

‘Never waste a good crisis’

Juist nú zijn nieuwe organisatieoplossingen nodig. Dé kans voor HR om in dit proces een voortrekkersrol te vervullen!

Piet Overduin

Zorgorganisaties verkeren in crisis: met steeds minder middelen dienen zij te voldoen aan steeds hogere verwachtingen. Dit leidt tot grote frustraties bij zorgprofessionals die zich machteloos voelen onder toenemende werkdruk en afnemende autonomie in bureaucratische structuren. ‘Never waste a good crisis’ riep Hillary Clinton in 2009. Een crisis vraagt om een systeemsprong, bestaande oplossingen werken niet langer. Denk aan zgn. 3^e orde veranderingen¹: van hiërarchie naar netwerk, naar sturen op relatie. Van span of control naar span of relations (Hoebeke, 1993)². Welke gevolgen heeft die sprong voor de rol van HR in zorgorganisaties?

Een korte terugblik en analyse van de huidige situatie: ‘PZ’ was lange tijd een begrip. Eerst als salarisadministrateur, later ook als adviseur voor steeds complexere regelgeving. Personeel & organisatie (P&O) was de volgende stap. Vanaf dan draait het om de continuïteit van de totale organisatie. De belangstelling voor het vak groeit en we komen uit bij human resource management. De medewerkers zijn niet langer kostenpost maar *social capital* en van doorslaggevend belang voor het succes van de organisatie. Hierdoor groeien de verwachtingen en rijst de vraag wat de toegevoegde waarde van HR is in een steeds complexer speelveld? Welke expertise is nodig om het verschil te maken tussen andere management- en kennisprofessionals?

Als *partner in business* spreekt HR steeds vaker de ambitie uit om een volwaardig en gelijkwaardig gesprekspartner te zijn van bestuur en management. De aandacht verschuift van operationeel naar strategisch en zij wordt mede initiator van een andere visie op organiseren, zie verderop in dit artikel. Die nieuwe rol stelt andere eisen aan HR: zichtbaarder en succesvoller bijdragen aan de prestaties van de zorgorganisatie. De overgang van een hiërarchie naar een netwerkorganisatie impliceert ook werken met andere principes, inzichten, regels en gedrag (zie Wierdsma en Swieringa). Dit biedt aan HR alle kansen als ontwikkelaar en coach voor *sociale innovatie*. Met technische innovaties is de zorg bekend; sociale innovatie is een nieuw terrein. Een bekend voorbeeld hiervan is de transformatie van functioneel naar procesmatig organiseren. Bij meervoudige of ernstige klachten wordt voor patiënten het behandelproces zo georganiseerd dat voldaan wordt aan diens verwachting: samenwerking tussen diverse medische disciplines (ontschotting) en snel resultaat met weinig tijdverlies. Dus niet meer organiseren vanuit de eisen van de behandelaar, maar vanuit de cliënt³.

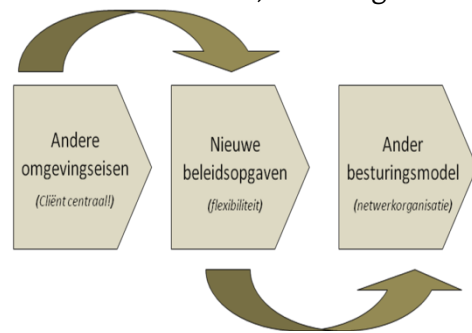
¹ ‘Lerend organiseren’, A.F.M. Wierdsma en J. Swieringa, 1990.

