

Het Managementteam: een mythe?

Een onderzoek naar de toegevoegde waarde van het MT

Johan Groen & Aad de Groot
april 2008

Thesis MBA- Health
groep 4
Erasmus Universiteit

Inhoudsopgave

Voorwoord	4
Hoofdstuk 1 De Externe Omgeving	6
1.1. Inleiding	
1.2. Waar gaat het naar toe in de Wereld en Nederland?	
1.3. De Nederlandse gezondheidszorg... een analyse	
1.4. De gebruiker van de gezondheidszorg	
1.5. Externe omgeving en de strategie	
1.6. Samenvatting	
Hoofdstuk 2 Het Managementteam: een theoretische omschrijving en analyse	14
2.1. Inleiding	
2.2. Het managementteam: het ontstaan	
2.3. Wat is een managementteam?	
2.4. De mogelijke meerwaarde van managementteams	
2.5. Randvoorwaarden voor een effectief managementteam	
2.6. Belemmeringen voor een succesvol managementteam	
2.7. De rol van de bestuurder	
2.8. Samenvatting	
Hoofdstuk 3 Besluitvormingsprocessen en Besluiten	32
3.1. Inleiding	
3.2. De historie van besluiten	
3.3. Definities besluit & besluitvorming	
3.4. Soorten besluiten	
3.5. Kwaliteit van het besluit	
3.6. Besluitvormingstechnieken	
3.7. Sturing besluitvormingsprocessen	
3.8. Typen besluitvorming	
3.9. Cultuur en macht bij besluitvorming	
3.10. Besluitvormingsstrategie	
3.11. Samenvatting	
Hoofdstuk 4 Het Conceptueel Model	46
4.1. Doel van de thesis	
4.2. Opzet onderzoek	
4.3. Het conceptueel model	
4.4. Veldwerk	
Hoofdstuk 5 Onderzoeksbevindingen	51
5.1. Onderzoeksbevindingen hardware	
5.2. Onderzoeksbevindingen software	
5.3. Onderzoeksbevindingen interactie	
5.4. Onderzoeksbevindingen besluitvorming	

Hoofdstuk 6 Patronen	57
6.1. Inleiding	
6.2. Patronen	
6.3. Het praktijkmodel	
Hoofdstuk 7 Slotbeschouwing	62
7.1. Het managementteam: de confrontatie tussen theorie en praktijk	
7.2. Een nieuwe indeling van managementteams	
7.3. Mind the Gap	
7.4. Het Managementteam: een mythe?	
Hoofdstuk 8 Aanbevelingen en Disclaimer	69
8.1. Aanbevelingen	
8.2. Disclaimer	
Nawoord	73
Literatuur	76

Bijlagen:	1. Overzicht teamrollen Belbin
	2. Vragenlijst Interviews

Voorwoord

Jack Welch, Bill Gates, Frits Philips, Richard Branson. Zo maar wat namen van leiders van multinationals waarover in de afgelopen jaren vele artikelen en boeken zijn geschreven. Het lijkt erop dat het individu, de CEO, in het middelpunt van de belangstelling staat. Je telt blijkbaar pas echt mee als leider als er een biografie over je geschreven is. En toch.....

Het paradoxale doet zich voor dat juist in de laatste decennia ook het teamwork in het middelpunt van de belangstelling staat. Veel leiders zijn zich er terdege van bewust dat ze het niet alleen kunnen. Ze hebben een team om zich heen verzameld om de grote complexe en almaar veranderende buitenwereld tegemoet te treden.

Hoe kom je op het idee om voor een thesis in het kader van een MBA-Health het functioneren van managementteams te kiezen? Het ligt immers veel meer voor de hand om onderwerpen in de trant van ketenzorg, vastgoed, marktwerking etc. te kiezen. Natuurlijk! En daarom doen wij het juist niet.

In onze gesprekken tijdens de opleiding kwam het functioneren van managementteams regelmatig aan de orde. Beiden hadden we daar zo onze ideeën over, en onze bedenkingen. De twijfel of managementteams de meest doeltreffende oplossing zijn om de vraagstukken van deze tijd te kunnen beantwoorden, was groot.

Het is immers niet niks. Een terugtrekkende overheid die het financiële risico steeds meer afwentelt op zorginstellingen en verzekeraars. Een overheid die de ene na de andere wetswijziging over de sector heen stort. Een - terecht - steeds kritischer wordende consument. Een - terecht - steeds kritischer wordende medewerker. Marktconcentraties die als grote reuzen de markt gaan verdelen. Kortom: een dynamische en steeds complexer wordende context.

Om hierin de juiste keuzes te kunnen maken, is adequate ondersteuning van de bestuurder vanuit het managementteam noodzakelijk. Wij werden nieuwsgierig of dit ook daadwerkelijk de praktijk van alle dag is.

“Het Managementteam: een mythe?” werd al snel de werktitel van onze afstudeeropdracht. Het doel van onze thesis is:

“Het verkrijgen van inzicht in het functioneren van managementteams en hun bijdrage aan de strategische besluiten en de totstandkoming daarvan om te kunnen bepalen welke toegevoegde waarde het managementteam heeft voor de instelling voor gezondheidszorg en de bestuurder van die instelling.”

Om aan deze doelstelling te kunnen voldoen, zijn wij gestart met een literatuurstudie naar de veranderende externe omgeving, het verschijnsel managementteams en het fenomeen besluitvorming en besluitvormingsprocessen. Deze zijn in de hoofdstukken één tot en met drie beschreven. Vervolgens hebben wij, in vervolg op en na analyse van de theorie, een conceptueel model ontwikkeld dat wij gebruikt hebben als basis voor ons veldonderzoek. Een en ander vindt u terug in hoofdstuk vier. Hoofdstuk vijf bevat een weergave van de bevindingen van ons onderzoek. In de hoofdstukken zes en zeven bespreken we patronen en conclusies, waarna we in hoofdstuk acht afsluiten met onze aanbevelingen. Dan zal ook blijken of het managementteam daadwerkelijk een mythe is.

Wij hadden deze scriptie niet kunnen schrijven zonder de hulp en steun van een groot aantal mensen. Allereerst natuurlijk prof. dr. Aad de Roo voor de bijzondere manier waarop hij ons wegwijs heeft gemaakt in het doolhof van strategie en strategievorming en alles wat daarbij hoort. Dr. Elly Breedveld die hierbij onmisbaar was als “side-kick” en voor haar kernachtige en enorm waardevolle adviezen en aanbevelingen voor deze thesis. Prof. dr. Jan Moen die ons

van begin tot eind begeleid heeft en ons als wetenschappelijke vraagbaak, sparringpartner en consultant gemotiveerd en gestimuleerd heeft om tot deze thesis te komen.

Veel dank ook aan degenen die wij hebben mogen interviewen. Zonder uitzondering waren dit bijzonder plezierige en open gesprekken die ons veel input hebben gegeven.

Dank gaat uiteraard ook uit naar onze organisaties Florence en Azivo en onze collega's die ons de tijd, ruimte en middelen hebben gegeven om de MBA-H te volgen. In het bijzonder Frances Schreuder en Anjo van der Lugt, onze co-piloten, die ervoor hebben gezorgd dat wij nog enigszins gestructureerd en schadevrij op onze bestemming zijn aangekomen.

Tot slot natuurlijk ook een diepe buiging voor onze gezinnen. De afgelopen weken waren wij niet het meest aangename gezelschap. Vaak in diepe gedachten verzonken, zwijgzaam en met nog veel meer nukken dan normaal gesproken al het geval is.

Johan Groen
Aad de Groot

Hoofdstuk 1 De Externe Omgeving

1.1. Inleiding

Leiding geven aan een bedrijf in de (Nederlandse) gezondheidszorg is een moeilijke en complexe taak. Er wordt van je verwacht dat je op vele gebieden een (juiste) keuze maakt. Welke strategie ga je volgen? Ga je voor klantgerichtheid, innovatie, verbeterde productiviteit, beleefde kwaliteit door de klant, professionele kwaliteit, nieuwe zorgconcepten, etc.? Gedurende dit keuzeproces wordt het management geconfronteerd met allerlei dilemma's op weg om ervoor zorg te dragen dat de strategie vertaald wordt naar de praktijk. Dit alles vindt plaats tegen de achtergrond van een turbulente en complexe omgeving. Een omgeving waarin de cyclus van veranderen en stabiliseren in een steeds kortere periode wordt doorlopen. Nederland is een dynamisch land en de zorg een dynamische sector waarin de vraag naar zorg (complexer en intensiever) alleen maar toeneemt en de zorgvragers en verzekeraars steeds hogere eisen stellen aan de kwaliteit en gebruikersvriendelijkheid van de zorg. Daarnaast is sprake van een aantal majeure veranderingen, te weten:

- 1) de bekostiging en financiering van de zorgvraag (de outputfinanciering & subsidieregelingen als alternatief voor de conventionele budgetsystematiek);
- 2) de veranderende wet- en regelgeving met als gevolg het vergroten van het bedrijfsrisico voor zowel aanbieders als verzekeraars;
- 3) de duurzame tekorten op de arbeidsmarkt met als gevolg het doorbreken van de conventionele domeinafbakening tussen professionele zorgverleners (de Roo, 1996).

Aan het management derhalve de taak om binnen dit krachtenveld nieuwe bedrijfsconcepten te ontwikkelen en door te voeren. In dit hoofdstuk willen wij ingaan op de complexiteit van de omgeving en verklaren waarom veel organisaties een managementteam in het leven hebben geroepen om de werkelijkheid het hoofd te kunnen bieden. Het lijkt immers ondoenlijk dat een Raad van Bestuur een organisatie binnen deze complexe en dynamische omgeving alleen kan bestieren.

De Raad van Bestuur neemt strategische beslissingen die een impact hebben over een periode van 10 – 20 jaar. De vraag is op welke wijze je zo'n lange tijd kan vooruitkijken en waar je je dan op moet richten. Aan het begin van deze thesis zullen we dan maar wat preluderen op de toekomst. Dit doen we vanuit eerst een breed internationaal perspectief om vervolgens in te zoomen op ons land en vervolgens een PEST-analyse te maken van de gezondheidszorg, gevolgd door een beschrijving van de consument. We besluiten met een beschrijving van de wijze waarop de strategie van de onderneming zich verhoudt tot de omgeving en hoe men deze strategie kan (of moet?) aanpassen aan de omgeving.

1.2. Waar gaat het naar toe in de Wereld en Nederland?

Megatrends internationaal

Als de nieuwe economische wereldorde wordt beschouwd, zullen naar verwachting in 2020 niet meer de Verenigde Staten de toon aangeven, maar zullen landen als China, India, Brazilië en Rusland dat doen. Of er naast het Angelsaksische model en het Rijnlandse model dan ook sprake zal zijn van een Chinees of Aziatisch model is ongewis.

Deze eeuw staat in het teken van de spanning tussen het Joods-Christelijke Westen en de Islamitische wereld. Op welke wijze deze zich zal ontwikkelen (Grote Islamisering, prolongatie Christendom, vereniging van het Christendom plus de Islam tegen het traditioneel-atheïstische China of een vereniging van het Christendom en China tegen de Islam) is onbekend, maar dat er spanning is, is duidelijk.

Daarmee zijn thema's als veiligheid en omgaan met diverse etnische en geloofsgroepen actueel in de wereld en zeker ook in Nederland, waar ruim een miljoen Moslims wonen.

Megatrends Nederland

Ons land is steeds minder als één staat te beschouwen. Het belang van diverse bevolkingsgroepen neemt toe. De gemiddelde Nederlander bestaat niet meer. Er is sprake van vergrijzing en ontgroening waardoor een grote groep senioren ontstaat, die wat meer welvarend is dan tot nu toe het geval is. Daarnaast telt Nederland veel inwoners die niet in Nederland zijn geboren en ook zeer heterogeen zijn. Dit brengt nieuwe vormen van burgerschap met zich mee, met ander reis- en woongedrag en natuurlijk ook ander zorggedrag. Kort gezegd de consument voor zorg- en dienstverlening onderscheidt zich in nieuwe meer kritische groepen met eigen wensen en prioriteiten.

Het Calvinisme zal plaatsmaken voor Islamisering en ontkerkelijkheid. De Calvinistische cultuur zal vervangen worden door de Hedonistische, de spirituele en de seksuele cultuur met daaruit voortvloeiend een andere behoefte aan producten en diensten.

De technologische revolutie gaat nog door. De levensveranderende technologische vindingen zijn er al maar moeten geïmplementeerd worden en organisatorisch vorm krijgen. Daarnaast is er een spirituele revolutie. De religie is terug van weggeweest en presenteert een veelkleurig palet aan overtuigingen. Ook de aandacht voor het milieu komt weer meer in de schijnwerpers te staan. Deze aspecten geven ruimte voor een nieuwe lifestyle en stellen ons voor de vraag hoe persoonlijke verzorging en welzijn er in de toekomst uit zullen zien.

De Nederlandse democratie wordt in de komende periode herijkt en hervormd. Waar Nederland eerst als een bedrijf werd bestuurd en de burger dat min of meer lijdzaam onderging, is een ommekeer zichtbaar. De burger gaat zich aandeelhouder voelen en ontleent daar rechten aan. Het oude polderen is voorbij. Er wordt stelling genomen en plotselinge sterren zullen mogelijk de macht grijpen. Kortom de stabiele politieke omgeving wordt meer turbulent.

Ondernemen komt terug in Nederland. De VOC-mentaliteit en "meer dan een zesje" moeten Nederland weer onderscheidend maken en zo tot de rijkste landen ter wereld laten blijven. Zo niet, dan vervallen we tot het Argentinië-model (eerst rijk en daarna vervallen tot arm land). Dat ondernemende beeld van Nederland moet zich in alle facetten van onze samenleving vestigen.

De overheid trekt zich om financiële redenen steeds meer terug uit allerlei zorgtaken. De verzorgingsstaat is op zijn retour en de eigen verantwoordelijkheid is de norm voor de burger. Niet het primaat bij de overheid maar het primaat bij de burger (Bakas, 2005 en 2006).

1.3. De Nederlandse gezondheidszorg... een analyse

Sociaal-culturele factoren

Gezondheidszorg is in Nederland een recht dat opgenomen is in de Grondwet. De burger moet gelijkkelijk toegang hebben tot noodzakelijke zorg en beschermd worden tegen de (financiële) risico's als men getroffen wordt door een ziekte. Daarvoor hebben wij in Nederland wet- en regelgeving en zorgbeleid geformuleerd die hebben geleid tot het realiseren van een "kathedraal van zorg" (Schrijvers, 2001). Het zorgbeleid heeft een aantal doelstellingen.

De zorg moet toegankelijk zijn, voldoende kwaliteit hebben, betaalbaar zijn, solidair, veranderbaar en zo nodig internationaal houdbaar zijn (Bolhuis en Krapels, 1999). Het beleid moet antwoord geven op alle vragen die de (internationale) omgeving stelt aan de Nederlandse overheid.

De Nederlander heeft een meer gerichte focus en vindt goede gezondheid en kwaliteit van leven het allerbelangrijkst (Bekker, 1999). De welzijnsfactor in de beleving van goede zorg neemt toe. De Nederlander stuurt op de kwaliteit die hij beleeft en gaat er vanuit dat de geboden zorg en dienstverlening van goede professionele kwaliteit is. Het verbinden van de beleving van de klant aan de inrichting van de gezondheidszorg, vraagt om nadere beschouwing als het gaat om thema's als solidariteit, financiering, politiek en marktwerking.

Het denken over de inrichting van de gezondheidszorg op basis van solidariteit stamt uit het einde van de 19^e eeuw en werd vastgelegd in de wet- en regelgeving. Het sociale gevoel werd verankerd in een systeem waarin ziekten en de gevolgen daarvan in toenemende mate collectief werden verzekerd. In de 20^e eeuw heeft ons land gekozen voor een zogeheten “premiumbased” systeem, het zogenoemde Rijnlandse model. De burger is middels een verplichte basisverzekering (standaard pakket voor noodzakelijke curatieve zorg voor de gehele bevolking) en de AWBZ verzekerd voor nagenoeg alle financiële gevolgen van ziekte (Aldewegen et.al, 2007). Solidariteit blijft de basis van het systeem, al is te zien dat het recht op zorg wordt aangetast. De huishoudelijke zorg is uit de AWBZ en nu nog slechts een subsidieregeling. Hetzelfde staat te gebeuren met de ondersteunende begeleiding. Daarnaast zien we dat een vershraling van de basisverzekering plaatsvindt en dat een maximum wordt gesteld aan behandelingen en vergoedingen, dan wel een verschuiving van het basispakket naar de aanvullende verzekering. Kortom: de solidariteit is tanende!

Politieke factoren

De wet- en regelgeving wordt gezondheidszorgbreed aangepast. Er staat de komende jaren veel nieuwe wet- en regelgeving aan te komen. De vervanging van de ZFW, delen van de AWBZ, MOOZ en WTZ en de komst van de WMO, WTZi, en wijzigingen van de WVG geven een heel nieuw palet aan regels en gedragingen. De invoering van deze wetgeving en de onbedoelde effecten ervan hebben grote impact op het uitvoerend proces in de zorg, de administratieve uitvoering, de positie van de klant en de positionering van zorginstellingen en zorgverzekeraars. Telkenmale moeten nieuwe systemen worden ingevoerd, uitgebreide registraties plaatsvinden en daarnaast wordt verwacht dat uitvoerende professionals de kwaliteit van zorg verbeteren.

De overheid is van mening dat de bestuurbaarheid en de beheersbaarheid van de gezondheidszorg op deze wijze beter kan plaatsvinden. De overheid treedt terug als inhoudelijk regisseur en profileert zich als marktmeester en toetser van kwaliteit. Het gevolg is een opeenstapeling van veranderingen met (onbedoelde) bijeffecten. De politiek laat zich zien door te reageren op de vele incentives die de Inspectie van de Gezondheidszorg geeft. Het ene na het andere onderzoek zorgt voor een toenemende druk op de gezondheidszorginstellingen om openheid en transparantie te geven.

De toenemende krapte op de arbeidsmarkt zorgt ervoor dat de vakbonden en de werkgeversorganisaties meer geschilpunten krijgen. De vakbonden met substantiële salariseisen en de werkgevers met wensen om binnen de CAO meer regelvrijheid te krijgen.

Economische factoren

Het gaat goed met Nederland in economische zin. Er is sprake van economische groei, de werkloosheid loopt terug, het inflatiepercentage blijft binnen de perken en de investeringen nemen toe.

De andere kant van de medaille bevat echter de stijgende kosten voor energie en de onzekerheid of de pensioenen en de WAO ook over een langere periode bekostigd kunnen blijven worden.

