel van vele factoren afhankelijk is. Aan de hand van de ziekenhuiscase, wil dit artikel MD-professionals helpen om bewust te kiezen voor het type organisatie die ze willen creëren.

## Organisatieontwikkeling

Mensen besteden een belangrijk deel van hun leven aan hun werk en ontlenen hun geluk en zelfrespect voor een deel aan dat werk. Tegelijkertijd zijn er grote groepen medewerkers die geen goed woord over hebben voor de organisatie waar zij werken en, als ze de mogelijkheid hadden, liever vandaag zouden stoppen dan morgen. Vaak richt deze kritiek zich niet zozeer op de werkplek of het salaris – alhoewel op dat vlak vaak ook nog wel wat wensen open staan – maar vooral op de zachte kant van de organisatie; de wijze van communiceren en samenwerken. Professionals die invulling geven aan management development hebben een belangrijke invloed op deze zachte kant van organisaties. De wijze waarop werving, ontwikkeling, beoordeling en vertrek van managers wordt aangepakt, bepaalt in belangrijke mate de stijl van leidinggeven die wordt gehanteerd en daarmee de wijze waarop medewerkers en leidinggevenden communiceren en samenwerken.

In dit artikel willen we vooral ingaan op de waarden die ten grondslag liggen aan de wijze waarop het management development programma wordt ingevuld. Een ontwikkelingsprogramma dat primair gericht is op zelfontplooiing zal een geheel andere opzet kennen dan een ontwikkelingsprogramma dat primair gericht is op het vergroten van arbeidsproductiviteit. Uiteraard zijn dit tegenpolen die in de praktijk door elkaar kunnen lopen. Maar het expliciteren van deze tegenpolen is behulpzaam om bewuste keuzes te maken. Bovendien is het de vraag hoe waarden als zelfontplooiing, efficiency, oprechtheid en respect naar voren komen in de activiteiten van een MD-programma. Hoe zeker weten we dat bijvoorbeeld wederzijds respect en oprechtheid kenmerkend zijn voor de wijze waarop beoordelingsgesprekken plaats vinden? En hoe belangrijk vinden we het dat deze waarden kenmerkend zijn voor de organisatie die we met elkaar creëren?

## Commitment versus performance

Vanuit het denken over strategisch personeelsmanagement zijn twee dominante stromingen ontstaan. Beide benaderingen zijn gericht op een integratie van organisatie- en medewerkersbelangen, maar de invulling van die integratie verschilt sterk. In de High Commitment-benadering, ook bekend als de Harvard-benadering, wordt gesteld dat de creatie van belangenovereenstemming tussen werknemers en leiding afhankelijk is van de hoeveelheid invloed die aan werknemers in de onderneming wordt toegekend (Beer et al, 1984). Aan deze stelling ligt de opvatting ten grondslag dat een hoog prestatieniveau van werknemers alleen te verwachten is als de onderneming werknemers confronteert met een uitdagende arbeidssituatie die volop kansen biedt om hun talent en creativiteit optimaal tot ontplooiing te brengen.

In de High Performance-benadering, ook bekend als de Michigan-benadering, staat eveneens de integratie van belangen centraal, maar ligt het primaat bij de gevoerde marktstrategie (Fombrun et al, 1984). Op basis van de te volgen marktstrategie wordt bepaald welke middelen - inclusief medewerkers - nodig zijn om deze strategie te realiseren. Meer recent zien we deze discussie terugkomen in de vraag of het nu in organisaties moet gaan om *human resource management* of *human resource development*.

	High Commitment	High Performance
Basis voor hoge arbeidsproductiviteit	Participatie van medewerkers	Invulling geven aan marktstrategie
Dominante auteurs	Harvard benadering (Beer et al)	Michigan benadering (Fombrun et al)
Dominante waarden	Zelfontplooiing, respect, participatie	Marktgerichtheid en efficiency

Het onderscheid tussen deze benaderingen komt het duidelijkst naar voren in situaties waarin tegengestelde claims ontstaan. Wat dient een organisatie te doen met medewerkers waarvoor tijdelijk geen betaald werk is en het onduidelijk is of dat op korte termijn zal veranderen? De high performance benadering stelt dat alle resources moeten zijn afgestemd op de marktstrategie, zodat deze medewerkers elders hun emplooi moeten vinden. De high commitment benadering stelt dat dergelijke problemen via participatie moeten worden opgelost (en liever nog voorkomen). Dat kan ertoe leiden dat deze medewerkers elders gaan werken, maar ook dat zij via een ander takenpakket en eventueel omscholing zich weer nuttig kunnen maken voor de organisatie. Inmiddels zijn er voorbeelden bekend van bedrijven die hierdoor een zeer betrokken groep van medewerkers hebben gekregen waarmee uitstekende prestaties worden gerealiseerd. Er zijn echter ook voorbeelden waarbij de personeelskosten te hoog werden en zelfs faillissementen niet konden worden voorkomen (Nijhof, 1999). Dit roept de vraag op wanneer welke benadering effectief is?