² Hoebeke, L. (1993). *Making work systems better*. Chichester: Wiley

³ waar in dit artikel wordt gesproken over cliënten bedoelen we ook patiënten; we spreken over het brede zorgdomein

Andere omgevingseisen, ander besturingsmodel

Door de veranderde omgevingseisen van overheid, verzekeraars en cliënten, staan organisaties voor nieuwe beleidsopgaven: hoe de gewenste flexibiliteit en permanente innovatie te creëren? Dat vraagt om een andere visie op organiseren, om een ander besturingsmodel. Veel zorgorganisaties werken met het model van de bureaucratie (de machine- of professionele variant). Een verouderd, industrieel model dat niet of nauwelijks past in een ‘mensen-bedrijf’, dat opereert in een turbulente en complexe omgeving. Intussen doet de netwerkorganisatie zijn intrede met een eenvoudige, verticale (platte) structuur en veel ruimte biedend aan teams van professionals. Men stuurt op relaties en zoekt naar win-win oplossingen. Verhoudingen worden horizontaler, persoonlijker, resultaat gericht en losser. Het handelingskader bestaat uit de gemeenschappelijke ambitie en gedeelde professionele en persoonlijke waarden. In de netwerkorganisatie draait het om de menselijke kant van organiseren; de medewerkers en hun talenten staan centraal.



‘Good practices’ laten zien dat het minimaliseren van de structuur in een zorgvuldig veranderingsproces leidt tot het optimaliseren van de eigen kracht. Zonder naïef te willen zijn, is onze ervaring dat onder nieuwe omstandigheden (minder structuur, meer eigenaarschap over de professie, samenwerken vanuit wederkeriger relaties) medewerkers opnieuw bezield raken en tot meer en betere prestaties komen.

Onderstaande tabel toont het onderscheid tussen een bureaucratisch-hiërarchische en een netwerkorganisatie:

Criteria	Bureaucratie	Netwerkorganisatie
Kernwaarden	• Bevelscultuur • Denken en doen gescheiden (specialisatie) • Focus op efficiency en kwaliteit • Domeingericht • Uniformeren – standaardiseren • Reactief • Variatie buitensluiten; niet te organiseren • Beheergericht	• Dialoog- en onderhandelingscultuur • Integratie van denken en doen (op ontwikkeling gericht) • Focus op kwaliteit, efficiency én flexibiliteit én innovatie • Grensvlakgericht (interface-management) • ‘Tijdelijk werkbaar overeenkomsten’ • Proactief • Verschillen als kans voor betere kwaliteit • Relatiegericht
Structuur	• Heldere hiërarchische structuur • Centralisatie • Functie (op afdeling) - georiënteerd	• Platte organisatie (‘mean and lean’) • Regelbevoegdheid zo laag mogelijk in organisatie • Proces (op klantproces) - georiënteerd • Gelijkwaardigheid
Systemen	• Structuur, procedures en richtlijnen sturen gedrag en garanderen kwaliteit • Sturen op kaders • Normen en criteria • Standaardisatie om processen beheersbaar te houden	• Gemeenschappelijke visie na dialoog • Participatie • Sturen op resultaten • Organisatie gericht op maatwerk (improviseren)

Criteria	Bureaucratie	Netwerkorganisatie
	• Staf als experts en handlangers	• Partnership
Competenties	• Het goed leren volgen van afspraken, procedures, beleid • Doceren, instrueren, overtuigen • Benut hiërarchische positie	• Wederkerige transactie met voor beiden bevredigend resultaat • Hanteren van gelijkwaardigheid • Leiderschap: ▶ loslaten, luisteren, vragen stellen ▶ Initiatief en verantwoordelijkheid nemen • Ondernemerschap ▶ Verbinden ▶ Transparantie en kwetsbaarheid ▶ Zelfmanagement
Randvoorwaarden	• Lineair, objectivistische benadering	• Cyclisch lerende organisatie (denk aan Kolb)

De netwerkorganisatie

Wanneer de (netwerk)organisatie niet langer vertrouwt op de werking van structuren, wat is dan nodig om in control te blijven? In de Harvard Business Review (2009)⁴ beschrijft Henry Mintzberg, inderdaad de man van de structuren en de systemen, hoe (grote) organisaties als communities georganiseerd kunnen worden. Hij ziet drie bouwstenen, die onderling nauw zijn verbonden, voor het in control blijven van netwerkorganisatie: het juiste leiderschap in het midden, zich permanent ontwikkelende communities en een robuuste en sturende cultuur.