In deze turbulente omgeving wordt de marktwerking binnen de gezondheidszorg werkelijk geïntroduceerd.

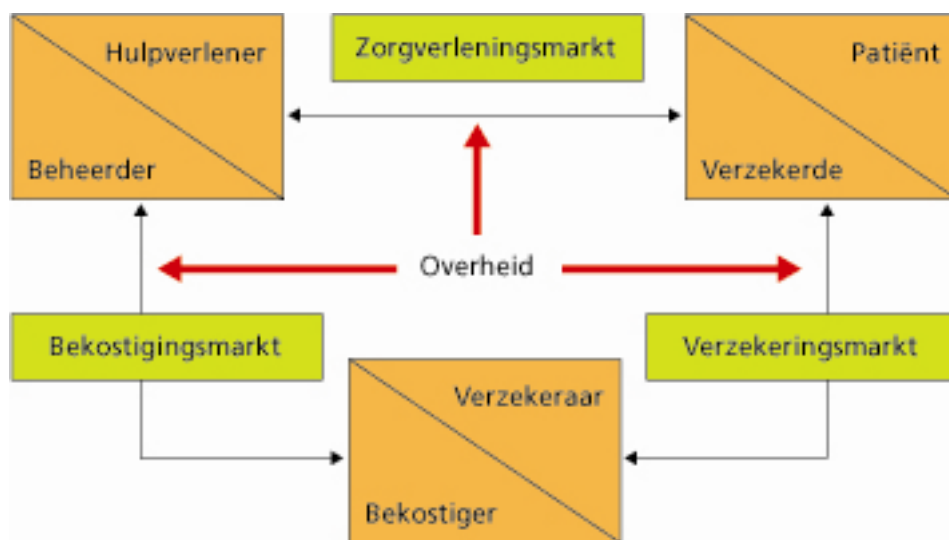
Een goed functionerende markt bestaat bij de gratie van vrijheid van keuze en het realiseren van die keuzevrijheid omdat er dan voldoende evenwicht tussen vraag en aanbod en toegang tot informatie is. De gezondheidszorg is afwijkend in deze. De relatie tussen vrager en aanbieder is er één van afhankelijkheid. Er is asymmetrie in kennis en macht. Er is slechts beperkt sprake van concurrentie op prijs. De afnemer van de diensten betaalt niet rechtstreeks aan de leverancier, maar de overheid, de zorgverzekeraar of de gemeente betaalt de geleverde diensten. De kwaliteit van de zorg en de prijs zijn weliswaar gespreks- en onderhandelpunten tussen aanbieder en zorgverzekeraar/zorgkantoor/gemeente maar de prijzen vallen nog steeds onder de invloedssfeer van de overheid (met als inzet een verlaging van de kostenstijging).^{*} De aanbieders wordt gevraagd aan te bieden middels offertetrajecten. Zij geven naast prijs, omzet, het uitnutten van indicaties etc. ook aan of zij aan de vraag zullen voldoen. Naast het risico van het juiste prijsniveau (zie recente ontwikkelingen in de WMO) bestaat tevens het risico van het niet kunnen leveren als gevolg van krapte op de arbeidsmarkt.

^{*} NB De Nederlandse overheid is van mening dat zij moet ingrijpen om de kostenstijging van de gezondheidszorg terug te brengen. Door de kostenstijgingen neemt het aandeel van de zorguitgaven in het BNP snel toe. De overheid grijpt in door bepaalde behandelingen - en dus kosten - niet meer in de basisverzekering op te nemen, de financiering om te buigen van het collectief naar individueel en interventies te doen in het aanbod van de zorg.

De bekostiging kent nieuwe elementen. In het kader van de modernisering van de curatieve zorg wordt de DBC-systematiek ingevoerd als instrument van “output pricing”. In het kader van de modernisering van de AWBZ zijn de functionele bekostiging van extramurale zorg en het verwerken van de kapitaalslastencomponent in de tarieven ingezet. De bekostiging van de intramurale sector van de AWBZ wordt in de komende jaren op de schop genomen. Wijzigingen van de financiering van de instellingen vinden in hoog tempo plaats.

Technologische factoren

De technologie gaat een bepalende rol spelen in de kwaliteit en de productiviteit in de gezondheidszorg. De investeringen in moderne apparatuur en daarmee verbeterde behandelingsmogelijkheden nemen toe. De toepassing van ICT-oplossingen is een niet te stuiten ontwikkeling. De bekostiging van de gezondheidszorg loopt niet parallel met deze ontwikkelingen. De “life cycles” van deze systemen zijn kort en de afschrijvingstermijnen wijken af van de tot nu toe gangbare afschrijvingstermijnen in de gezondheidszorg. De opkomst van allerlei behandelmethoden middels internettoepassingen geeft een geheel nieuwe impuls aan onder andere de GGZ. De consumentenelektronica en de technologische toepassingen thuis (domotica) geven de mogelijkheid langer thuis te blijven en daarmee ontstaat niet alleen een toename van de wellness-, welzijns- en zorgdiensten thuis, maar tevens een andere behoefte van cliënten (zoals via het web inzage in digitale dossiers en E-HRM en diensten bestellen via internet). Het is aan de gezondheidszorg om klantkennis te exploiteren en daadwerkelijk aan marketing en research te gaan doen, afgestemd op de wens van de toekomstige klant.



Bron: Drie-marktenmodel van Van Montfoort (2001)

1.4. De gebruiker van de gezondheidszorg

Co-producent

De rol van de gebruiker in de gezondheidszorg is die van co-producent. In Westerse samenlevingen wordt de betrokkenheid van burgers als noodzakelijk gezien om publieke diensten te ontwikkelen en te behouden (O'Farrel, 2004). Deze ontwikkeling is in Nederland ingezet in de jaren '80 - '90, een periode waarin het patiëntenbeleid van de Nederlandse overheid meer vorm krijgt. Enerzijds is er de opkomst van de patiëntenvereniging en anderzijds wordt door bestuurlijke vernieuwing (deregulering, decentralisatie van verantwoordelijkheden) de eigen verantwoordelijkheid van de burger vorm gegeven. Nu wordt de zorgvrager naar voren geschoven als belangenbehartiger van de patiënt waar het vroeger de overheid, de zorgaanbieders en de zorgverzekeraars waren. Er bestaat nog geen eenduidige visie op de wijze waarop de belangenbehartiging in de toekomst invulling moet krijgen en evenmin is er een eenduidig antwoord te krijgen op de vraag of de zorgvrager daadwerkelijk de juiste zorgvrager is (o.a. Nederland & Duyvendak 2004).

Verschillende rollen en conflicterende rollen

De zorgvrager in het Nederlandse gezondheidszorgsysteem heeft de rol van patiënt/zorggebruiker, verzekerde en burger. In elk van deze rollen ondergaat de positie van de zorgvrager een ontwikkeling.

De zorggebruiker ontwikkelt zich als gevolg van emancipatie en individualisering. Hij wil beter geïnformeerd worden over gezondheid en ziekte en claimt een grotere rol in de hulpverleningsrelatie (Coulter en Magge, 2003). Hij accepteert de beperkingen van het zorgaanbod steeds minder en eist dat meer rekening wordt gehouden met zijn wensen en behoeften (Hamel, 2001). De hulpverleningsrelatie verschuift hierdoor van traditioneel paternalistisch naar een gelijkwaardiger "shared decision making" model (Coulter, 1997). De verzekerde wordt steeds meer geacht zich als consument op te stellen. De overheid maakt gebruik van het marktmechanisme om de gezondheidszorg te hervormen en de verzekerde moet in dit systeem zakelijk opereren als de "calculerende" burger.

De burger moet, zoals eerder gezegd, zijn verantwoordelijkheid nemen en zich als consument gedragen. Om de burger toe te rusten in zijn rol als consument, moet hij toegang hebben tot zorgdiensten en zorgproducten, geïnformeerd worden middels vergelijkende informatie en daadwerkelijk keuze hebben (Potter, 1988).

Aan de andere kant wordt diezelfde burger aangesproken op zijn burgerlijke verantwoordelijkheid betreffende de toedeling van collectieve middelen en het nastreven van collectieve belangen. Burgers worden uitgenodigd tot actief burgerschap met het recht gehoord te worden en keuzes te maken. De participatie van burgers op diverse niveaus binnen de gezondheidszorg moet plaatsvinden door middel van deelname aan projecten of door middel van continue structurele participatie.

De verschillende rollen leiden tot verschillende preferenties en opvattingen. Zo is de rol van de zorggebruiker gerelateerd aan die van de professional waarbij de autonomie van beiden van belang is. De rol van consument is gerelateerd aan die van de zorgaanbieder waarbij de afstemming tussen de individuele vraag en het aanbod aan de orde is. De rol van burger is gerelateerd aan de politieke vertegenwoordigers waarbij de politieke besluitvorming rondom de gezondheidszorg van belang is. Omgaan met de verschillende rollen van de gebruikers van de gezondheidszorg is een opgave voor het management van de instelling.

Andere klanten en minder personeel

“Lang zullen we leven”! En.... dat doen we! De levensverwachting neemt toe en de kinderschaarste ook met als beperkt corrigerende factor de migratie. Het gevolg mag duidelijk zijn. Er ontstaat een toenemende groep actieve senioren maar ook een groeiend aantal ouderen dat meer zorg zal gaan consumeren en zich dat ook financieel kan veroorloven. Daarnaast komen nieuwe groepen migranten uit Oost Europa. Er zullen te weinig arbeidskrachten zijn om de (oudere) zorgvragers te verzorgen.

De “jonge groep” senioren is gericht op zelfacceptatie, positieve relaties met anderen, autonomie, een doel in het leven hebben en persoonlijke groei. Zij zijn op zoek naar een aanbod op het gebied van welzijn en leisure, stellen hoge eisen aan de (facilitaire) dienstverlening, de bejegening en zijn bereid hiervoor te betalen (Sikkel & Keehnen, 2004).

De traditionele migranten uit Suriname en Indië beschouwen wij niet meer als allochtonen. Op dit moment zijn dat de groepen uit Marokko, Turkije en enkele Afrikaanse landen. De toekomstige migranten zijn de Bulgaren, Polen en Tsjechen. Deze groepen vragen om nadere bestudering als het gaat om de zorg en dienstverlening die zij verwachten van de Nederlandse gezondheidszorg, als het gaat om de keuze van jongeren uit deze groepen en als het gaat om de keuze voor een beroep in de gezondheidszorg.

Welke diensten moeten worden ontwikkeld, op welke wijze en door wie moeten ze worden aangeboden? Dit zijn de vragen waar het management van zorginstellingen zich voor gesteld ziet.

1.5. Externe omgeving en de strategie

Voor welke vragen staat het management indien men de omgevingsfactoren in beschouwing neemt? Welke strategische keuzes moeten worden gemaakt om het hoofd te kunnen bieden aan de veranderingen die thans en in de toekomst optreden? De omgeving is tweeledig. Het betreft de externe omgeving en de interne omgeving. De externe omgeving wordt gedomineerd door klanten, overheid, zorgverzekeraars, banken en specifieke stakeholders van de branche (vakbonden, cliëntenorganisaties, opleidingsinstituten, regionale televisiezenders, plaatselijke bladen etc.) De interne omgeving bestaat uit de eigen organisatie met de eigen “couleur locale”, de kennis en know-how, de eigen cultuur en structuur. Daarnaast bestaat deze uit de eigen wijze waarop visie en missie zijn vertaald naar mensen en middelen met daarin een bepalende rol voor de concernleiding. De verbinding tussen beide omgevingen zit in iedere medewerker van de zorginstelling. Hij neemt deel, participeert en anticipeert in zowel de externe omgeving als de interne omgeving. De rol is weliswaar anders, namelijk die van werknemer in de eigen onderneming in tegenstelling tot die van zorgvrager, maar de invloeden van de omgeving zijn gelijk.

In deze paragraaf worden de vragen gepresenteerd die ten grondslag liggen aan de keuze voor een strategische verandering en de wijze waarop men de strategie kan aanpassen.

Een strategische beslissing heeft betrekking op de reikwijdte van activiteiten (scope) van de onderneming, is erop gericht de activiteiten af te stemmen op omgevingskenmerken (strategic fit) en vraagt om een afstemming van beschikbare middelen door optimale inzet van menskracht en financiële middelen (stretch). Een strategische beslissing heeft gevolgen voor de toewijzing (of herschikking van middelen), leidt tot uitvoeringsbeslissingen en heeft gevolgen op de lange termijn. Een onderneming is op zoek naar een voordelige positie ten opzichte van derden (positionering). De beslissingen zijn complex aangezien zij vaak gebaseerd zijn op een grote mate van onzekerheid. Zij stijgen uit boven een bepaalde groep en/of afdeling. Daarnaast leiden strategische beslissingen tot ingrijpende veranderingen waarbij waarden en verwachtingen in het geding zijn. Het keuzeproces, voorafgaande aan het daadwerkelijke strategisch besluit, is van cruciaal belang in de besluitvormingsprocedure (De Roo, 2006). Een verdere uitwerking treft u aan in hoofdstuk drie: “Besluitvormingsprocessen en Besluiten”.

De volgende vragen dient een instelling voor de gezondheidszorg zich te stellen:

1. Welke patiëntenmix, dan wel welke patiëntenstroom wil een organisatie voorzien van diensten? Het antwoord op deze vraag bepaalt het bestaansrecht van de organisatie.
2. Welke know-how is noodzakelijk om het doel van de organisatie te realiseren? Dit betreft de samenstelling van het personeel dan wel de “human resources” die noodzakelijk zijn. Het betreft, naast harde technologie, tevens de zachte technologie, oftewel het handelingsrepertoire dat het personeel in jaren heeft opgebouwd. Op welke wijze wil je kerncompetenties, kwaliteiten die routines kunnen ontwikkelen waarmee je je onderscheidend kunt maken ten opzichte van anderen, opbouwen?
3. Hoe draag je zorg voor het verkrijgen van middelen? Oftewel hoe profileer je je als instelling op de zorgmarkt, de geldmarkt en de arbeidsmarkt?
4. Welke ondersteunende processen zijn nodig om de diensten naar behoren te leveren? We praten over kwaliteit, (management)systemen, informatievoorziening, financiële verantwoording en externe verantwoording.
5. Welke structuur is noodzakelijk om de doelen te realiseren? Het betreft niet alleen de bebouwde omgeving en de locatie, maar ook met welke samenwerkingspartners men wil gaan samenwerken / fuseren.

Op het moment dat organisaties de antwoorden hebben gevonden op deze vragen, dienen ze bereid en in staat te zijn om deze te vertalen in actie.

Aanpassen strategie

Als het noodzakelijk is de strategie van de organisatie te wijzigen, is het van belang na te gaan op welk niveau deze verandering moet plaatsvinden. Is dat op het niveau van de hele organisatie, op het niveau van de divisie/business unit of op afdelings/operationeel niveau. Het aanpassen van de strategie vindt plaats in drie stappen, te weten: Analyse, Keuze en Implementatie.

- Analyse

Doel van de strategische analyse is het vaststellen van de centrale invloeden op de organisatie, nu en in de toekomst. De eerste fase bestaat uit een analyse van objecten zoals de omgeving, de middelen, de cultuur, de macht en de belangen van de stakeholders, de huidige strategie en vervolgens het bepalen van de strategische kloof tussen de werkelijke/huidige strategie en de gewenste strategie.

- Keuze

Doel van de keuzefase is een maximum aan alternatieven te verkrijgen om te komen tot de juiste keuze. Deze fase bestaat uit het bepalen van de agenda, ervoor te zorgen dat alle relevante zaken worden meegenomen (de taboes eventueel doorbreken) en te zorgen dat de juiste informatiebasis wordt gelegd voor het besluit. De opties moeten worden geformuleerd. De kunst is zoveel mogelijk opties in beeld te brengen. Iedere optie moet worden geëvalueerd om vervolgens, op basis van de evaluatie-uitkomsten, te komen tot een selectie van opties en een uiteindelijke keuze.

- Implementatie

Bij deze fase is het doel de gekozen optie in te bedden in de organisatie. Het betreft het toewijzen en herverdelen van middelen, het aanpassen van de structuur en de ondersteunende systemen en ervoor zorg te dragen dat het verandermanagement wordt vormgegeven. De mate van succes van de implementatie (evaluatie, beoordeling en resultaat van het proces) is ingebed in het onderdeel Verandermanagement.

In deze thesis wordt niet ingegaan op de herkomst van de gerealiseerde strategie, de typen van strategische verandering, de technieken om tot een goede analyse te komen of de vorm en inhoud van een strategie. Het onderwerp is in dit hoofdstuk geduid om aan te geven dat herbezinnen op de gekozen strategie een complex proces is met vele facetten.

1.6. Samenvatting

Nederland is aan het veranderen als gevolg van internationale bewegingen. De teloorgang van de Verenigde Staten als economische en militaire grootmacht en de opkomst van de BRIC – landen (Brazilië, Rusland, India en China) zijn van invloed op onze economie. De spanning tussen Moslims en Christenen vertaalt zich in Nederland in specifiek veiligheidsbeleid en meer tegenstellingen tussen verschillende bevolkingsgroepen.

Nederland wordt veelkleuriger. Er is een nieuwe beleving rond spiritualiteit, milieu en seksualiteit en er is sprake van meer individualisme. Onze Calvinistische normen worden geëvalueerd en de democratie wordt hervormd. Het credo is ondernemen tegen een achtergrond van een overheid die haar handen aftrekt van de verzorgingsstaat om uiteenlopende, maar vooral ook financiële, redenen.

De Nederlandse gezondheidszorg verandert mee. De solidariteit staat ter discussie, er komt een andere wijze van bekostiging en er is een sterk wijzigende wet- en regelgeving. De overheid stuurt op marktwerking.

De rol van de gebruiker wijzigt. De gebruiker is zorgvrager, consument en burger en wil als co-producent worden behandeld bij de ontwikkeling van zijn eigen diensten. Er ontstaan nieuwe klantgroepen met nieuwe (multiculturele) wensen die actief willen participeren op alle niveaus van de gezondheidszorg. Kort gezegd: een turbulente, dynamische en complexe omgeving waar de verandercyclus in hoog tempo wordt doorlopen en waar de zorgonderneming haar strategie op moet aanpassen om te overleven.

De aanpassing van de strategie is een complex proces met grote impact. De onderneming moet zichzelf afvragen welke patiëntenmix/-stroom zij wil bedienen, welke know-how aanwezig moet zijn, welke middelen moeten worden ingezet, hoe de ondersteunende processen moeten worden georganiseerd en hoe de structuur moet worden aangepast. Dit vraagt om een zorgvuldige analyse, keuze en implementatie.