### **Kennisintensieve organisaties**

Het is lastig om deze vraag in zijn algemeenheid te beantwoorden. Wel is duidelijk dat kennisintensieve organisaties veel baat hebben bij een high commitment benadering. Deze organisaties functioneren steeds meer als open systemen waarbij vrijwel alle medewerkers contacten hebben met mensen binnen en buiten de eigen organisatie (Castels, 2000). Hiermee kunnen medewerkers niet langer volstaan met het uitvoeren van vooraf bepaalde en afgebakende taken. Een goed functionerende kennisorganisatie staat of valt met medewerkers die hun talenten inzetten en zelf op weloverwogen, wijze beslissingen nemen. Dit vereist betrokkenheid, eigen verantwoordelijkheidsbesef en sturing op basis van gedeelde waarden. Kortom, zaken die met een high commitment benadering worden opgebouwd en juist door een high performance benadering worden aangetast. Maar nogmaals, deze redenering geldt vooral voor kennisintensieve organisaties. Bij bedrijven waar vooral standaardisatie wordt vereist kan een high performance benadering het meest effectief blijken te zijn.

### **Case: Management ontwikkeling in een ziekenhuis**

In een periode van zes jaar groeit een ziekenhuis van 1.200 medewerkers naar 4.000 medewerkers. Het bestuur kiest in eerste instantie voor de integratie van twee lokale ziekenhuizen op papier. Het is geen echte fusie. Het voordeel van deze aanpak is dat directe concurrentie tussen beide ziekenhuizen binnen de stadsgrenzen wordt vermeden. Voor het bestuur van de samenwerkende ziekenhuizen wordt de situatie echter onhoudbaar, wanneer er minder werk blijkt te zijn voor beide ziekenhuizen, terwijl de kosten toenemen.

Het bestuur dat na twee jaar de leiding overneemt, onderkent de noodzaak van aandacht voor integratie van de verschillende specialismen en realiseert een ambitieuze fusie met nog twee andere ziekenhuizen in de regio. Hierdoor ontstaat een organisatie van 4.000 medewerkers. Het tweede bestuur wordt echter na enige tijd weggestuurd met het verwijt van machtsmisbruik en onvoldoende aandacht voor het primaire proces.

Het bestuur dat hierna zitting neemt onderkent dat integratie van de verschillende culturen aandacht behoeft en komt met een plan waarin rust en aandacht voor samenwerking centraal staat. In de waan van de dag wordt dit plan echter overschaduwed door de keuze voor marktverbreding met aanvullende vormen van zorg. De aandacht voor de professionals - specialisten, verpleegkundigen en medewerkers van ondersteunende diensten - krijgt hierdoor minder prioriteit.

Hieronder een samenvatting van de verschillende fasen van de ziekenhuizen, de besturingsfilosofie en de aandacht voor MD in het bijzonder.

	Fase 1	Fase 2	Fase 3
Besturings-filosofie	Organisaties, divisies en afdelingen zijn verschillend georganiseerd. Ook de wijze waarop invulling wordt gegeven aan MD verschilt. Veelal worden MD programma's extern ingekocht en/of gevolgd en is de medewerker de aanvrager.	De besturingsfilosofie is sterk gericht op het geven van invulling aan de marktstrategie. De aansturing is sterk financieel gedreven. Er wordt met decentrale budgetten gewerkt – ook voor MD - zonder dat aan competenties wordt gewerkt hoe hier mee om te gaan.	Er komt aandacht voor intrinsieke motivatie en participatie van medewerkers. Omdat goede medewerkers zijn weggegaan wordt geïnvesteerd in mensen, zowel via in- door- als uitstroom. Budgetten voor training en opleiding worden deels gecentraliseerd. Het budget voor MD wordt geheel gecentraliseerd, inclusief verleturen.

### *MD benadering*

Het eerst zittende bestuur laat de verschillen in de wijze waarop de beiden ziekenhuizen aandacht hebben voor MD bestaan. Bij één ziekenhuis is de lijn verantwoordelijk en beschikt over een budget. Bij het andere ziekenhuis is de afdeling P&O verantwoordelijk, een afdeling die formeel valt onder finance en control. De manager P&O komt met een lange termijn plan en maakt budget vrij om een MD programma aan te kunnen bieden voor beiden ziekenhuizen. Het bestuur en de lijnmanagers gaan akkoord, het voorstel is budgetneutraal voor hen. Al snel voorziet men het vertrek van het huidige bestuur en de specifieke aandacht voor MD wordt in de ijskast gezet.