Leiderschap

De netwerkorganisatie neemt afscheid van het masculiene leiderschap en kiest voor feminiener vorm als het horizontaal georiënteerde *transformationeel* leiderschap. Kern is de leider (*lees*: teamleider) die anderen weet te motiveren om betekenisvolle resultaten te behalen. Dat kan door een aansprekende visie te formuleren, door aan te sluiten bij de behoeften van volgers, betekenis te geven aan situaties en door het beschikbaar stellen van hulpmiddelen waarmee mensen hun doelen realiseren. De focus verschuift van planning & control naar aandacht voor visie, inspiratie en interactie. Teamleiders versterken het vermogen van de community om haar eigen toekomst vorm te geven en zelfstandig duurzame veranderingen te realiseren. Dat vertrouwt op de aanwezige kracht in de community. Het is de kunst om die aan te boren. Het betekent ook dat je niet de held speelt, maar je dienstbaar opstelt. Het gaat letterlijk om het wéggeven van leiding en om het geven van verantwoordelijkheid aan anderen. Dat is niet vrijblijvend, want richting en ruimte geven, gaat gepaard met verantwoordelijkheid nemen om tot resultaat te komen en daarover verantwoording afleggen.

Community

De mens is een sociaal wezen en niet alleen in privé-tijd. De community of werkgemeenschap is de plek waar mensen graag zijn met het oog op een groter doel, de gemeenschappelijke ambitie. Waar alles draait om de cliënt nog beter te helpen. Het is een plek om samen te werken, te leren, met vallen en opstaan te innoveren, elkaar aan te spreken en successen te vieren. De plek waar je je verbonden voelt met collega's, waar je worstelt met verschillen in talent of belang, waar persoonlijke doelen samenvallen of ondergeschikt zijn aan de gemeenschappelijke. Een plek die je

⁴ Mintzberg, H. *Rebuilding companies as communities*, Harvard Business Review, juli-augustus 2009.

motiveert én kwetsbaar maakt, waar competenties worden gewaardeerd maar ook gefaald mag worden.

De community is méér dan een team, vanwege de zelf vormgegeven identiteit. Ubuntu is gangbaar: 'ik ben omdat *wij zijn*; omdat *wij zijn*, daarom ben ik'. Het individualisme maakt plaats voor ubuntu, een paradigmashift, een omkering van belangen. Alleen met anderen ben je in staat om je persoonlijke en zakelijke doelen te realiseren. Dat is het doel van de community met een zachte kant: compassie, waardigheid, respect, geven om, delen, liefhebben en een harde kant: discipline en aanspreekbaarheid. Het staat voor andere bekwaamheden zoals: de kunst om groep te zijn, hanteren van dilemma's, co-creatie en verbinden, óók bij tegenstellingen.

Cultuur

In gedachte het advies van Rob van Es⁵ –noem het vooral geen cultuurverandering- zien we een robuuste en sturende cultuur als een belangrijke leidraad voor het gedrag in de community. Naast de organisatiecultuur op macroniveau, kennen we op mesoniveau de eigen cultuur van elke community. Met Schein⁶ verstaan we onder cultuur: het patroon van gedeelde basisassumpties: zo doen en denken we hier. Dat komt niet zomaar tot stand. Het zijn niet-lineaire processen waarbij het gaat om de uiterlijkheden van de organisatie, de waarden van individuen die met de mond worden beleden en ten slotte de assumpties of aannames die werkelijk worden gebruikt. Bij het wegvallen van hiërarchie en structuren, zijn de gedeelde aannames 'eilanden van helderheid in een zee van ambiguïteit', aldus van Es. Hoe kunnen we die aannames vullen? Ik zie voor me een bewust door de teamleider gestuurd proces in de community van ontwikkeling van een gemeenschappelijke ambitie (waar streven we naar? waar gaat het hart van kloppen?; eerst individueel vervolgens collectief) en gemeenschappelijke professionele- en persoonlijke waarden (opnieuw eerst individueel dan weer collectief). Op basis van kenmerkende casuïstiek kan de community zoeken naar haar eigen gedragsregels: hoe gaan we wel/niet met elkaar om in onze community?. De teamleider vervult een cruciale rol zowel in het ontwikkelproces als in het geloofwaardig voorleven van de collectieve aannames: *walk the talk!*.