Die taak is weggelegd voor het management. Een groot aantal bestuurders van zorgondernemingen heeft als antwoord op dit complexe proces het “managementteam” (MT) ingezet. In het volgende hoofdstuk wordt nader ingegaan op de ontstaansgeschiedenis en het theoretisch kader van dit managementteam.

Hoofdstuk 2 Het Managementteam: een theoretische omschrijving en analyse

2.1. Inleiding

Het doel van deze scriptie is inzicht te krijgen in het functioneren van MT's en hun bijdrage aan de strategische besluitvorming binnen instellingen voor gezondheidszorg. Om dit doel te bereiken is het goed om allereerst een theoretische beschouwing te doen over het fenomeen managementteams. Hiertoe is literatuur onderzocht en geanalyseerd.

Op basis van deze literatuur is ervoor gekozen om dit hoofdstuk als volgt op te bouwen.

Allereerst wordt gekeken naar de ontstaansgeschiedenis van MT's om antwoord te geven op de vraag waarom managementteams nu eigenlijk bestaan. Vervolgens wordt kort beschreven wat managementteams nu eigenlijk zijn en aan welke specifieke kenmerken ze voldoen.

In paragraaf 2.3 gaan we na welke meerwaarde managementteams in theorie kunnen hebben. Het is immers deze veronderstelde meerwaarde die veelal ten grondslag ligt aan het belang dat MT-leden toekennen aan hun MT en hun eigen functioneren hierin.

Daarna wordt onderzocht welke voorwaarden moeten worden ingevuld om tot een effectief managementteam te komen. In paragraaf 2.5 wordt de keerzijde hiervan beschreven in de vorm van de belemmeringen voor een succesvol managementteam. Tot slot staan we uitgebreid stil bij de rol van de bestuurder die, zoals zal blijken, een cruciale rol in het functioneren van een managementteam speelt.

2.2. Het managementteam: het ontstaan

In het verleden zag de wereld van een bestuurder van een organisatie er betrekkelijk eenvoudig uit. De omgeving was relatief stabiel, veranderingen kwamen mondjesmaat en informatie was ééndimensionaal. Besluitvorming was doorgaans zeer gecompartmenteerd en gebaseerd op specifiek beleid en procedures. Veelal besliste de eindverantwoordelijke zelfstandig. De leider functioneerde in een betrekkelijk isolement. Niet voor niets luidt het gezegde "It's lonely at the top". Daarnaast functioneerden bestuurders in relatieve anonimiteit. Van deze leiders werd gevraagd dat zij sterk, onafhankelijk, directief en controlerend waren (McIntyre, 1998). Ook dienden deze bestuurders te beschikken over een gezonde dosis zelfverzekerdheid en gedrevenheid.

Zoals we in hoofdstuk één hebben gezien, is de afgelopen jaren de context waarbinnen deze eindverantwoordelijken manoeuvreren substantieel veranderd. De externe omgeving waarin organisaties zich bevinden, is geleidelijk aan meer complex en onvoorspelbaar geworden. Veranderingen volgen elkaar in steeds hoger tempo op en leggen een enorm beslag op de capaciteit van de bestuurder. De concurrentie is in vrijwel elke bedrijfstak enorm toegenomen. Daarnaast wordt de eindverantwoordelijke door de ICT-ontwikkelingen binnen een organisatie overspoeld met informatie. Meer informatie dan een individu kan verwerken (Senge, 1992). Het gevolg is dat een steeds groter beroep wordt gedaan op de strategische inzichten van de bestuurder en het maken van de juiste strategische keuzes zoals herstructureringen, fusies, productmarkt-combinaties en dergelijke. Echter ook vanuit de interne organisatie worden hogere eisen gesteld aan de bestuurder. Organisaties delen zich steeds meer op in componenten om de reikwijdte van hun beslissingen te overwinnen (Senge, 1992). Ze stellen hiërarchieën in voor verschillende functies. Hierdoor wordt ook meer afstemming en coördinatie gevraagd.

Voor een eindverantwoordelijke wordt het zodoende in de hedendaagse context nagenoeg onmogelijk om helemaal alleen verantwoorde beslissingen te nemen. Belbin stelt dat van de hedendaagse managers een reeks van kwaliteiten wordt gevraagd die een individu nooit in zich kan verenigen (Belbin, 2006).

Het is dan ook niet verwonderlijk dat, naarmate de zakelijke omgeving steeds gecompliceerder wordt en het omgaan met veranderingen steeds belangrijker, leiders hebben geprobeerd managementteams te vormen die hun eigen bekwaamheden aanvullen met het volledige scala aan vaardigheden en deskundigheden die vereist zijn voor succesvol leiderschap van een organisatie (Nadler et al, 1999). “Using teams to make decisions and solve problems is in part based on the arguable idea that pooling the knowledge and resources of many will be more effective than relying on the ability of any one leader.” (Mc Intyre, 1998).

Van managementteams wordt zodoende verwacht dat zij de complexe, functieoverschrijdende zaken regelen die van levensbelang zijn voor de organisatie. (Senge, 1992). In feite vindt tegenwoordig binnen organisaties structurele decentralisatie plaats. Verantwoordelijkheden schuiven naar beneden. De eindverantwoordelijkheid blijft echter gecentraliseerd en bij de bestuurder liggen.

Op deze wijze is de paradoxale situatie ontstaan van bestuurders van wie aan de ene kant de persoonlijkheidskarakteristieken gericht zijn op de meer traditionele, charismatische en autoritaire leider en die aan de andere kant steeds meer gedwongen worden teamgericht te werken. Het werken met teams in het algemeen en managementteams in het bijzonder vraagt van een bestuurder andere functionele kenmerken, persoonlijke waarden en kwaliteiten. Teamwork zorgt bovendien voor een intrinsieke bron van spanning binnen managementteams.

2.3 Wat is een managementteam?

Het woord “managementteam” bestaat uit de woorden “management” en “team”. Volgens Van Dale wordt onder “management” het besturen van een onderneming verstaan. Het woord “team” kan worden omschreven als een groep mensen die samenwerken. Een managementteam is aldus “een groep mensen die samenwerken om een onderneming te besturen”. Een mooie korte en doeltreffende definitie. Maar waar het om gaat, is de begrippen groep, samenwerken en besturen nader te omschrijven. In de literatuur zijn hier vele pogingen toe gedaan.

Nadler stelt dat de primaire doelstelling van een managementteam het leiden of het leiderschap van een organisatie is. Het managementteam houdt zich bezig met planning, besluitvorming en probleemoplossing. In zijn visie kan onder de volgende voorwaarden van een team worden gesproken (Nadler et al., 1999).

- twee of meer individuen die zich bewust zijn van elkaar en bij wie een wisselwerking plaatsvindt en
- die zichzelf zien als een eenheid en
- die gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van een activiteit en
- van wie de activiteiten onderling afhankelijk zijn en
- van wie de onderlinge afhankelijkheid zich concentreert rond een arbeidsstroom of rond arbeidsproducten.

Cruciaal in deze omschrijving is de onderlinge afhankelijkheid. Teamleden zijn afhankelijk van elkaar en nemen gezamenlijk het strategische, operationele en institutionele leiderschap op zich. Een lid van het team is niet alleen verantwoordelijk voor zijn eigen afdeling of eenheid maar is tevens verantwoordelijk voor het collectieve leiderschap. Met name de combinatie van strategische besluitvorming, leiderschap en de verantwoordelijkheid voor interne bedrijfsactiviteiten onderscheidt leden van managementteams van andere teams. Zij hebben heel nadrukkelijk “twee petten op”.

In het boek “The Management Handbook” omschrijft McIntyre het managementteam “as a group of managers at the same organizational level who are a part of the organizations formal management structure” (McIntyre, 1998).

De managementteams hebben in haar visie een aantal gemeenschappelijke kenmerken:

- het lidmaatschap van het team is gebaseerd op de functie van dit lid en niet verkregen door werving en selectie;
- teamleden geven leiding aan verschillende organisatorische eenheden maar rapporteren aan dezelfde eindverantwoordelijke, die de formele leider van het team is;
- alle leden van het managementteam hebben individuele doelstellingen voor hun eigen afdeling en medewerkers die aan hen rapporteren;
- de managers komen regelmatig bijeen om informatie uit te wisselen en worden betrokken in gezamenlijke besluitvorming;
- managers werken ook buiten de managementteam bijeenkomsten samen;
- het managementteam is onderdeel van de formele leiderschapsstructuur binnen een organisatie.

De hiervoor genoemde aspecten komen ook terug bij Van de Putte in zijn recent verschenen boek “Managementteams” (Van de Putte, 2007). Hij omschrijft een managementteam als een groep mensen die met elkaar de topleiding vormt in de organisatie of in een onderdeel daarvan. Om een groep leidinggevend en ook daadwerkelijk een managementteam te kunnen noemen, dient deze in zijn visie aan een aantal kenmerken te voldoen. Het MT dient allereerst periodiek bijeen te komen onder leiding van een eindverantwoordelijke. Het MT bestaat vervolgens doorgaans uit een groep hoofden van afdelingen met een aantal belangrijke staffunctionarissen die ook buiten de vergaderingen intensief samenwerken. Verder zijn nodig een bepaalde structuur, teamleiderschap en kwalitatieve samenwerking.

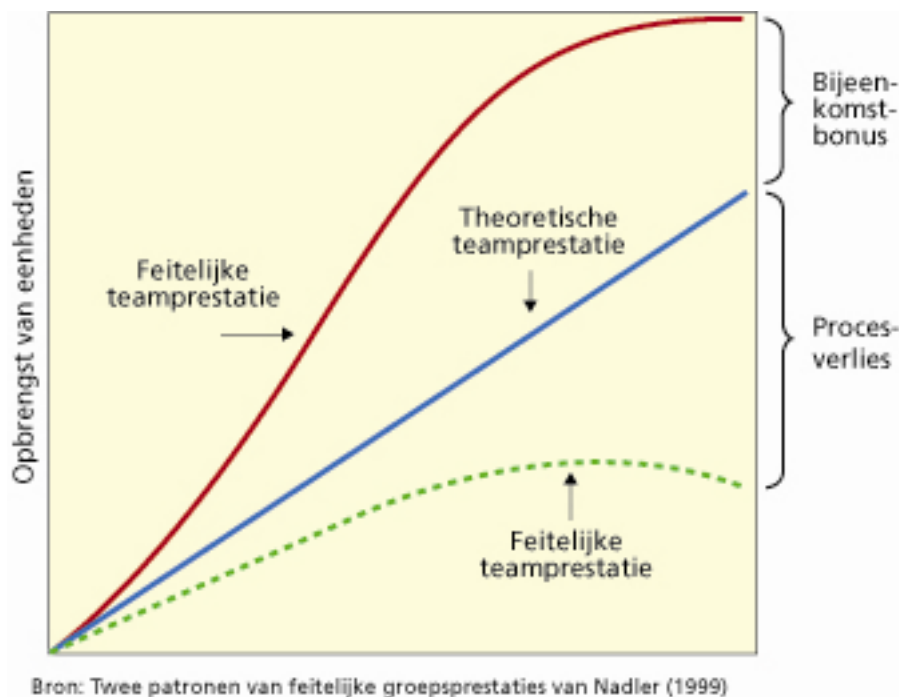
Net als Nadler stelt Van de Putte dat een managementteam het strategische, operationele en institutionele leiderschap van een organisatie vormt en dat hierin het cruciale verschil bestaat met andere teams zoals een afdelingsoverleg (Van de Putte, 2007). In een afdelingsoverleg behartigt ieder lid alleen de belangen van zijn eigen afdeling en in een managementteam behartigt ieder lid ook het collectieve belang en de ontwikkeling van de gehele organisatie.

De definities in de literatuur van wat een MT nu daadwerkelijk is, verschillen weliswaar van elkaar, maar bevatten alles overziend zodoende ook een aantal overeenkomsten.

- Het gaat in een MT om een groep leidinggevend en van afdelingen die daarnaast collectief leidinggeven aan de organisatie op strategisch, operationeel en institutioneel niveau. Managementteams dienen, naast de belangen van de afdelingen waar zij verantwoordelijk voor zijn, ook een collectief belang waarbij zij een collectieve ambitie hebben om gemeenschappelijk resultaten te bereiken.
- Verder zijn alle onderzoekers het erover eens dat binnen een managementteam tussen de leden een sterke onderlinge afhankelijkheid bestaat, zowel binnen het team als daar buiten.
- MT's komen regelmatig bij elkaar en zijn onderdeel van de formele organisatiestructuur.
- Tot slot is de leider van het MT eindverantwoordelijke van de organisatie.

2.4. De mogelijke meerwaarde van managementteams

Een team heeft meerwaarde als de prestatie van het team als geheel groter is dan de prestatie van de som der delen. In dat geval spreken we van een effectief managementteam. Onderstaande afbeelding uit Nadler geeft dit schematisch weer (Nadler et al., 1999).



We gaan ervan uit dat elk individu een bepaalde prestatie levert. Dit betekent dat, telkens als een persoon wordt toegevoegd aan het team, dit tot eenzelfde toegevoegde waarde in het team leidt. Hiervoor dient de lijn “theoretische teamprestatie”. Een team is effectief als de feitelijke teamprestatie deze theoretische teamprestatie overtreft. In dat geval is sprake van een “bijeenkomstbonus”. Andersom kan het zo zijn dat het team minder effectief wordt naarmate er meer mensen aan het team worden toegevoegd. In dat geval is sprake van “procesverlies” en produceert het team minder dan de individuen afzonderlijk zouden hebben gedaan. In deze paragraaf beschrijven wij de mogelijke meerwaarde van managementteams. In de woorden van Nadler gaan we na waaruit de bijeenkomstbonus van managementteams kan bestaan. De meerwaarde wordt beschreven vanuit drie invalshoeken:

- Het tegemoet treden van externe ontwikkelingen en veranderingen: besluitvorming, beslissingen en probleemoplossing.
- Interne afstemming en coördinatie: samenwerking, betrokkenheid, motivatie en draagvlak.
- Relatiebeheer binnen en buiten het team: collectief leiderschap, gemeenschappelijk belang en ambitie.

Hogere kwaliteit en effectiviteit van besluitvorming, beslissingen en probleemoplossing

Een MT kan tot betere besluitvorming leiden met kwalitatief betere beslissingen die ook uitgevoerd worden. Het topmanagement binnen organisaties moet voortdurend voor zowel de korte als lange termijn beslissingen nemen op allerlei gebieden en onderdelen. In een stabiele weinig complexe omgeving is een bestuurder van een organisatie goed in staat deze beslissingen alleen te nemen.

In een omgeving die zich kenmerkt door verandering, marktwerking, concentratie, kritisch wordende consumenten en meervoudige snelle en omvangrijke informatieoverdracht, wordt het voor een bestuurder nagenoeg onmogelijk om geheel zelfstandig als eindverantwoordelijke beslissingen te nemen. Het risico van verkeerde beslissingen is (te) groot. Hij zal dan ook ondersteund moeten worden in zijn beslissingen waarbij overigens de verantwoordelijkheid voor de beslissingen bij de bestuurder zelf blijft liggen.

Managementteams helpen bestuurders om betere beslissingen te nemen, wat betreft kwaliteit maar ook wat betreft tijdigheid. Lencioni stelt dat goed functionerende teams duidelijker en beter onderbouwde beslissingen en tijdiger beslissingen nemen (Lencioni, 2004). Nadler ziet als belangrijkste functie van een managementteam het vermogen om bij te dragen aan enerzijds consistent positieve financiële resultaten van een organisatie en anderzijds de overige prestaties van een organisatie door middel van besluitvorming op een kwalitatief hoogwaardig niveau en effectieve probleemoplossing (Nadler et al., 1999). Bovendien kunnen teams door informatie en kennis uit te wisselen meer ideeën produceren waardoor meer creativiteit ontstaat en meer alternatieven worden betrokken in de besluitvorming.

De wijze waarop dit gebeurt, is door:

- Vanuit het MT tegenspel te bieden aan de bestuurder;
- In openheid informatie, kennis, competenties en vaardigheden te delen;
- Belangen en consequenties aan te geven van beslissingen en probleemoplossingen voor specifieke organisatieonderdelen en medewerkers;
- Te luisteren naar elkaar;
- Informatie vanuit diverse invalshoeken te betrekken in het besluitvormingsproces.

Een succesvol MT zorgt voor meer betrokkenheid, motivatie en draagvlak

Een van de bestaansredenen voor een MT is het feit dat organisaties in de afgelopen decennia steeds groter zijn geworden. Dit vraagt tegelijkertijd om meer interne afstemming. Veelal wordt het managementteam gezien als een instrument om interne afstemming en coördinatie te stroomlijnen. Op deze wijze kan het MT leiden tot betere interne samenwerking.

Goede samenwerking in het managementteam verlaagt de werkdruk van de individuele leden van het team en zorgt ervoor dat individuele leden van het team ook buiten het MT beter functioneren. Zij kunnen spiegelen en sparren. Door de samenwerking krijgen zij een beter inzicht en sterkere binding met doelstellingen van de organisatie. Bovendien kunnen door op deze wijze samen te werken, gezamenlijk resultaten worden bereikt die men individueel niet zou kunnen bereiken. Dit leidt tot een veel betere motivatie van MT-leden en verhoging van de arbeidssatisfactie (Van de Putte, 2007).

De betrokkenheid van MT-leden bij het besluitvormingsproces zorgt voor meer commitment bij de genomen beslissingen en meer draagvlak bij de deelnemers van het managementteam. Zij hebben immers invloed gehad op de besluitvorming. Vanuit het teambelang dragen zij beslissingen uit alsof die van henzelf zijn, ook al zijn ze het niet met de beslissing eens geweest. Dit zorgt voor een verhoogde legitimiteit en acceptatie van de beslissingen, niet alleen bij de MT-leden zelf maar binnen de gehele organisatie. Het spreekt vanzelf dat hierdoor de motivatie om een besluit ook daadwerkelijk uit te voeren, groter is.

Een goed werkend MT zorgt dan ook bijna vanzelf voor een grotere betrokkenheid, meer motivatie en een groter draagvlak bij de genomen beslissingen en de uit te voeren acties bij zowel MT-leden als de overige medewerkers in een organisatie. Hoe groter het succes van de samenwerking van de individuele leden binnen een MT, des te beter is de samenwerking van deze leden buiten het managementteam.

Een effectief MT zorgt voor collectief leiderschap

We hebben eerder al gezien dat een MT het collectief leiderschap van een organisatie vertegenwoordigt. Door goed samen te werken in een managementteam wordt beter leiding gegeven aan een organisatie. In een goed functionerend MT is sprake van een bundeling van krachten. Hierdoor ontstaat synergie in leidinggeven waarbij de gezamenlijke prestaties van de MT-leden groter zijn dan de som van de individuele prestaties.