Het bestuur dat de leiding na twee jaar overneemt, trekt een manager MD aan. Deze komt met een plan waarin voor meerdere managementlagen een programma wordt aangeboden met aandacht voor marktgericht werken, sturen op kwaliteit, sturen op kosten en integratie van verschillende specialismen. Het programma bestaat uit meerdere modules en de inschrijving op het programma is vrij. Geheel in lijn met de besturingsfilosofie zijn de budgetten voor scholing gedecentraliseerd. De start is enthousiast, echter na een half jaar staat het ziekenhuis er financieel slecht voor. Er wordt bezuinigd op onder andere de personeelskosten en

leidinggevend en maken beperkt budget vrij voor MD. Leidinggevend en sturen medewerkers vooral naar onderdelen gericht op het vergroten van arbeidsproductiviteit.

Het bestuur dat hierna zitting neemt wil het programma zo snel mogelijk doorstarten. Zij beleggen de verantwoordelijkheid voor management ontwikkeling bij het directieteam – een team met actoren vanuit zowel de lijn, medische staf en ondersteunende diensten – en maken centraal budget vrij. Binnen het programma wordt onderscheid gemaakt in modules die zich richten op management ontwikkeling die samenhangen met standaardisatie van het werk, en modules die zich richten op betrokkenheid, eigen verantwoordelijkheidsbesef en sturing op basis van gedeelde waarden. Het bestuur stelt tevens een aantal outputindicatoren en deadlines vast op basis waarvan zij de management ontwikkeling willen beoordelen. Echter de lijnmanagers eisen eerst het vertrek van de manager MD. Deze draagt de ervaringen over aan een projectmanager. Hieronder een weergave van de dominante MD benadering.

	Fase 1	Fase 2	Fase 3
Dominante benadering	Geen generieke benadering.	High Performance.	High Commitment.

### Effecten

Vanuit de patiënt beschouwd, zou een MD programma moeten leiden tot goede en efficiënte (medische) zorg doordat medewerkers beter worden ingezet op hun kwaliteiten. De winst in bovenstaand ziekenhuis is dat er aandacht en geld is die dit mogelijk kunnen maken. Echter als klant zien wij vooral een organisatie die worstelt met haar nieuwe rol in de gezondheidszorgsector en waarbij inspanningen niet leiden tot betere en efficiëntere (medische) zorg. Medewerkers klagen bij patiënten bovendien over werkdruk en wanorde. Het is de vraag of dit leidt tot snel herstel van patiënten.

Vanuit HRM beschouwd, zou een MD programma moeten leiden tot tevreden medewerkers met als resultaat een evenwichtige en competitieve organisatie. Echter als HRM-er zien wij vooral een organisatie die keuzes maakt met lange termijn perspectief die vanuit korte termijn perspectief ondermijnt worden. Inspanningen leiden niet tot beter gekwalificeerde medewerkers, talent gaat verloren wegens uitstroom en nieuw talent kiest voor andere organisaties. Het bestuur mist de plank, het lijnmanagement is ontevreden en de afdeling HRM lijkt lam geslagen. Bovendien vertrekt de manager MD, hopelijk wordt het leergeld nog elders te gelde gemaakt.

### Conclusie

Management development is geen waardenvrije praktijk. De wijze waarop onder meer beoordeling en ontwikkeling van managers plaats vindt, bepaalt in belangrijke mate welke waarden centraal staan in de organisatie. Kennisintensieve organisaties, zoals ziekenhuizen, functioneren steeds meer als open systemen. Een goed functionerende kennisorganisatie staat of valt met medewerkers die hun talenten inzetten en zelf op weloverwogen wijze beslissingen nemen. Dit vereist betrokkenheid, eigen verantwoordelijkheidsbesef en sturing op basis van gedeelde waarden. Kortom, zaken die met een high commitment benadering worden opgebouwd en juist door een high performance benadering worden aangetast.

### Literatuur

- Beer, M., B. Spector, D. Lawrence, D. Quin Mills and R. Walton (1984), *Managing Human Assets*, The Free Press; New York
- Castells, M. (2000): *The information age: Economy, society and culture*, Vol I: *The rise of the network society*. Malden, MA: Blackwell.
- Fombrun, C.J., N.M. Tichy and M.A. Devanna (1984), *Strategic Human Resource Management*, Wiley; New York
- Nijhof, A. (1999), *Met zorg besluiten*, Twente University press, Enschede
- Nijhof, A., M. Schoemaker en J. Jonker (2005), *Respect als waarde op zich*, *Tijdschrift voor HRM*, 1, 53-57
- Schoemaker, M. (2003), *De metamorfose van werkgemeenschappen*, Inaugurale rede, Katholieke Universiteit Nijmegen