De nieuwe rol voor HR in een veranderende (netwerk)organisatie

Vanuit het nieuwe perspectief van de netwerkorganisatie bepleit ik een strategischer denken en handelen van HR als partner in business. Die strategische rol lijkt nauwelijks ontwikkeld in de zorgsector. Op nog weinig plaatsen participeert HR daadwerkelijk op bestuursniveau. De financiële crisis biedt juist een kans om hierin verandering te brengen, te beginnen in de discussie over wijziging naar een marktgerichter en menselijker besturingsmodel. HR neemt het voortouw in de beoogde transformatie van de hiërarchische bureaucratie naar de platte netwerkorganisatie. HR heeft kennis van organisatie- én persoonlijke ontwikkeling. De kracht van HR is dat zij straks acteert op alle bestuursniveaus (het richten, inrichten en verrichten). Door deze korte lijnen kan ze snel en effectief de organisatie- en persoonlijke ontwikkeling aansturen. Meer concreet mag van de HR-partner een conceptuele bijdrage worden verwacht in het relationele paradigma van de netwerkorganisatie. Op alle pijlers –leiderschap, community vorming en cultuur- is hier de typische HR expertise van groot belang. Vanuit de visie op gemotiveerde medewerkers, die boven verwachting presteren, richt de inzet van HR (met haar bekende systemen) zich op ontwikkeling van passie en talent. De 'missie' van medewerkers wordt afgestemd op de vernieuwde missie van de zorgorganisatie.

Wat mij nog puzzelt is de social control functie in de netwerkorganisatie. Het is niet gemakkelijk om gangbare *key performance indicators (kpi's)* te benoemen, zoals die er zijn voor financieel re-

⁵ Es, R. van. Noem het vooral geen cultuurverandering. In: Cultuurverandering: mythe of realiteit?; Praktijken, verhalen en reflecties. Redactie: Rob van Es, Jaap Boonstra en Heleen Tours. Kluwer, 2009.

⁶ Schein, E.H. – *Organizational Culture and Leadership. A Dynamic View.* – San Francisco: Jossey-Bass, 1985. – tweede editie 1992, derde editie 2004

sultaat, naamsbekendheid, marktaandeel en klanttevredenheid. HR kent b.v. wel verzuim- en verloopcijfers of cijfers voor medewerkertevredenheid, gegevens die iets vertellen over het welzijn en de inzet van mensen in een organisatie. Maar dit zijn niet de doorslaggevende kpi's waarmee het verschil wordt gemaakt. We zoeken zowel naar proces- als gedragscriteria. HR zou periodiek inzicht kunnen verzamelen over de vitaliteit van communities, in hun vermogen om te reflecteren, te leren, te innoveren en te veranderen. Slagen communities erin hun verschillen productief te maken? Kunnen de effecten van scholing gepresenteerd worden door een overzicht van aantoonbaar ander gedrag op de werkplek. Kan de kwaliteit van leiderschap in kaart worden gebracht o.a. door de waardering van volgers in kaart te brengen?