Het team oefent op deze wijze collectief leiderschap uit, waardoor het beter in staat is het gedrag van medewerkers te beïnvloeden. Door als team gezamenlijke waarden uit te dragen, kan het medewerkers motiveren en stimuleren. Een bestuurder met een effectief MT zal door de inspanningen van de teamleden sneller en beter verbinding krijgen met zijn medewerkers (Van de Putte, 2007). Individuele en afdelingsbelangen worden op deze wijze immers sneller ondergeschikt gemaakt aan het organisatiebelang.

Collectieve ambities worden opgenomen in individuele ambities. Een effectief MT is beter in staat het collectieve belang van een organisatie uit te dragen en de gezamenlijke koers aan te geven dan een individuele leidinggevende. Nadler stelt dat een goed MT in staat is tot het formuleren en bepalen van een concern-identiteit. Door collectief leidinggeven wordt tevens de eenduidigheid in sturing bevorderd. Tot slot leidt het commitment binnen een MT bij beslissingen, zoals we gezien hebben, tot meer draagvlak bij deze beslissingen en daardoor tot minder weerstand bij veranderingen aangezien het MT in dat geval veelal fungeert als leidende coalitie (Kotter, 2005).

2.5. Randvoorwaarden voor een effectief managementteam

Nu we weten hoe een managementteam ontstaan is, wat een managementteam nu eigenlijk is en welke waarde een MT kan hebben voor een organisatie, is het raadzaam om te onderzoeken welke randvoorwaarden ingevuld moeten worden om een managementteam daadwerkelijk effectief te laten functioneren. Er is hier vanuit verschillende invalshoeken door verschillende schrijvers onderzoek naar gedaan. Bestudering en analyse van deze verschillende visies leidt ertoe dat ten behoeve van ons onderzoek een gemeenschappelijke deler te vinden is die in onze optiek de randvoorwaarden vormt voor een effectief managementteam.

Teamspecifieke taken, doelstellingen en collectieve ambitie

Allereerst dient het managementteam eigen specifieke taken en doelstellingen te krijgen zodat een collectieve ambitie ontstaat. Zowel Van de Putte als McIntyre geven aan dat het van essentieel belang is het team eigen taken en doelstellingen te geven zodat het team gezamenlijk resultaten kan bereiken (Van de Putte, 2007; McIntyre, 1998).

Binnen het managementteam moet een duidelijk beeld en overeenstemming bestaan over de gemeenschappelijke doelstellingen die het team wil bereiken. Elk individueel teamlid moet exact weten wat het MT wil bereiken en waarom. Bovendien moet bekend zijn waarop de leden van het managementteam beoordeeld worden. Deze teamdoelstellingen moeten de eigen afdelingsdoelstellingen overstijgen en een afgeleide zijn van de doelstellingen van de organisatie. Het gezamenlijk en in samenwerking bereiken van deze doelstellingen wordt gezien als een gemeenschappelijk belang, waarmee voor elk lid duidelijk wordt wat de meerwaarde van teamwork is. Ook Hackman stelt dat het voor een managementteam een eerste vereiste is om richting en perspectief te krijgen voor zijn werk (Hackman, 2002). Indien elk teamlid daarnaast tevens aanspreekbaar is op het realiseren van de gemeenschappelijke doelen, worden teamcohesie, teamidentiteit, gedeelde waarden en normen en collectieve ambities versterkt en is de “bijeenkomstbonus” bijna vanzelfsprekend.

Informatie verkrijgen en informatie verwerken

Een tweede randvoorwaarde voor een effectief managementteam is de voorwaarde dat het team dient te beschikken over relevante, actuele en accurate informatie.

Deze informatie kan komen vanuit het team zelf of van buiten het team. Ook kan relevante informatie komen van buiten de organisatie zoals overheidsbeleid, ontwikkelingstrends etc. Managementteamleden moeten daarom binnen en buiten het team, maar ook binnen en buiten de organisatie een netwerk hebben dat hen van deze informatie voorziet.

Als een managementteam de informatie eenmaal verkregen heeft dan moet het team deze informatie op een effectieve manier weten te verwerken door die te vertalen naar objectieve doelstellingen, het betrekken van verschillende standpunten, nieuwe ideeën etc. Het is dan ook essentieel dat binnen het team de bereidheid bestaat om tijdig en open kwetsbare informatie met elkaar te delen.

Door kennis, ideeën en vaardigheden uit te wisselen kan een team zijn grenzen verleggen, kan het creatiever zijn en zullen de prestaties beter worden (Clutterbuck, 2004). Het gaat hier zodoende enerzijds om de voorwaarde van de fysieke beschikbaarheid van informatie en anderzijds om de voorwaarde van de kwaliteit van de verwerking van informatie binnen het team door uitwisseling van ideeën en meningen etc.

Samenwerking, onderlinge relatiebeheer, teamontwikkeling

Een managementteam kan alleen succesvol zijn als de leden in staat zijn om met elkaar goede samenwerkingsrelaties te ontwikkelen en te onderhouden. Deze samenwerkingsrelaties moeten gebaseerd zijn op respect, vertrouwen en openheid. Nadler stelt dat een managementteam aan relatiebeheer dient te doen (Nadler et al., 1999). Hierbij gaat het om de kwaliteit en de aard van de relaties tussen teamleden. Kernthema's zijn openheid, vertrouwen en conflictmanagement. Deze zijn zeer lastig in te vullen.

Belangrijk in dit verband is om te beseffen dat teams niet geboren worden. Teams ontwikkelen zich en maken een groeiproces door. Dit is een individueel en een groepsproces. Van de Putte geeft aan dat het cruciaal is voor de effectiviteit van een team dat binnen teams dit ontwikkelingsproces op een constructieve en dynamische wijze fasegewijs plaatsvindt (Van de Putte, 2007).

Hij benoemt voor succesvolle managementteams zes fasen:

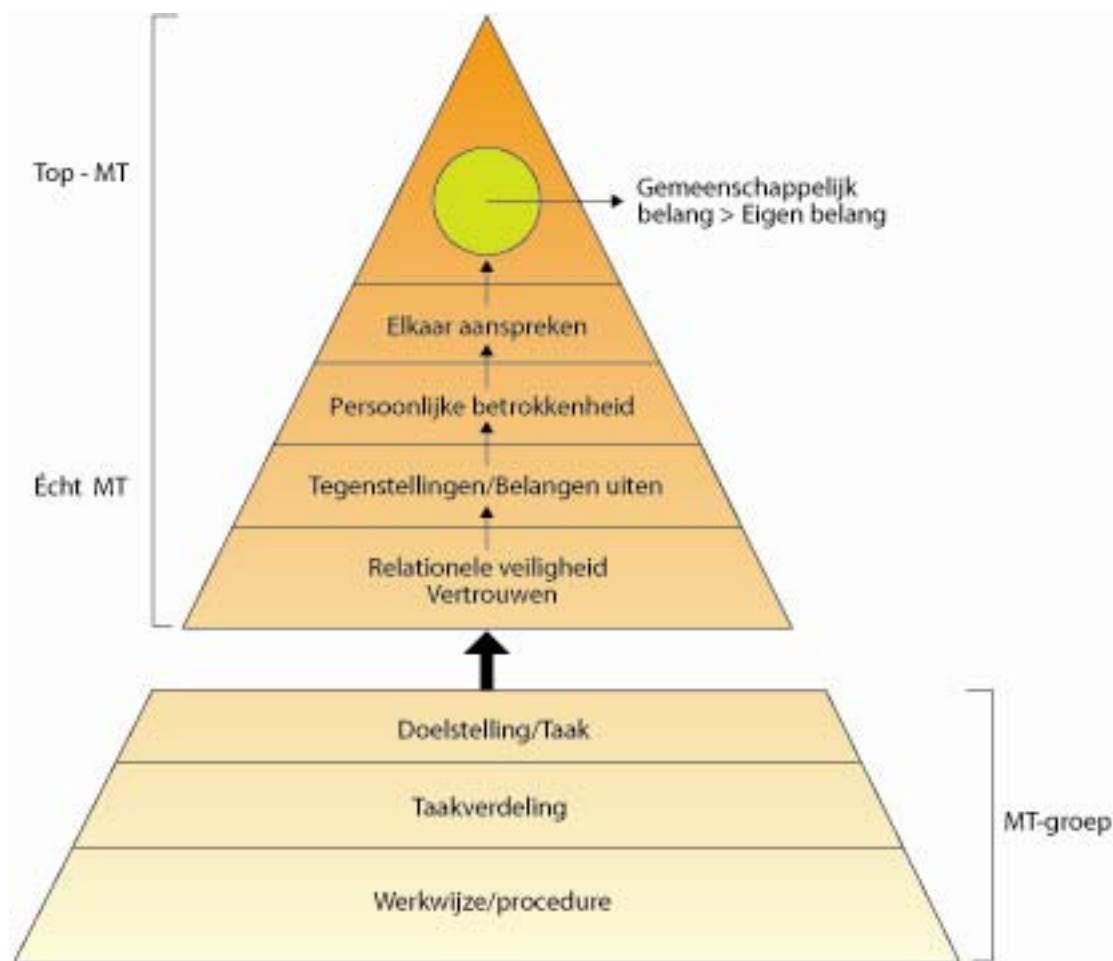
1. De opstartfase (wie mag in het team en wie gaat eruit?);
2. De kennismakingsfase (wie vindt wie aardig?);
3. De machtsfase (wie heeft het hier voor het zeggen?);
4. De acceptatiefase (acceptatie van elkaar);
5. De prestatiefase (gemeenschappelijk doel/uitdaging);
6. De verbeteringsfase (creatieve probleemoplossing).

Indien een MT deze fasen chronologisch doorloopt, kan een MT in elke fase effectief zijn en uiteindelijk zeer succesvol worden. Kenmerkend is dat in dat geval gemeenschappelijke doelstellingen en resultaten worden gerealiseerd.

In zijn parabel "De vijf frustraties van Teamwork" geeft Lencioni aan dat teams succesvol kunnen zijn als ze in staat zijn vijf "frustraties" van teamwork te overwinnen die zich min of meer in deze ontwikkelingsfasen voordoen (Lencioni, 2004). Volgens Lencioni zullen in die situatie de leden van teams elkaar vertrouwen en openlijk met elkaar de strijd aangaan over ideeën.

Zij zullen besluiten en actieplannen van het team onvoorwaardelijk steunen en elkaar aanspreken op het realiseren van deze besluiten en actieplannen. Tot slot zullen zij zich concentreren op collectieve resultaten.

Van de Putte stelt dat in dergelijke gevallen sprake is van een groei van een MT-groep, via een echt MT naar een top MT waarin uiteindelijk het gemeenschappelijk belang prevaleert boven het individueel belang (Van de Putte, 2007).



Bron: Kenmerken echte managementteams van Van de Putte (2007)

Teamsamenstelling en teamrollen.

Om als managementteam effectief te zijn, mag het team uit niet teveel leden bestaan. Veelal wordt een aantal genoemd dat ligt tussen de vijf en zeven leden. De bovengrens ligt bij negen. Het managementteam dient daarnaast te bestaan uit de juiste teamleden. Zij moeten de juiste inhoudelijke expertise in huis hebben, maar ook beschikken over de juiste persoonlijke eigenschappen. Hieraan worden voor managementteamleden hogere eisen gesteld dan voor andere leidinggevendenden. Volgens Van de Putte kan het niet zo zijn dat er een automatisch lidmaatschap van het team is op basis van een bepaalde rol in de organisatie (Van de Putte, 2007). Leden van een managementteam moeten naast hun inhoudelijke expertise en persoonlijke eigenschappen, zoals bijvoorbeeld integriteit, passie, daadkracht en dergelijke, ook beschikken over de juiste kwaliteiten om in een team te kunnen functioneren. In zijn visie gaat het dan om voldoende EQ en groepseemotionele intelligentie, communicatieve groepsvaardigheden, probleemoplossend vermogen en conceptueel en strategisch denkvermogen.

Wanneer het gaat om gewenste teamsamenstelling en teaminvulling wordt Meredith Belbin veelvuldig aangehaald (Belbin, 2006). Uitgangspunt van Belbin is dat teams verschillende dingen moeten kunnen om succesvol te zijn. In teams zijn daarom mensen nodig die elkaars kwaliteiten aanvullen. Om als team optimaal te kunnen functioneren, zijn er volgens Belbin acht verschillende teamrollen noodzakelijk.

Een teamrol wordt door hem omschreven als "A tendency to behave, contribute and interrelate with others in a particular way" (Belbin, 2006). De bijdrage die elke teamrol levert, wordt tevens met een bepaalde zwakte geassocieerd.

De rollen die Belbin identificeert, zijn die van Bedrijfsman, Voorzitter, Vormer, Plant, Brononderzoeker, Monitor, Groepswerker en Zorgdrager. In de bijlage worden deze rollen toegelicht. Van deze acht teamrollen kan iedere persoon er twee of drie zonder problemen uitvoeren. Er zijn er ook twee of drie die helemaal niet bij iemand passen. De overige zijn enigszins aan te leren. Voor een effectief team zijn er mensen met verschillende kwaliteiten nodig. Er is dan ook spreiding in teamrollen nodig. Verder is er in een goed functionerend team balans tussen de teamrollen en balans tussen de teamrol die iemand uitvoert en de functie en positie van die persoon in de organisatie.

Structuur en effectiviteit van het managementteamoverleg

Het managementteamoverleg dient zodanig georganiseerd en gestructureerd te zijn dat het overleg leidt tot effectieve besluitvorming, goede samenwerking en juiste en tijdige informatie-uitwisseling. Nadler noemt dit het proces van werkbeheer (Nadler et al., 1998). Het gaat erom dat zaken als frequentie, agendering en notulering goed georganiseerd zijn en dat binnen het MT-overleg duidelijke verantwoordelijkheden, bevoegdheden en gedragsregels zijn afgesproken. Een goede structurering vermindert irritaties, bespaart tijd en zorgt voor betere communicatie. Op deze wijze ervaren deelnemers volgens Nadler de “bijeenkomsbonus” en zijn ze bereid te investeren in het team.

De juiste leider

Een goed functionerend managementteam dient te beschikken over de juiste leider. Naast de formele positie van de teamleider in de organisatie zijn de eigenschappen, vaardigheden en capaciteiten, de functionele kenmerken, de externe relaties en de groepskenmerken van een leider essentieel voor een goed functionerend MT. Veelal is de eindverantwoordelijke of bestuurder binnen een organisatie ook de leider van het managementteam. Volgens Van de Putte moeten in dit opzicht de volgende randvoorwaarden bestaan (Van de Putte, 2007).

- De leider moet beschikken over voldoende bevoegdheden en steun in de hiërarchie om de rol goed te kunnen uitvoeren;
- Er moet een fit zijn met de organisatie en de bestaande samenwerkingscultuur;
- De leider moet beschikken over specifieke kenmerken als teamleider en als teamcoach. Zo moet hij verstand hebben van het primaire proces maar niet vanuit een vakgebied denken. Hij moet stabiel zijn, empathisch, kunnen relativeren etc.

De rol van leider van het managementteam wordt bij zorginstellingen en zorgaanbieders veelal ingevuld door de bestuurder. Op de rol van de bestuurder in relatie tot het managementteam komen wij nog uitgebreid terug.

2.6. Belemmeringen voor een succesvol managementteam

Er is zeer veel onderzoek gedaan naar de belemmeringen voor een goed werkend MT. Op zichzelf is dat niet zo vreemd. Onderzoekers verschillen over tal van zaken van mening maar het lijkt erop dat ze het over één ding eens zijn. Teams en managementteams functioneren meestal zeer belabberd. Uit deze onderzoeken blijkt dat de redenen, waarom een team in het algemeen of een MT in het bijzonder niet goed werkt, vooral gelegen zijn in de meer zachte kanten van een MT.

Ze hebben vooral te maken met de sociaal-emotionele kant van teamwork en de interpersoonlijke relaties, met ego's, persoonlijke belangen en verschillen in perceptie, visie en waarden.

Na een uitgebreide literatuuranalyse (Nadler et al 1999; Belbin, 2006; Van de Putte, 2007; McIntyre, 1998) zien wij de volgende belemmeringen voor een goed werkend MT:

- Het MT gedraagt zich als een autonome groep managers;
- Binnen het MT bestaan verstoorde machtsverhoudingen en vindt geen passend gebruik van macht plaats;
- Er bestaat een gebrek aan kwaliteit bij individuele MT-leden;
- Teamleden vervullen een spaghetti van teamrollen;
- De teamrelaties zijn verstoord;
- Er is een gebrek aan teamleiderschap.

Wij zullen deze belemmeringen ieder apart nader toelichten. Hierbij dient echter wel bedacht te worden dat er een grote mate van onderlinge afhankelijkheid bestaat tussen deze zes belemmeringen.

Het MT gedraagt zich als een groep autonome managers

Managementteams moeten onderdeel zijn van de organisatie waarin zij functioneren. Dit brengt met zich mee dat er niet alleen verbinding bestaat met de cultuur van de organisatie, de ontwikkelingsfase van de organisatie en het type organisatie maar ook met de medewerkers van de organisatie en de klanten van de organisatie.

Indien het MT geen verbinding heeft met de organisatie dan wordt het MT een doel op zichzelf. Het gaat geïsoleerd functioneren en creëert een eiland met een eigen subcultuur en met een eigen werkelijkheid (Van de Putte, 2007).

In dergelijke situaties is het lidmaatschap van het managementteam dan ook veelal een statussymbool. Als een gelijke in de hiërarchie lid is van het team dan moet de persoon zelf ook lid worden van het MT. Het belang van het lidmaatschap van het managementteam wordt ingegeven door persoonlijke en specifieke afdelingsbelangen en niet door het collectieve belang. Managementteams worden zodoende groter en verwateren waardoor ze niet functioneren en minder effectief worden. Het lidmaatschap wordt op deze wijze een ritueel. Nadler spreekt van het “opgeblazen lidmaatschap” (Nadler et al. 1999). Managers klagen over het gebrek aan effectiviteit en daadkracht van het team en de tijdrovende vergaderingen. Vanuit hun aanzien en status hechten ze echter veel persoonlijk belang aan het lidmaatschap en eisen als het ware hun lidmaatschap van het team op om het afdelingsbelang te behartigen.

Verstoorde machtsverhoudingen en ongewenst machtsgebruik in het MT

Macht kunnen we omschrijven als het vermogen om een ander dingen te laten doen die hij uit zichzelf niet zou doen. Invloed is het vermogen om een ander dingen te laten doen die hij uit zichzelf ook zou doen. Binnen een MT is altijd een gebrek aan machtsevenwicht tussen de leider en de teamleden. De teamleider/bestuurder beschikt vanuit zijn verantwoordelijkheid en zijn positie over meer machtsmiddelen. De teamleider geeft daarom meer richting aan het gedrag van zijn teamleden dan omgekeerd. Macht en invloed zijn van belang om binnen een MT bepaalde doelstellingen en resultaten te realiseren. De belemmering zit dan ook niet zozeer in het gebruik van macht of invloed op zichzelf.

Als macht wordt gebruikt op een gecontroleerde manier met medeweten van de andere teamleden bestaat geen enkel probleem. De belemmering ligt vooral in het ongewenst gebruik van macht (Van de Putte, 2007).

Ongewenst gebruik van macht is het zonder tegenspraak of heimelijk uitoefenen van macht. In dat geval worden de verhoudingen verstoord en ontstaat een gebrek aan vertrouwen en openheid. Conflicten worden ofwel vermeden ofwel ideologische destructieve conflicten.

Tichy geeft aan dat wat betreft “power failures” er op de as van leiderschapsgebreken twee extremen zijn (Tichy, 2002). Aan de ene kant van de as zijn er de leiders die afstand nemen van macht. Zij wijzen hun leiderschapsverantwoordelijkheid af en creëren chaos en anarchie. Aan de andere kant van de as staan de autocratische leiders die geen enkele feedback accepteren en domme organisaties scheppen. Zij oefenen ongecontroleerde en ongewenste macht uit.

Soms wordt macht gebruikt voor persoonlijke belangen en persoonlijk gewin.

Volgens Van de Putte zijn bijna alle leden in een MT zich ervan bewust wanneer macht binnen het MT ongewenst plaatsvindt (Van de Putte, 2007). Toch wordt hierover niet gesproken vanuit de wederzijdse afhankelijkheid of angst voor de eigen positie. Ongewenst gedrag leidt echter altijd tot verstoorde verhoudingen vanwege een gebrek aan vertrouwen en vervolgens tot minder effectieve aanwending van tijd en middelen en uiteindelijk tot het niet- realiseren van doelstellingen en resultaten en zodoende tot een minder goed functionerend managementteam.

Het gebrek aan kwaliteit van individuele MT-leden.

Voor een MT-lid is het van groot belang om te beschikken over de juiste combinatie van inhoudelijke expertise, persoonlijke eigenschappen en vaardigheden. Meestal worden managers echter lid van het MT op basis van uitsluitend de inhoudelijke expertise en hun formele positie. Dit betekent niet dat automatisch ook competenties als het leidinggeven aan een groep, groepsemotionele intelligentie en visieontwikkeling even goed ontwikkeld zijn. Persoonlijke eigenschappen en karakter zijn hierbij ook van belang. MT-leden moeten beschikken over intermenselijk leiderschap.

Managers die niet aan deze kwaliteiten voldoen, zullen geneigd zijn het persoonlijke belang te laten prevaleren boven het collectieve belang. Op deze wijze ontstaat volgens Van de Putte geen toegevoegde waarde maar blijft het managementteam steken op het niveau van een afdelingshoofdenoverleg (Van de Putte, 2007).

Als managers niet in staat zijn om verschillen in visie, denken en gedrag tussen de leden onderling te overbruggen, wordt de resultaatgerichtheid minder en het groepsproces minder effectief. Van de Putte benoemt twee specifieke individuele teamleden die in zijn onderzoek veelvuldig naar voren gekomen zijn en voor ergernissen en irritaties en onmacht bij andere leden zorgen. De IWAB (ik weet alles beter) en de grote Ego's. Zij zijn arrogant, weinig empathisch en houden geen rekening met het gedrag van anderen. De grote Ego's zetten nadrukkelijk hun persoonlijke stempel op het team (Van de Putte, 2007).

De spaghetti aan teamrollen

Een managementteam is zeer complex mede door de verschillende rollen die door een MT-lid moeten worden gespeeld. Hierin liggen bronnen van spanning en kiemen van mislukking opgesloten. Een MT-lid speelt de volgende rollen (Nadler et al. 1999):

- als individueel medewerker van een organisatie;
- als leidinggevende van een onderdeel van de organisatie, afdeling of businessunit;
- als collega van de mede MT-leden;
- als lid van het managementteam;
- als ondergeschikte van de bestuurder;
- als extern vertegenwoordiger van het managementteam.

Van het MT-lid wordt gevraagd deze rollen evenwichtig te spelen waarbij binnen het managementteam, zoals gezegd om effectiviteit te realiseren, het gemeenschappelijk belang dient te prevaleren boven het individueel belang. Dit is een wankel evenwicht.

In een dergelijke spaghetti van rollen kan een ongeschikt MT-lid voor vele spanningsbronnen zorgen en het managementteam machteloos en ineffectief maken. Bij 2.5 hebben we al gezien dat van elk MT-lid een juiste mix van vaardigheden en deskundigheden maar ook van persoonlijkheid, stijlen en intermenselijke relaties gevraagd wordt.

Voor een MT is het van groot belang dat bij de samenstelling van het MT deze variabelen worden betrokken. Niet elk MT-lid zal elke rol even goed kunnen uitvoeren. In een team zullen de leden elkaar dan ook op alle gebieden moeten aanvullen. Eerder hebben we, als het om teamrollen gaat, al verwezen naar het onderzoek van Belbin naar het functioneren van managementteams (Belbin 2006). Een van de kritische kanttekeningen bij dit onderzoek betreft juist het feit dat de door Belbin benoemde teamrollen met name betrekking hebben op taakhoud en veel minder op persoonlijkheid en managementstijl van het MT-lid.

Nadler stelt dat het nagenoeg onmogelijk is een perfect MT samen te stellen vanwege het feit dat je te maken krijgt met restanten uit een oud MT, overgewaardeerde MT-leden, nieuwelingen, buitenstaanders of leden die niet mee kunnen veranderen, de zogenaamde dinosaurussen (Nadler et al., 1999).

Met recht kan dan ook geconcludeerd worden dat het voor managementteamleden zeer veel gevraagd is om deze spaghetti van rollen op een evenwichtige wijze in te vullen. Dat dit een belemmering van de effectiviteit van het MT kan zijn, mag duidelijk zijn.

Verstoorde teamrelaties

Kenmerkend voor een MT is het feit dat het om een team gaat dat een grote mate van onderlinge afhankelijkheid kent. Wanneer mensen in een groep samenwerken, gebeuren er andere dingen dan wanneer mensen bilateraal met elkaar werken. Er ontstaat een andere dynamiek en een ander wederzijds beïnvloedingseffect. Communicatie tussen twee personen verloopt anders dan communicatie in een groep. Het komt dikwijls voor dat verwachtingen niet op elkaar afgestemd zijn. Het duurt dan vaak niet lang of belangenconflicten komen aan de oppervlakte.

Het risico dat MT-leden het afdelingsbelang laten prevaleren boven het collectief belang c.q. het organisatiebelang, is in een managementteam altijd latent aanwezig. In een managementteam is de onderlinge taakafhankelijkheid niet altijd even sterk en evenwichtig. Daarnaast zijn MT-leden doorgaans leidinggevend. Dit brengt een bepaalde persoonlijkheid met zich mee. Deze persoonlijkheid is niet altijd gericht op constructieve samenwerking. De kans is groot dat leden van een managementteam niet altijd met dezelfde belangen aan tafel zitten.

Op deze wijze kan een groepsproces ontstaan waarin openheid en vertrouwen ver te zoeken zijn en teamrelaties verstoord worden. Veelal worden zaken niet meer besproken, conflicten vermeden en spanningsbronnen de kop ingedrukt. Argyris geeft aan dat vrijwel elk team geconfronteerd wordt met het probleem van het onbespreekbare (Argyris, 2004). Dit zijn gevoelige emotionele zaken die bij iedereen tot frustraties leiden en die een effect op de effectiviteit van het team hebben, maar door niemand benoemd (durven te) worden.

Lencioni beschrijft in dit verband vijf frustraties van teamwork (Lencioni, 2004). Zijn stelling is dat veel organisaties er niet in slagen om teamwork van de grond te krijgen omdat ze slachtoffer zijn van vijf onderling verbonden en samenhangende frustraties van teamwork.

- frustratie 1: De afwezigheid van vertrouwen tussen de teamleden onderling als gevolg van het feit dat zij niet bereid zijn zich kwetsbaar op te stellen.
- frustratie 2: De angst voor conflicten als gevolg van het ontbreken van vertrouwen in het team om in een open sfeer te discussiëren.
- frustratie 3: Het gebrek aan betrokkenheid ingegeven door het feit dat teamleden zich niet committeren of engageren door het ontbreken van open discussies.
- frustratie 4: Het midden van verantwoordelijkheid door het ontbreken van betrokkenheid en draagvlak binnen het team.

frustratie 5: Te weinig aandacht voor resultaten als gevolg van het feit dat individuele belangen of de belangen van de eigen afdeling voorrang krijgen boven teambelangen.

Het is niet eenvoudig om deze frustraties te overwinnen. Hiervoor wordt inzet, concentratie en vasthoudendheid gevraagd van teams en hun leden. Lukt dit niet dan is het onmogelijk om als team succesvol te zijn. Het zal ertoe leiden dat ieder MT-lid afzonderlijk zijn eigen agenda zal volgen en dat binnen het managementteam subgroepen zullen ontstaan met de nodige rivaliteit en concurrentie.

Concluderend kunnen we stellen dat door een niet-optimaal functionerend groepsproces binnen managementteams verstoorde teamrelaties op de loer liggen. Dat deze een belemmering kunnen vormen voor een goed functionerend MT behoeft verder geen betoog. De rol van de teamleider/bestuurder is in dit verband een cruciale. Hij moet voorop gaan in de strijd om van een groep afdelingshoofden en individuele managers een hecht team te maken.

Ineffectief teamleiderschap

Een belangrijke faalfactor voor een team is de wijze waarop leiding wordt gegeven aan het team. De rol van de voorzitter van het managementteam is hierin cruciaal. Het ontbreken van goed teamleiderschap heeft direct gevolgen voor de performance van het team:

- Het zal het team ontbreken aan duidelijke visie, richting en doelstellingen;
- Het MT zal er niet in slagen om goede teamresultaten te behalen;
- De interne relaties en verhoudingen zullen steeds slechter worden;
- Binnen het team zal afstemming en coördinatie ontbreken en geen duidelijke toedeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden aanwezig zijn.

Bij de bestuurder, als voorzitter van het MT, komt alles samen. Hij kan het team maken en breken. Ineffectief leiderschap kan dan ook een belangrijke blokkade vormen voor het functioneren van een managementteam.

2.7. De rol van de bestuurder

In dit hoofdstuk is de rol van de bestuurder al een aantal maal aan de orde gekomen. Op basis hiervan is het evident dat het functioneren van de bestuurder van grote invloed is op het functioneren van het managementteam. Op zichzelf is dit niet zo vreemd. De bestuurder staat aan de basis van het team. Hij moet de randvoorwaarden scheppen om een groep managers tot een team te laten ontwikkelen. Aan de andere kant is het functioneren van een managementteam ook van grote invloed op het functioneren van de bestuurder. Het team helpt de bestuurder immers om goed onderbouwde besluiten te nemen, problemen op te lossen en organisatiedoelstellingen te realiseren. Een bestuurder kan dit, zoals we eerder al hebben aangegeven, in de huidige context van een continu veranderende omgeving, die steeds vaker en sneller opeenvolgend strategische beslissingen vraagt, niet meer alleen.

Van een bestuurder wordt dan ook leiderschap gevraagd. Fransen concludeert dat het er bij leiderschap om gaat dat “de leider precies op het goede moment en bij de omstandigheden passend de juiste combinatie moet weten te leggen tussen al zijn beschikbare mogelijkheden”. Dit kunnen zijn de intellectuele vaardigheden, zoals IQ, betere communicatie en beïnvloedingstechnieken etc., maar ook de persoonlijkheidskenmerken zoals empathie, zelfvertrouwen, gedrevenheid, integriteit etc.

Een leider die erin slaagt de optimale combinatie te vinden, is volgens Fransen een effectieve leider. Het gaat dan niet alleen om leiderschap op zichzelf maar om de leiderschapsstijl, dat wil zeggen niet alleen om de kenmerken van een leider zelf maar vooral om het gedrag van de leider onder bepaalde omstandigheden (Fransen, 1999).

Leiderschapsstijlen

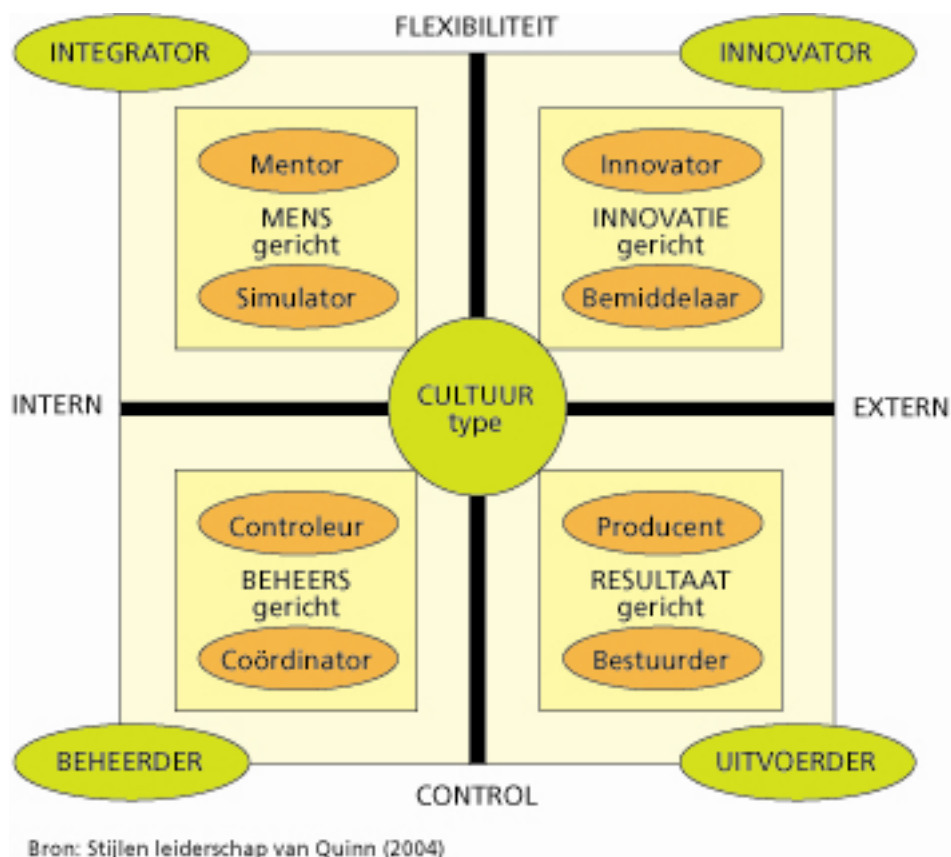
In het kader van deze afstudeerscriptie voert het naar onze mening te ver om een uitgebreide analyse te maken van de theorie over leiderschapsstijlen. Wij willen ons beperken tot de veel genoemde en geroemde theorie over leiderschapsstijlen van Quinn (Quinn et al, 2008). De leiderschapsstijlen van Quinn komen voort uit vier kwadranten die ontstaan door de dimensies flexibiliteit/control en intern/extern loodrecht op elkaar te plaatsen.

Op deze wijze ontstaan vier kwadranten:

- het mensgericht kwadrant met dimensies intern en flexibel. Kenmerkend zijn de 'human relations'. Betrokkenheid van mensen leidt tot een betere inzet.
- het beheersgericht kwadrant met dimensies intern en control. Het accent ligt hier op stabiliteit en continuïteit.
- het innovatiegericht kwadrant met dimensies extern en flexibel. Hierbij gaat het om het aanpassing- en reactievermogen van de organisatie als overlevingsstrategie in een concurrerende omgeving.
- het resultaatgericht kwadrant met dimensies extern en control. Resultaat en winst staan centraal.

Binnen deze kwadranten zijn er volgens Quinn acht leiderschapsstijlen te onderscheiden.

- Productent: In deze stijl staat productief werken centraal. De leider moet een productieve werkomgeving bevorderen en tijd en stress weten te managen.
- Bestuurder: Plannen en doelen formuleren zijn kenmerkend voor deze leiderschapsstijl. De manager heeft een visie, ontwerpt en organiseert en weet effectief te delegeren.
- Controleur: Binnen deze stijl staat centraal het bewaken van individuele prestaties. Controleurs controleren het functioneren van de gehele organisatie.
- Coördinator: Deze stijl legt de nadruk op projectmanagement, het ontwerpen van taken en crossfunctioneel management.
- Mentor: Deze besteedt veel aandacht aan de ontwikkeling van mensen, is zorgzaam en bereid om te helpen.
- Stimulator: Richt zich primair op het verbeteren van de samenwerking. Verbetert samenhang en teamwork. De leider lost conflicten op.
- Innovator: Hierin ligt het accent op vernieuwingen en aanpassingen van de organisatie.
- Bemiddelaar: Deze stijl richt zich op externe relaties en effectief onderhandelen. Reputatie en imago zijn belangrijk.



Quinn stelt dat een leider pas echt effectief is als hij meerdere leiderschapsstijlen tot zijn gedragsrepertoire kan rekenen. Of nog beter: een effectieve leider kan zelfs tegengestelde stijlen hanteren (Quinn, 2008).

De bestuurder en het MT

De bestuurder is de kritische succesfactor voor het goed functioneren van het managementteam. De bestuurder moet sturen en leidinggeven. Hij moet mensen effectief kunnen beïnvloeden en zijn macht en invloed op een juiste manier aanwenden.

Volgens Van de Putte is de input van de bestuurder essentieel om het MT te laten functioneren als een echt managementteam waarbij het collectief belang uitstijgt boven het individueel belang (Van de Putte, 2007). De leider speelt immers een cruciale rol in het groepsdynamisch proces.

Hij schept randvoorwaarden om het MT bestaansreden te geven. De bestuurder deelt zijn formele macht zonder zijn persoonlijke eindverantwoordelijkheid op te geven. Daarnaast kan hij de ontwikkeling van het managementteam stimuleren door op een effectieve wijze bilateraal leiding te geven aan individuele MT-leden. Zodoende kan de leider randvoorwaarden creëren voor de ontwikkeling van het MT. Hij stimuleert teamvorming, zorgt voor een effectieve en efficiënte overlegstructuur en voor een klimaat voor vruchtbare samenwerking. Tot slot grijpt de leider in bij problemen.