Ik zie in dit vraagstuk goede mogelijkheden om aan te sluiten bij instrumenten uit de *reflexieve kwaliteitsschool* (Vinkenburg, 2006)⁷. Daarin wordt geen normatief standpunt ingenomen, maar stelt men steeds de vraag: waarom gaat het (niet) goed? Zij gaat op zoek naar oorzaken, maar zoekt daarbij niet alleen in uiterlijk waarneembare en objectief meetbare zaken, maar ook bij de menselijke factoren als attitude van de medewerker en de aard van de relaties tussen cliënt, medewerker en leidinggevende. Kern van reflexieve kwaliteit is het samen met anderen kritisch kijken naar het eigen handelen, om dit vervolgens te verbeteren. Wanneer medewerkertevredenheid gemeten wordt vanuit opvattingen uit de reflexieve school wordt geen gebruik gemaakt van vragenlijsten, maar van journaalgesprekken, bijeenkomsten en interviews, waarin de aandacht uitgaat naar gebeurtenissen die mensen raken. Antwoorden zijn altijd subjectief en leveren specifieke informatie op over de beleving van medewerkers. Wanneer de menselijke factor centraal staat, moet de focus niet gericht zijn op meer systemen om kwaliteit te managen met 'meten is weten' als adagium. Wel op de organisatie van zorg en aandacht voor kwaliteit van samenwerking en verantwoord handelen door de hele organisatie heen. Coaching, intervisie, werkoverleg, cliëntbesprekingen, themabesprekingen, praktische ethiek en dergelijke, stimuleren management en medewerkers om actief te blijven nadenken over kwaliteit en de eigen bijdrage daaraan.

Voor HR zie ik op die manier een regierol opdat in zorgorganisaties in collegiale samenwerking de goede dingen gebeuren, medewerkers optimaal functioneren en organisaties goede resultaten boeken. Hiervoor zijn HR-strategen nodig met (sociaal) psychologische expertise als partner in business. Toegevoegde waarde realiseert HR door excellentie op zijn vakgebied. Met HR is feitelijk meer diversiteit aan de bestuurstafel, maar het kost tijd en tact om dit ook productief te maken. Wellicht het eerste agendapunt voor de HR-partner en ook hier geldt het motto van 'walk the talk'.

Maak waar wat je belooft!. Begrijp het werk. Toon wérkelijke interesse voor het primair proces, weet wat er gebeurt, snap de problemen. Te vaak zie ik dat HR bewust afstand houdt en letterlijk onzichtbaar is op de werkvloer. Dit wekt geen vertrouwen en maakt het lastiger om adviseur te zijn voor vraagstukken die ertoe doen.

Verbind de mensen! Investeer in relaties, wees een zichtbare ambassadeur voor aanwezig talent en creëer begrip en samenwerking. Dit vereist zowel 'stevigheid' als 'warmte' in het persoonlijk optreden, maar ook kennis van groepsdynamica en communicatiestrategieën.

Stimuleer initiatief! Zorg voor leer- en ontwikkelingsmogelijkheden zodat medewerkers naar vermogen kunnen werken en dit ook uitdragen. HR moet hierin organisatiesensitief zijn, samenwerken met beleidsbepalers en zorg dragen dat vanuit de initiatieven ook de transfer wordt gemaakt naar de werkvloer.

Denk in oplossingen! Werp geen onnodige instrumentele belemmeringen op, ondersteun out-of-the-box initiatieven, durf te experimenteren met nieuw gedrag en/of handelen. Uiteraard ken je als HR de regels en respecteer je de CAO. Maar verken ook eens samen met management en me-

⁷ Vinkenburg, H. , 2006. *Dienstverlening; paradigma's, deugden en dilemma's*. In: Kwaliteit en beleid, februari 2006. Deventer: Kluwer

dewerkers de ruimte die er altijd is. Dit vraagt van HR een flexibele geest om organisaties tot grotere daden aan te zetten.

Alle ruimte dus voor HR om een sleutelrol te vervullen als strateeg, coach en regisseur voor veranderings- en ontwikkelingsvraagstukken. Hierbij komt het aan op het verbinden van mensen, ontwikkelingen en belangen.

Drs P. (Piet) Overduin MCM is zelfstandig organisatieadviseur te Oegstgeest. Hij werkt aan bestuursvraagstukken, leiderschap, community ontwikkeling en allerlei vraagstukken in de transformatie van hiërarchie naar netwerkorganisaties.