Kortom: de bestuurder vervult een cruciale rol in de samenstelling, ontwikkeling en het functioneren van het managementteam. De wijze waarop hij dit doet, bepaalt in belangrijke mate het succes en de resultaten van het managementteam.

Van de Putte stelt dat de bestuurder hiertoe twee rollen vervult, die van teammanager en die van teamleider (Van de Putte, 2007). Hoewel dit onderscheid in de dagelijkse praktijk in onze ogen niet zo hard is, is het wel goed om deze rollen wat nader uit te diepen teneinde een goed inzicht te krijgen in de rol van de bestuurder in een MT en zijn invloed op de MT-leden en op het functioneren van het managementteam als geheel.

De bestuurder als teammanager

De bestuurder moet zich als teammanager vooral bezighouden met het creëren van de randvoorwaarden van het MT en de ontwikkeling van de MT-leden tot een team. Het gaat dan om zijn rol op het niveau van de inhoud en de procedure:

- De afstemming van de doelstellingen van het MT op de organisatiedoelstellingen. Het is van belang dat voor het MT zelf doelstellingen worden geformuleerd die verder gaan dan alleen de individuele doelstellingen van de individuele managers. De bestuurder dient hiervoor zorg te dragen. Op deze wijze ontstaat voor de managers een onderlinge taakafhankelijkheid die bijdraagt aan de teamontwikkeling en identificatie met het MT en de organisatie.
- De samenstelling van het MT. De bestuurder staat aan de basis van het MT. Hij zal criteria voor het lidmaatschap moeten formuleren. Op basis van deze criteria zal de bestuurder een selectie moeten maken, waarbij hij rekening zal moeten houden met de verschillende rollen zoals die dienen te worden ingevuld, met verschillende aanvullende kennis, vaardigheden en competenties en met de maximale omvang waarmee een MT nog effectief kan zijn.
- De condities voor een goede individuele taakvervulling. De bestuurder moet ervoor zorgen dat de functierollen van de afzonderlijke teamleden duidelijk, voldoende uitdagend en met betrekking tot werkbelasting goed invulbaar zijn.
- Een effectieve vergaderstructuur en cultuur. De bestuurder is doorgaans ook de voorzitter van het MT. Hij is verantwoordelijk voor een goed verloop van de vergaderingen en voor een klimaat van respect, vertrouwen en veiligheid binnen een managementteam. Bouman en Koopmans geven aan dat verschillende typen vraagstukken en informatiebehoeften om verschillende bijeenkomsten en verschillende benadering van de voorzitter vragen. (Bouman, Koopmans, 2006).
- Het creëren van urgentiegevoel. De bestuurder dient het belang en de doelstellingen aan te geven van een MT en de resultaten van dat MT. Binnen dit MT moet de noodzaak worden gevoeld om als MT samen te komen en prestaties te leveren.

De bestuurder als teamleider

Als teamleider is de bestuurder met name bezig het gedrag van individuele MT-leden en het MT te beïnvloeden en te ondersteunen. Dit vraagt om het analyseren en beïnvloeden van het groepsdynamisch proces, of met andere woorden om daadwerkelijk leiderschapsgedrag. Een bestuurder moet hiertoe beschikken over sterke communicatieve en coachingsvaardigheden. Hij moet in staat zijn om vertrouwen en veiligheid te kweken en het vermogen hebben om conflicten passend op te lossen. Het gecontroleerd en bewust gebruik van macht en invloed is hiervoor cruciaal.

Van belang voor de rol van teamleider zijn de volgende aspecten. (Van de Putte, 2007).

- De leiderschapsstijl van de bestuurder. In paragraaf 2.7. zijn verschillende leiderschapsstijlen besproken. Van belang is dat een bestuurder in verschillende situaties verschillende stijlen kan hanteren. Doel is om door middel van interventies het vertrouwen en de openheid in een team te versterken en een sfeer van veiligheid te creëren. Een gepast gebruik van macht en invloed is hieraan inherent.

- Coachend leidinggeven op gedrag.
Als coach is de bestuurder leidend in het teamontwikkelingsproces en het gedrag van de MT-leden. De invloed van de teamleider zal groter zijn in eerdere fasen van het teamontwikkelingsproces. Hij zal hierbij tevens consistent in zijn gedrag moeten zijn en voorbeeldgedrag moeten vertonen. De bestuurder dient het groepsproces en het rolgedrag van de MT-leden te bewaken. Hij zal het taakgericht, het groepsgericht en het zelfgericht rolgedrag moeten beïnvloeden en met elkaar in evenwicht moeten brengen.
- Coachend leidinggeven aan MT-leden.
De bestuurder geeft coachend leiding aan de teambijeenkomsten maar ook aan de individuele teamleden aangezien hij buiten het MT ook als direct leidinggevende aan deze managers leiding geeft. Coachend leidinggeven houdt in dit verband vooral in het op een hoger niveau brengen van het zelfbewustzijn en zelfsturend vermogen van de managers.

De bestuurder vervult in een organisatie een essentiële rol. Ook voor een MT is het functioneren van levensbelang. Dit vraagt veel van een bestuurder zoals we gezien hebben. Ambachtelijke kennis en inhoudelijke expertise, plannen en organiseren, visie uitdragen en de meer fysieke kenmerken vanuit de meer harde managementkant en persoonlijke en intermenselijke vaardigheden als empathie, EQ, begrip, zelfvertrouwen, betrokkenheid, conflicthantering en verbindingen leggen met mensen zijn voor een bestuurder onontbeerlijk. Als dit alles in een persoon gecombineerd is dan moet bijna sprake zijn van een “supermens”. Dit lijkt onmogelijk. Waar het vooral om gaat, is het feit dat MT’s effectiever worden naarmate bestuurders er beter in slagen hun verschillende eigenschappen, vaardigheden of stijlen op het juiste moment en op de juiste wijze in te zetten.

2.8. Samenvatting

Het mag duidelijk zijn dat het managementteam niet meer weg te denken is binnen de hedendaagse organisatie en dus ook niet binnen de instellingen voor gezondheidszorg. Wij hebben immers gezien dat managementteams ontstaan zijn door de grote externe druk op organisaties, zoals de toenemende concurrentie, verzwaarde risico’s en continue veranderingen van de context. Daarnaast zijn managementteams functioneel als afstemmingsmechanisme binnen groter wordende en meer complexe organisaties. Het zal niemand ontgaan zijn dat er binnen de zorg sprake is geweest en nog steeds is van een vergaande concentratietendens.

Dit hoofdstuk geeft tevens een overzicht van het functioneren van MT’s zoals dat in de literatuur wordt geschetst. Het is soms een meer ideaaltypische weergave en soms een meer praktische omschrijving. Duidelijk is wel dat bij de onderdelen van het MT, zoals hierboven beschreven, drie invalshoeken van cruciaal belang zijn.

Allereerst is er de dimensie van de “harde” kant van het managementteam waarbij het gaat om:

- de structuur en procedures van het MT;
- de taken van het MT;
- de agendering;
- de informatieverstrekking;
- de samenstelling van het MT;
- de doelstellingen van het MT.

Kortom: vragen met betrekking tot het “wat” oftewel “de hardware” van het managementteam.

Een tweede dimensie is de “zachte kant” van het managementteam. Hieronder verstaan we de meer sociaal-emotionele kant binnen het team, de groepsdynamiek en het groepsgedrag.

- de veiligheid binnen het MT;
- het vertrouwen binnen het MT;
- de stijl van leiderschap binnen het MT;
- de samenwerking(scultuur) binnen het MT;
- de invulling van rollen binnen het MT;
- de betrokkenheid bij het MT.

Deze dimensie benoemen wij als de “software” van het managementteam.

De derde dimensie is het proces. Dit is als het ware de interactie tussen de harde en zachte kant van het managementteam. Aspecten die hierbij van belang zijn, bestaan uit:

- de onderlinge communicatie in het MT;
 - de conflicten binnen het MT
 - de informatieverwerking binnen het MT
- de gemeenschappelijke ambitie en het referentiekader van het MT;
- de teamprestaties;
- de beoordeling en beloning van MT-leden.

In het vervolg noemen wij deze dimensie de “interactie”.

Onze conclusie uit het literatuuronderzoek is dat deze dimensies de effectiviteit van het MT bepalen met daarin de rol van de voorzitter of bestuurder als kritische succesfactor. Willen wij een uitspraak doen over het functioneren van het managementteam en de toegevoegde waarde daarvan, dan zullen wij zodoende deze dimensies en hun onderlinge relaties en de rol van bestuurder moeten onderzoeken.

Hoofdstuk 3 Besluitvormingsprocessen en Besluiten

3.1. Inleiding

Het managementteam is in het leven geroepen om te besluiten. Of beter gezegd de bestuurder helpen te besluiten. Niet zomaar besluiten, maar besluiten om de strategie van de organisatie te laten aansluiten bij de wensen van de klant en de omgeving waarbinnen de instelling functioneert. De doelen van de organisatie moeten voortdurend worden aangepast aan de complexe omgeving omdat de omgeving steeds verandert. Het moet niet een willekeurige, ad hoc aanpassing zijn, maar een constante en vooral consistente aanpassing (Nickols, 2005). Een beslissing nemen is de start van actie. (“Decision implies the end of deliberation and the beginning of action”, W. Starbuck, 1983). Dit dient weloverwogen plaats te vinden want de consequenties van strategische beslissingen zijn groot. De eindverantwoordelijke bestuurder draagt deze zware verantwoordelijkheid en moet de uiteindelijke beslissing alleen nemen. Men spreekt van “eenzaamheid aan de top of zelfs van isolement” (Grinwis, 1990). Deze taak kan de bestuurder niet delegeren. Hij heeft een persoonlijke zorgplicht voor de gevoelige en strategische zaken en blijft de eindverantwoordelijke (Van de Putte, 2007). Het is dan ook logisch dat de bestuurder mensen om zich heen verzamelt die hem/haar kunnen helpen overzicht te krijgen in de aard en de omvang van de problematiek zodat alle “ins and outs” worden meegenomen in de afweging. Een eindverantwoordelijke heeft belang bij een kwalitatief tegenspel. Dit krijgt hij niet automatisch van zijn naaste medewerkers (Van de Putte, 2007). Hij dient derhalve het proces van besluitvorming goed te regisseren zodat de kwalitatief beste beslissing wordt genomen. Het is tevens een noodzakelijke voorwaarde dat MT-leden meebeslissen om ervoor zorg te dragen dat de beslissingen gedragen en gerealiseerd gaan worden. Veranderingsprocessen worden met minder weerstand succesvol geïmplementeerd als er een collectief verantwoordelijkheidsgevoel is voor de verandering (Van de Putte, 2007).

3.2. De historie van besluiten

Van prehistorie tot heden zijn er besluiten genomen. De basis waarop een besluit werd genomen en wie er bij de besluitvorming werd betrokken, verschilde van tijd tot tijd. Onderstaand een overzicht.

Tijdstip	Inhoud
Prehistorie	In de prehistorie werden beslissingen gebaseerd op dromen, poëtische wijsheid, goden en orakels (het orakel van Delphi).
600 voor C	Zeshonderd voor Christus sprak Confucius “Besluiten moeten ingegeven zijn door welwillendheid, rituele wederkerigheid en kinderlijke vroomheid”
500 voor C	Vijfhonderd voor Christus waren het de mannelijke Atheners die besloten door middel van stemmen als eerste vorm van democratisch zelfbestuur.
1940 tot 1950	In 1944 beschreven Von Neuman en Morgenstern een mathematische basis voor economische beslissingen. Hun uitgangspunt was dat beslissingen nemen een rationeel en consistent proces was.

	In 1947 stelde Simon dat de kosten om informatie te verkrijgen, leiden tot begrensde beslissingen. "They may do with good enough decisions". Hij verwierp het gedachtegoed dat beslissers perfecte rationaliteit konden construeren.
1970 tot 1990	In 1970 ontwikkelde Little de theorie dat het mogelijk is ondersteunende systemen te maken om goede beslissingen te nemen.
	In 1972 introduceert Janis de term "groepsdenken" met besluiten in consensus als het beste resultaat. In die tijd wordt ook het "Garbage Can Model of Organizational Choice" geïntroduceerd door Cohen, March en Olsen. Zij adviseren organisaties te kijken naar de informatievuילnis om te zoeken naar oplossingen die in eerdere fasen reeds zijn afgedaan door het ontbreken van een probleem.
	In 1973 beschrijft Mintzberg verschillende soorten beslissers en positioneert het beslissen binnen de context van het "managerial work". In hetzelfde jaar ontwikkelen Vroom en Yetton een model waarbij de verschillende leiderschapstijlen kunnen worden ingezet om verschillende soorten problemen op te lossen.
	In 1979 tonen Trefsky en Kaheman aan dat het rationele model van beslissingen nemen faalt als beslissers met de onzekerheden van het echte leven worden geconfronteerd.
	In 1984 verklaart Isenberg dat eindverantwoordelijken vaak rigoureuze planningssystemen combineren met intuïtie als er een hoge mate van onzekerheid is.
	Dresner introduceert in 1989 "business intelligence" Hij beschrijft een set van methoden dat ondersteunend werkt aan hoogwaardige analytische besluitvorming en dat leidt tot verbeterde bedrijfsresultaten.
1990 - 2000	Bazerman & Neale verbinden in 1992 onderzoek naar "behavioristisch beslissingsgedrag" aan het onderzoek naar onderhandelbare rationaliteit. Greewald ontwikkelt in 1995 een associatietest die onbewuste gedragingen blootlegt die van invloed zijn op de beoordeling van situaties. De gebruikers van het internet starten met het vergelijken van aankoopbesluiten met aankoopbesluiten van mensen net als zij.
2000 tot heden	"Blink" is een verhaal van Gladwell in 2005 waarin wordt beschreven dat "instantaneous decisions are sometimes better than those based on lengthy rational analysis". Anno 2008 worden beslissingen genomen op basis van teamwork, relevante informatie en gevoel binnen een geregisseerd besluitvormingsproces..... als het goed is!

Bron: a brief history of decision making van Buchanan (2006)

Nederlandse beslis- en vergadercultuur

Als we de historie van besluiten toespitsen op Nederland, komt er een 450 jaar oud verleden naar boven wat gericht is op consensus. Onze stroperige manier van vergaderen en onze consensuscultuur waren in de jaren tachtig “the Dutch disease” en in de jaren negentig het geprezen “Poldermodel”. Er lijkt een relatie te liggen tussen de vergadercultuur en de economische situatie. Als het slechter gaat met de economie dan klagen we over het teveel aan vergaderen en bij goed economisch tij willen we polderen. Wat constant is, is onze hang naar consensus.

De Nederlandse infrastructuur van vergaderen is één van de langste ononderbroken tradities die we hebben. De strijd tegen het water vroeg om een stelsel van sloten, kaders, molens, dijken en bruggen om ons land droog en tegelijkertijd nat en vruchtbaar te houden. Deze bijzondere situatie heeft geleid tot een fijnmazige infrastructuur van consensusgerichte vergaderingen waar men waterstromen keerde, sociale spanningen kanaliseerde en gewelddadige uitbarstingen wist te voorkomen (Van Vree, 1999).

Het vergadergedrag is door de Patriciërs verfijnd. In de Tachtigjarige oorlog kreeg de stedelijke bovenlaag ongewild de landsregering in handen waarmee ons land een nationale vergaderstand kreeg.

In de volgende eeuwen heeft het gedragsrepertoire van die bovenlaag zich steeds verder verspreid over alle lagen van de bevolking. Kiesrecht, revolutie en wereldoorlogen brachten het vergaderen in een stroomversnelling.

In Nederland is de vergaderdwang steeds omvattender geworden. Het is een onderdeel van ons sociaal “zijn”. Het is tegelijkertijd ook een mondiaal zichtbare trend. De groten der aarden krijgen titels als president en voorzitter waarmee “krijgers” worden vervangen door “vergadertijgers”.

De tijd die managers en bestuurders besteden aan vergaderen is veel. In een organisatie met meer dan vijfhonderd personen wordt 50 tot 80% van de tijd van de managers en bestuurders besteed aan vergaderen. Desgevraagd aan het management of men veel vergadert, bestaat de neiging om de bestede tijd aan vergaderen te onderschatten en de tijd die men besteedt aan lezen en schrijven te overschatten. De verklaring hiervoor lijkt gelegen in een hogere waardering van individuele activiteiten en een lagere waardering van collectieve activiteiten. De organisaties worden meer complex met als gevolg een meer gevarieerd en gedifferentieerd netwerk van vergaderingen. Het bijbehorende gedragsrepertoire wordt tevens ingewikkelder. Er wordt een sterker beroep gedaan op eigen verantwoordelijkheid en initiatief van diegenen die vergaderingen organiseren, leiden en bijwonen. Deze ontwikkeling vertaalt zich in Nederland door vergaderingen informeler te benaderen, de vergadering te gebruiken als middel om de macht te verdelen en bevoegdheden en taken te delegeren. Betrekkelijk nieuwe richtlijnen in dit kader zijn spreiding van voorzitterstaken, streven naar consensus over de procedure in plaats van de inhoud, zichtbaar notuleren en verslagen beperken tot actielijsten (Van Vree, 1997)

Dat er veel vergaderd wordt, is duidelijk. Of dit effectief en efficiënt gebeurt, is onduidelijk. Er is weinig onderzoek naar gedaan en er is derhalve weinig bekend over welke vergadercultuur meer en minder succesvol is. Tevens is het kostenbewustzijn ten aanzien van vergaderen laag. Zowel bij publieke organisaties als bedrijven ontbreekt een nauwkeurige registratie van vergadertijd en vergaderkosten. Mogelijk zullen we eens getuige zijn van het ontstaan van de functie Vergadermanager.

Al deze zaken in acht genomen wordt er veel vergaderd. Dit komt volgens Van Beek omdat aan vergaderen een bepaalde status verbonden wordt (Van Beek, 2003).

Hoe hoger op de maatschappelijke ladder, hoe meer tijd je besteedt aan vergaderen. Vergaderen leidt weer tot vergaderen en zo ontstaat een cyclisch proces met als drive het zoeken naar consensus.

Je daartegen verzetten is "not done" en tijdens vergaderingen zelf optreden tegen de consensuscultuur al evenmin. We gedragen ons netjes en proberen elkaar te overtuigen. Stemverheffing, nors kijken en zwijgen zijn geëigende middelen om non-verbaal kenbaar te maken dat je het oneens bent met een spreker. Conflict zoeken, met de vuist op tafel slaan, weglopen of geëmotioneerd je verhaal halen, is geen gangbaar gedrag.

3.3. Definities besluit & besluitvorming

Alvorens ons te verdiepen in wie wat besluit en hoe het proces van besluitvorming is te typeren en te verbeteren, definiëren we de begrippen "besluit" en "besluitvorming". Een besluit is volgens Van Dale "een beslissing waar men na overweging of beraadslaging toe komt." Het is duidelijk dat een beslissing nemen een actieve daad is waarbij je vooraf afweegt en beraadslaagt. Als je het draagvlak voor de beslissing in de definitie wilt opnemen, kom je terecht bij Nickols. Hij stelt: "a decision represents a commitment to a particular course of action" (Nickols, 2005). Een besluit gaat dus verder dan een simpele keuze uit een aantal alternatieven. Kort gezegd: je verbindt je aan een besluit. In deze thesis zullen wij de volgende definitie hanteren: "een besluit is een beslissing die men neemt nadat men informatie en argumenten heeft afgewogen (persoonlijk of met anderen) en wil overgaan tot actie waarin men gelooft!".

Besluitvorming is volgens Van Dale "het komen tot een gemotiveerd besluit." Het betreft de actieve periode voorafgaande aan het nemen van een beslissing. Als je de inhoud van het proces wilt betrekken in de definitie kom je bij Koopman & Pool: "Besluitvorming is een proces van sociale constructie van de bestaande en gewenste werkelijkheid". De kunst in dit proces is volgens hen om alle zaken die betrekking hebben op het onderwerp te laten meewegen bij het komen tot een besluit (Koopman & Pool, 1992).

Wat besluit het Management?

Het managementteam moet wegen vinden om de eisen van de complexere en dynamischere wordende omgeving, zoals beschreven in hoofdstuk 1, gezamenlijk te lijf te gaan. Het moet in praktische zin anticiperen en organiseren. Het managementteam is dagelijks bezig om te gaan met organisatorische dilemma's om drie kernproblemen (Koopman & Pool, 1992) het hoofd te bieden, te weten:

- het externe afstemmingsprobleem: de afstemming tussen omgeving en strategie;
- het interne afstemmingsprobleem: de afstemming tussen strategie en uitvoeringsnormen;
- het structureringsprobleem: de afstemming tussen middelen en doelen.

Het externe afstemmingsprobleem

Bij externe afstemmingsproblemen kunnen besluiten met betrekking tot de strategie (voor de lange termijn) worden genomen om ervoor zorg te dragen dat duidelijk wordt welke koers als bedrijf/instelling moet worden gevaren teneinde de vragen uit de omgeving naar tevredenheid te kunnen beantwoorden. Het vertalen van deze besluiten naar de interne omgeving vindt plaats door het nemen van besluiten inzake uitvoeringsnormen, die betrekking hebben op vragen als: binnen welk tijdsbestek, op welke wijze en met inzet van welke middelen.

Het interne afstemmingsprobleem

Het interne afstemmingsprobleem betreft de afstemming tussen de organisatie en de individuele leden uit de organisatie. Het betreft de uitvoering van taken, het aanpassen van technologie en werkmethoden e.d. Vanuit de strategie worden derhalve doelstellingen geformuleerd voor de korte en middellange termijn, plannen gemaakt en budgetten bepaald.

Het structureringsprobleem

Het structureringsprobleem betreft het ontwerpen van een raamwerk in de vorm van een organisatie- en communicatiestructuur, waarin de middelen worden afgestemd op de doelstellingen (Koopman & Pool, 1992). Het betreft alle zaken die noodzakelijk zijn om goede producten en diensten te leveren aan de klant zoals: arbeidsverdeling, bevoegdheden, informatiesystemen, etc.

3.4. Soorten besluiten

De leden van het managementteam zijn dus intensief betrokken bij het besluitvormingsproces en het nemen van besluiten. We focussen in deze thesis op de besluiten die genomen worden ten aanzien van de strategie. Alvorens verder in te zoomen op het strategische besluit, wordt eerst stilgestaan bij een categorisering van besluiten. Besluiten kunnen worden onderverdeeld in:

- Strategische, organisatorische en operationele besluiten;
- Meer en minder routinematige besluiten;
- Individuele beslissingen versus groepsbeslissingen.

Strategische, organisatorische en operationele besluiten

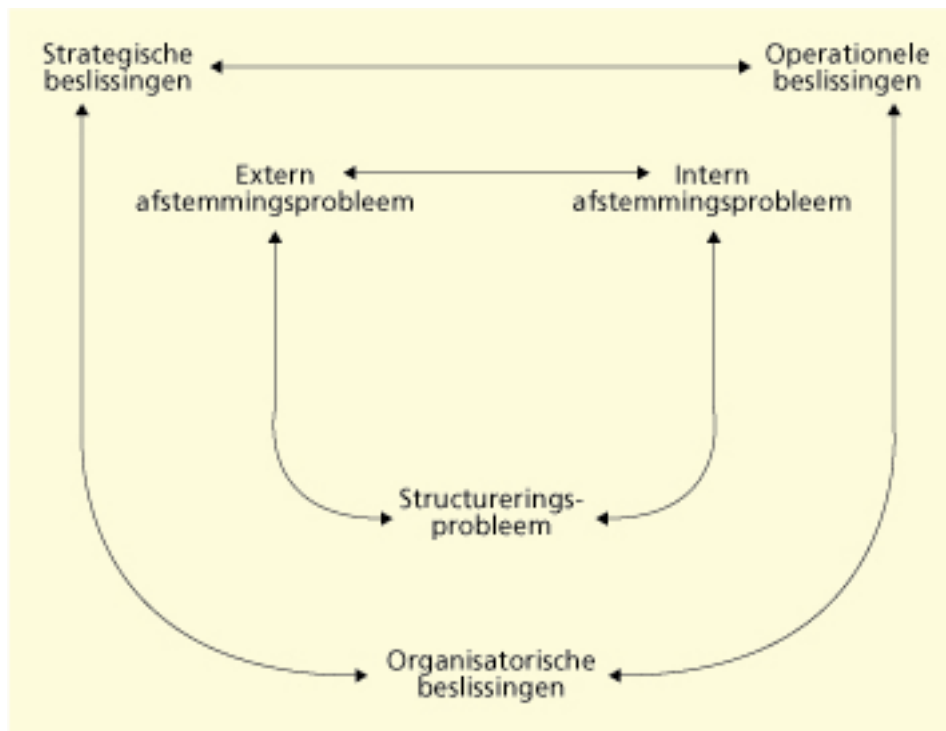
In de gestratificeerde systeembenadering van Jacobs & Jaques (1987) betreffen strategische besluiten: doelen op de langere termijn (10 – 20 jaar) met betrekking tot missie, doelstellingen van de organisatie, formuleren van strategie, globaal organisatieontwerp, ontwerp van de organisatie-onderdelen en ontwerp van de subsystemen, zoals planning, beheersing, informatie personeel en “human resources”.

Kenmerkend voor strategische besluiten is dat ze complex, onzeker (niet-routinematig) en ambigu zijn. Zij bevestigen de koers van de organisatie. Daarnaast hebben ze een grote financiële impact. Strategische besluiten hebben een grote invloed op de cultuurdragers van het bedrijf als het gaat om normen, waarden, motivatie en draagvlak. Ze dragen een behoorlijk risico in zich. De strategische besluiten betreffen keuzes die effect hebben op lange termijn en worden genomen op basis van het raadplegen van groepen en individuen. Kijkend naar de problemen van het management hebben ze dus vooral betrekking op het extern afstemmingsprobleem.

Organisatorische besluiten, ook wel tactische besluiten genoemd, betreffen de middellange termijn, tussen de 2 - 10 jaar. Het betreft de integratie van organisatieonderdelen met de doelen en missie en het in werking stellen, interpreteren en vertalen van subsystemen.

Hiermee worden interne afstemmingsproblemen het hoofd geboden.

Operationele beslissingen betreffen besluiten op de korte termijn (drie maanden tot twee jaar) met betrekking tot de besturing en kwaliteit van operationele procedures en werkwijzen en het onderhoud van individuele en collectieve vaardigheden en middelen. Ze hebben vooral betrekking op structureringsproblemen.



Bron: Drie typen beslissingen van Keuning & Eppink (1990)

Meer en minder routinematige beslissingen

Routinematige beslissingen, veelal operationele beslissingen, kenmerken zich door een hoge mate van zekerheid. De beslissing wordt vaker genomen waardoor bekend is welk probleem moet worden opgelost en wat de meest effectieve manier is om het probleem op te lossen.

Kort gezegd: de beslisser weet wat hij moet doen en langs welke weg.

Niet-routinematige beslissingen, veelal strategische en organisatorische beslissingen, worden gekenmerkt door nieuwheid en onvoorspelbaarheid in definitie en oplossing. De doelen zijn diffuus en uiteenlopend. Zowel de besluitvormingstechnologie als de participatie van deelnemers is niet bepaald.

Individuele versus groepsbeslissingen

Om informatie en expertise te bundelen, wordt vaak voor groepsbesluitvorming gekozen. Het stimuleert de deelnemers, het geeft een duidelijke taakverdeling en kan leiden tot een hogere kwaliteit van oplossen. Zoals we gezien hebben, is dit vaak een reden om managementteams te vormen. Er staan echter ook nadelen tegenover! De meeste managementteams zijn niet bestand tegen druk (Argyris, 1996) en functioneren niet als team. Veelal proberen individuele leden er persoonlijk zo goed mogelijk af te komen (Senge, 1992). Gevaren als “groupstink”, vasthouden aan eerdere standpunten en extreme standpunten innemen onder druk, liggen op de loer. Individuele besluiten worden genomen op basis van het raadplegen van groepen en individuen door een individu. Bij het besluitvormingsproces wordt hier nader op ingegaan.

3.5. Kwaliteit van het besluit

Los van het soort besluiten dat moet worden genomen, dienen door het MT of de bestuurder “goede” besluiten te worden genomen. In de literatuur is een goed besluit, een besluit dat voldoet aan een aantal criteria.

Een goed besluit laat zich kenmerken door:

- Het besluit is op het juiste moment genomen;
- Een juiste prioritering. Het besluit heeft betrekking op het meest urgente probleem;
- Het probleem is juist geformuleerd. Er heeft een goede diagnose plaatsgevonden;
- De juiste informatie is beschikbaar. Er is in de volle breedte informatie beschikbaar. Deskundigen zijn geraadpleegd. Er zijn tegengestelde opinies besproken;
- De beste oplossing is gekozen nadat een overzicht van alternatieven de revue is gepasseerd.

Bij strategische besluiten dient bij het nemen van een besluit en het kiezen van een oplossing, ook over de (eerste fase van de) implementatie te worden besloten. Hiermee krijgt men zicht op het draagvlak en de uitvoerbaarheid van het te nemen besluit (Heller, 1988).

3.6. Besluitvormingstechnieken

Een probleem oplossen kent een aantal fasen. Het proces start met het beschikken over voldoende informatie en een goede probleemformulering. Uiteindelijk gaat het erom de juiste oplossing te kiezen. Om te komen tot een juiste probleemformulering en probleemoplossing is het noodzakelijk om te beschikken over zoveel mogelijk relevante informatie. Het betreft informatie die de “harde realiteit” is en die je ook moet willen zien en willen onderzoeken (Collins, 2001). Een metafoor is de steen die je optilt in de tuin en waaronder je een krioelende massa vindt. Je kunt de steen terugleggen of je kan de steen omdraaien en kijken wat voor ongedierte eronder zit, ook al ben je er doodsbenuwd voor. Het is de taak van de leidinggevende de steen om te draaien. Daarnaast zal hij de ontdekkingen moeten willen delen met zijn MT-leden.

Er moet open, tijdige en volledige informatie-uitwisseling zijn binnen een managementteam. Zo moet men bereid zijn de waarheid te bespreken, kwetsbare informatie te delen, feedback te geven en te ontvangen, fouten toe te geven en persoonlijke dilemma's te willen bespreken (Van de Putte, 2007).

Technieken ter verbetering van probleemformulering

Om de probleemformulering te verbeteren, kunnen de volgende technieken bijdragen aan het voeren van een meer gestructureerde discussie:

- Advocaat van de Duivel. Een van de groepsleden krijgt de rol tegengestelde standpunten (onderbouwd) weer te geven en te verdedigen om daarmee de overige groepsleden te verplichten een meer precies beeld te geven van een probleem en de achterliggende oorzaken.
- Meervoudig pleidooi. Er wordt voor gezorgd dat diverse afwijkende opinies worden gepresenteerd doordat er in de groep diverse achterbannen zijn vertegenwoordigd. De minderheidsgroeperingen krijgen de mogelijkheid hun standpunten in te brengen en te beargumenteren.

- Dialectische discussie. Een van de leden van de groep krijgt de rol de onderliggende aannamen bij de probleemformulering ter discussie te stellen. Vanuit de heersende visie worden assumpties geformuleerd maar ook vanuit alternatieven worden assumpties geformuleerd. Gekeken wordt naar juistheid en generaliseerbaarheid van deze assumpties.

Technieken ter verbetering probleemoplossing

Het verbeteren van de probleemoplossing door een grotere creativiteit bij de deelnemers te bevorderen, kan plaatsvinden met behulp van de volgende technieken:

- Brainstorming. Er worden zoveel mogelijk ideeën verzameld door de deelnemers te vragen (in korte tijd) zo veel mogelijk ideeën te spuien die het probleem mogelijk kunnen oplossen. Kritiek wordt in eerste instantie niet gegeven om zoveel mogelijk alternatieven te krijgen.
- Nominale Groep Techniek (NGT). In eerste instantie genereert de groep zwijgend en ieder voor zich oplossingsvoorstellen. Vervolgens worden de voorstellen gepresenteerd zonder discussie. Na de presentatie van alle voorstellen wordt elk voorstel besproken en vervolgens worden de voorstellen door ieder voor zich in een rangorde geplaatst. Het voorstel dat gezamenlijk de hoogste plaats in de rangorde krijgt, wordt gekozen.
- Delphi Techniek. Deskundigen wordt gevraagd oplossingen te bedenken voor een schriftelijk weergegeven probleem zonder dat zij elkaar treffen. De resultaten worden verzameld en rondgestuurd naar de overige deelnemers met de vraag hierop te reageren. Doel van de methode is te zien of men de eigen mening bijstelt. Het proces kan worden herhaald tot er sprake is van een zekere consensus voor een vertrouwenwekkende oplossing.

3.7. Sturing besluitvormingsprocessen

In de vorige paragraaf is een stroomschema gepresenteerd van de keuzes waarvoor een bestuurder staat. De belangrijkste dimensies in het gehele proces van besluitvorming zijn:

- Centralisatie, delegatie en participatie;
- Formalisatie, planning en regulering;
- Informatiegebruik dan wel intuïtie;
- Confrontatie van belangen, politieke processen en conflictoplossing.

De kijk van de bestuurder en het management op de organisatie, op de “shared values” en “belieffsystems” bepalen voor een groot deel op welke wijze de besluitvorming tot stand komt en de organisatie wordt ingericht ten aanzien van de besluitvorming.

Centralisatie

De mate van centralisatie is gerelateerd aan de openheid en het vertrouwen dat het management heeft om (delen van) het besluitvormingsproces te delegeren en de bevoegdheden laag in de organisatie neer te leggen. De vergroting van de participatie leidt tot verbreding van het draagvlak en de haalbaarheid van de veranderingen (Heller, 1988).

Formalisatie

Formalisatie van de besluitvorming is geregeld in schema's, procedures en structuren. De besluitvorming wordt hiermee beheersbaar en volgbaar. De planning en timing van het proces zijn gereguleerd. In complexe situaties lijkt dit onontkoombaar, al is naast het formele overleg altijd sprake van het “wandelgangencircuit” (Hickson e.a, 1986).

Informatiegebruik

De behoefte aan informatie is niet beperkt tot rationele en empirische informatie. In het proces van besluitvorming spelen persoonlijke kenmerken van de beslisser en de wijze van percipiëren van informatie een belangrijke rol (Kets de Vries & Miller, 1984). Informatie en intuïtie zijn zagezegd met elkaar verbonden.

Belangen

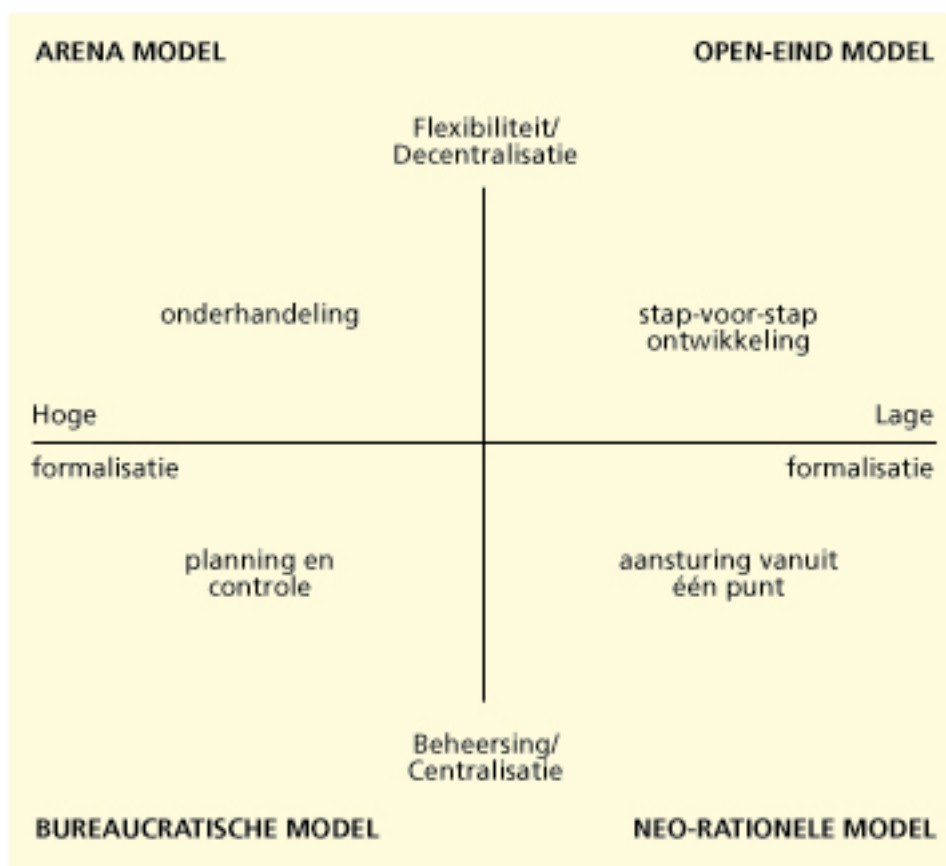
Verschillende belangen spelen een rol in het besluitvormingsproces. Het nastreven van eigen belang of deelbelang leidt tot belangentegenstellingen.

Volgens Wrapp (1988) heeft men hierbij een aantal keuzes: men kan de confrontatie aangaan, het conflict vermijden, het conflict omzeilen of streven naar consensus.

3.8. Typen besluitvorming

Bij bestudering van de typen besluitvorming treffen we een viertal modellen aan (Koopman & Pool, 1992). Ieder model is gedefinieerd vanuit de twee invalshoeken:

- mate van formalisatie: veel versus weinig regels en procedures;
- mate van gerichtheid: beheersing en centralisatie versus flexibiliteit en decentralisatie.



Bron: Vier modellen van besluitvorming van Koopman & Pool (1992)

Het Neo-rationele model

Het neo-rationele model gaat er vanuit dat beslissingen het resultaat zijn van bewuste keuzes van de leiding. Ze komen tot stand op basis van een duidelijke probleemdefinitie en een zorgvuldige afweging van alternatieven. De term “neo-rationeel” is aan het model gegeven omdat het niet meer alleen gaat om de cognitieve, maar ook de emotionele kenmerken van de beslisser. De manager speelt een cruciale rol in dit model en zijn perceptie van de werkelijkheid is de basis voor de gekozen oplossing. Te makkelijk genoegen nemen met “bevredigende” resultaten in plaats van maximale resultaten is in dit model een gevaar (Simon, 1989). Het model heeft als voordeel dat duidelijke doelen worden gesteld en dat de sturing vanuit één punt geschiedt. De rol van de groep is in dit model ondergeschikt. Het model is gericht op beheersing en centralisatie en kent een lage graad van formalisatie. Er wordt dan ook weinig vastgelegd in procedures en bevoegdheden.

Het Bureaucratische model

In het Bureaucratische model zijn beslissingen het resultaat van de uitkomst van verschillende organisatieprocessen, systemen en structuren. Denk hierbij aan planningssystemen, beoordelings- en beloningssystemen, etc (Schwenk, 1988). De formalisering van het besluitvormingsproces, o.a. door procedures, is afhankelijk van de regelgeving en bevoegdhedenverdeling in of buiten de organisatie. Het gereguleerde besluitvormingsproces is door Mintzberg (1976) in drie fasen met bijbehorende activiteiten gedefinieerd. De eerste fase is de identificatiefase met als activiteiten herkenning en diagnose. De tweede fase is de ontwikkelingsfase met als activiteiten zoeken naar oplossingen of ontwerpen van maatwerkoplossingen. De derde fase is de selectiefase met als activiteiten screening, evaluatie, keuze en autorisatie. Hij complementeerde het model met cyclische processen en dynamische factoren. Het model heeft als voordeel dat er duidelijke procedures, regels en taken zijn en als nadeel dat er sprake is van verkokering en verstarring. De sturing is gericht op planning & controle. Het model is gericht op beheersing en centralisatie en kent een hoge formalisatiegraad.

Het Arena model

Uitgangspunt voor het Arena model is dat verschillende, bij de besluitvorming betrokken partijen vaak uiteenlopende belangen hebben. Er is vaker sprake van gerichtheid op de eigen afdeling en minder op de doelen van de totale organisatie. Naast interne groeperingen zullen dikwijls externe belanghebbenden trachten de uitkomst van het besluitvormingsproces te beïnvloeden. (Koopman & Pool, 1992). De beïnvloeding leidt ertoe dat de besluitvorming een incrementeel of onderhandelingskarakter heeft. Voordelen van het model zijn dat er ruimte is voor verschillende visies en er sprake is van een sterk commitment. Nadelen zijn het veelvuldig kunnen voorkomen van patstellingen en irritaties. Het model is gericht op flexibiliteit en decentralisatie en kent een hoge formalisatie.

Het Open-eind model

Uitgangspunt voor het Open-Eind model is dat besluitvorming soms een grillig, onvoorspelbaar en toevallig verloop heeft. Het meest bekend is het “Garbage Can Model” van March & Olsen (1976) waar het besluitvormingsproces wordt beschreven als een “georganiseerde anarchie” waarin onafhankelijke problemen bestaan naast potentiële oplossingen. Beslissers proberen zo goed mogelijk gelegenheden te creëren om oplossingen aan problemen te koppelen. De besluitvorming is een stap-voor-stap ontwikkeling. Het voordeel van het model is dat het ruimte biedt voor nieuwe ideeën en flexibel is. Het nadeel is dat de werkwijze duur en onvoorspelbaar is. Het model is gericht op flexibiliteit en decentralisatie en kent een lage formalisatie.

Als de vier modellen worden afgezet tegen de dimensies van het besluitvormingsproces ontstaan de volgende relaties (Koopman & Pool, 1992).

Dimensies	Neo-rationele model	Bureaucratische model	Arena model	Open-Eind model
Centralisatie	hoog	matig/hoog	laag	laag
Formalisatie	laag	hoog	matig/hoog	laag
Informatie	hoog/laag	hoog	laag	hoog/laag
Confrontatie	laag	laag	hoog	hoog

3.9. Cultuur en macht bij besluitvorming

Wat een organisatie wil zijn, vind je terug in de structuur en cultuur. In de top van de organisatie, het managementteam, bestaan opvattingen, overtuigingen en gedeelde waarden (“belief systems”) die richtinggevend zijn voor de besluiten die worden genomen (Donaldson en Lorch, 1983). Deze “belief systems” hebben betrekking op de volgende gebieden:

- de bereidheid om risico's te nemen;
- het belang dat wordt gehecht aan onafhankelijkheid van de organisatie;
- de sterke kanten van de organisatie.

Of en op welke wijze de bestuurder stuurt en ruimte biedt op voornoemde aspecten vindt zijn weerslag op de procedure van besluitvorming en besluiten. Is er een omvangrijk of slechts een beperkt besluitvormingstraject? Op welke wijze worden medewerkers bij de besluitvorming betrokken (Moen et al., 2001)? Wij willen ingaan op de machtsmiddelen die de bestuurder en de MT-leden hebben om het besluitvormingstraject en het besluit te beïnvloeden.

De bestuurder

De bestuurder heeft de mogelijkheid machtsmiddelen in te zetten. Het betreft fysieke middelen, geld, goederen, deskundigheid, liefde en genegenheid, diensten, status en informatie (Emans, 1988). Voor de relatie met besluitvormingsprocessen en besluiten is het meest in het oog springend het beschikbaar stellen van alle relevante informatie en het vaststellen van de agenda. Dat dit een belangrijk punt van aandacht is, maken Cobb & Elder (1975) duidelijk. Zij waarschuwen voor “non-decision making”; de zaken die door de leiding juist buiten de discussie worden gehouden en niet geagendeerd worden.

Het sanctioneren in de zin van beslissingsruimte toekennen (positief sanctioneren) of niet (negatief sanctioneren), is gangbaar. Het beoordelen en (geldelijk) belonen van de bijdrage die een MT-lid levert aan het realiseren van de teamdoelen (zoals die zijn geformuleerd) is niet in de literatuur door ons gevonden.

De bestuurder bepaalt wel de omvang en de samenstelling van het managementteam en bepaalt daarmee wie status krijgt en wiens deskundigheid noodzakelijk wordt geacht bij het runnen van de onderneming. De bestuurder kan externe adviseurs inzetten dan wel externe coalities vormen om deskundigheid aan het MT toe te voegen. De bestuurder maakt gebruik van het instellen van commissies en coöptatie of ballotage om exclusiviteit en vertrouwelijkheid bij bepaalde netwerken te bewaren (Pfeifer, 1981).

De MT-leden

Het besluitvormingsproces kan volgens Mintzberg worden gezien als een politiek spel dat past binnen organisaties om zo dynamiek en daarmee motivatie bij medewerkers te creëren (Mintzberg, 1983). Zo kunnen medewerkers de uitvoering van opdrachten tegenwerken door ze bewust vertraagd of niet uit te voeren. De geëigende weg om deze problemen op te lossen, ligt niet in het aantrekken van de teugels, dat geeft immers nog meer weerstand, maar in het kijken naar eigen belang van de leden, het onderhandelen en het bouwen aan een gevoel van gebondenheid en collegialiteit.

Om de machtsbasis op te bouwen dan wel uit te breiden kunnen leden een goede reputatie opbouwen met seniorleden of bestuurders en daarmee de rol van protegee krijgen.

Seniorleden kunnen door coalitievorming hun machtsbasis uitbreiden.

Een andere mogelijkheid vormt het realiseren van een toonaangevend project en daar zoveel mensen en middelen naar toe trekken dat het een onmisbaar onderdeel wordt voor de organisatie. Dit kan echter ten koste gaan van andere belangen en onderdelen van de organisatie.

Het hebben van bronnen op zowel materieel gebied (budgetten) als immaterieel gebied (kennis en vaardigheden) kan worden ingezet om de besluitvorming te beïnvloeden. De medisch specialist in het ziekenhuis is hiervan een voorbeeld.

De leden van het managementteam zijn onderverdeeld in leden die de doelstellingen realiseren (lijn) en medewerkers die de organisatie- en productieprocessen optimaliseren (staf). Coalitievorming binnen lijn en staf is klassiek.

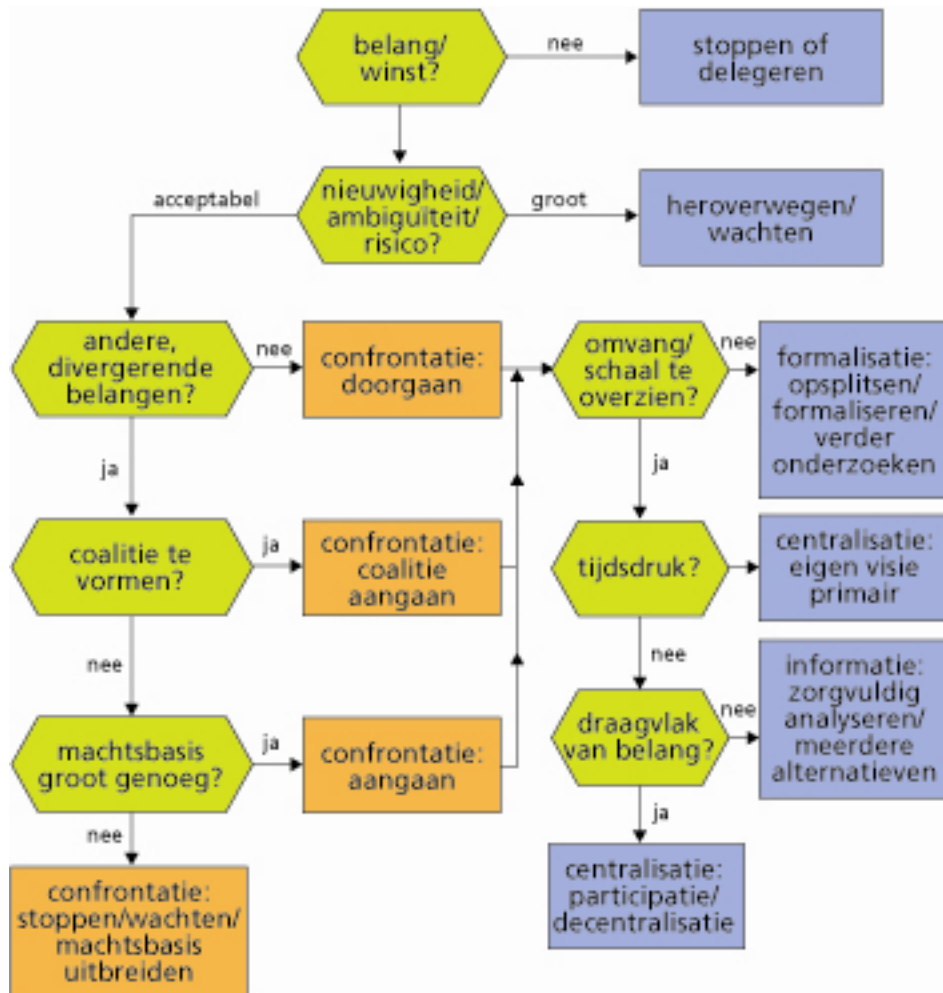
Om veranderingen te bewerkstelligen dan wel te voorkomen, kan het besluitvormingsproces worden beïnvloed door het inbrengen van strategische alternatieven, het lekken of verzwijgen van informatie en door het inbrengen van fris bloed. Dit laatste wordt zichtbaar wanneer de hogere leidinggevende in de volgende managementlaag leden vervangt door nieuwe leden om daarmee een nieuwe koers te kunnen varen.

3.10. Besluitvormingsstrategie

De bestuurder zal bij het kiezen van een strategie voor de besluitvorming de relevante omgevings-, organisatie- en onderwerpenkenmerken moeten kennen. In voorgaande paragrafen is duidelijk geworden wat dit proces inhoudt en aan welke voorwaarden het moet voldoen. Vervolgens zal de bestuurder zich de vraag stellen: “Kan ik het besluit nu nemen of moet ik wachten?” Hij zal volgens de theorie de volgende afwegingen moeten maken:

- Het belang voor de organisatie. Hoe groot is het belang voor de onderneming? Als er geen groot belang is, kan de bestuurder stoppen of het onderwerp delegeren aan een ander.
- Het risico. Als er sprake is van een relevant onderwerp, is er dan sprake van nieuwheid en risico? Als dit risico te groot is, kan de bestuurder heroverwegen en wachten. Als het risico acceptabel is, kan hij de volgende stap maken.
- Tegenstrijdige belangen. Zijn er tegenstrijdige belangen? Als er geen tegenstrijdige belangen zijn, kan de bestuurder doorgaan en bepalen of hij op grond van de schaal het nodig vindt het onderwerp op te splitsen dan wel verder onderzoek te doen.
- Draagvlak en acceptatie. Afhankelijk van de tijdsdruk en het belang aan draagvlak kan hij kiezen voor de hoge of lage participatiegraad bij de besluitvorming. Zijn er wel tegenstrijdige belangen dan staat de bestuurder voor de vraag of hij een coalitie moet vormen of de confrontatie moet aangaan. Van belang bij deze afweging is of de machtsbasis van de bestuurder groot genoeg is. Is de machtsbasis niet groot genoeg, dan staat de bestuurder voor de keuze of hij stopt dan wel wacht tot de machtsbasis is uitgebreid.

Is er voldoende machtsbasis aanwezig, dan kan hij kiezen voor het aangaan van de confrontatie dan wel een coalitie. Eenmaal gekozen voor de weg van confrontatie of coalitie is omvang, tijdsdruk en draagvlak bepalend voor de verdere invulling van de besluitvormingsstrategie.



Bron: Stroomschema keuze besluitvormingsstrategie van Koopman & Pool (1992)

3.11. Samenvatting

Elke organisatie moet een antwoord geven op de steeds veranderende omgeving. Er moet besloten worden of en zo ja, tot welke actie men overgaat en dat gebeurt al eeuwen. De omgeving is alleen in de loop van de eeuwen complexer geworden. De wijze waarop de strategie van het bedrijf afgestemd moet worden op de omgeving is daarmee een ingewikkeld proces geworden. De strategie op haar beurt moet weer worden afgestemd op de uitvoeringsnormen en vervolgens moeten de middelen weer worden afgestemd op de doelen. Het managementteam moet in deze de bestuurder adviseren en ondersteunen bij het nemen van goede besluiten. De beslissingen zijn divers en liggen op strategisch, organisatorisch en operationeel gebied. Het zijn al dan niet routinematige beslissingen, genomen door de bestuurder of het gehele managementteam.

Het proces om te komen tot een besluit wat als “goed” te typeren is, kent verschillende fasen. Informatie verkrijgen, het probleem formuleren en vervolgens het probleem oplossen, vereist de toepassing van technieken en besluitvormingsmodellen.

In de literatuur zijn vier modellen genoemd die behulpzaam kunnen zijn bij het inrichten van het besluitvormingsproces en het uiteindelijk besluiten. De modellen zijn beschreven op de belangrijkste dimensies in het proces van besluitvorming, te weten centralisatie, formalisatie, informatiegebruik en confrontatie. Welk model wordt toegepast is afhankelijk van de cultuur in de organisatie en de wijze waarop men de strategie en sturing van het besluitvormingsproces wil invullen.

Hoofdstuk 4 Het Conceptueel Model

4.1. Doel van de thesis

De overwegingen om in het kader van deze thesis het fenomeen managementteams te onderzoeken, waren gelegen in een aantal veronderstellingen dat wij hadden voordat wij aan onze afstudeeropdracht begonnen.

Op basis van onze eigen ervaringen en gesprekken met collega's uit de bedrijfstak waren wij tot de veronderstelling gekomen dat het een mythe is om te denken dat in een MT strategische besluiten worden genomen of strategische problemen worden opgelost.

De toegevoegde waarde van het managementteam was in onze perceptie veel meer het feit dat het managementteam een informatieplatform is, waarin de bestuurder met éénrichtingsverkeer informatie overdraagt aan een groep managers, die door middel van het MT-lidmaatschap een formele positie en status bevestigd zien. Als er al besluiten werden genomen in het MT, waren dit in onze ogen vooral organisatorische besluiten. Onze indruk was dat er rondom MT's in veel organisaties een negatieve beeldvorming bestond. Perceptie is projectie zegt men. Redenen genoeg daarom om het functioneren van managementteams eens nader onder de loep te nemen. Het doel van ons onderzoek kan dan ook als volgt gedefinieerd worden:

“Het verkrijgen van inzicht in het functioneren van managementteams en hun bijdrage aan de strategische besluiten en de totstandkoming daarvan om te kunnen bepalen welke toegevoegde waarde het managementteam heeft voor de instelling voor gezondheidszorg en de bestuurder van die instelling.”

Om het doel van dit onderzoek te kunnen bereiken, hebben wij een aantal deelvragen gesteld.

Welke besluiten worden genomen in een MT?

Deze vraag moet antwoord geven op de vraag of in het MT daadwerkelijk besluiten worden genomen en of dit dan strategische of organisatorische besluiten zijn.

Welke bijdrage levert het MT aan strategische besluitvorming?

Hier gaat het om de bijdrage die het MT levert aan het totale proces van strategische besluitvorming.

Wat is het gemeenschappelijk speelveld van het MT?

Deze vraag moet inzicht geven in de meer inhoudelijke kant van het managementteam en welke zaken in MT-vergaderingen aan de orde komen en met welk doel.

Wat is de collectieve ambitie van het MT?

Door het beantwoorden van deze vraag verkrijgen wij inzicht in de bestaansreden, de doelstellingen en de teamspecifieke taken van het managementteam.

Wat is de beleving in het MT van de teamprestaties in het algemeen en de kwaliteit van besluitvorming?

Deze vraag moet inzicht geven in de mening van managers ten aanzien van het functioneren van het MT in het algemeen en de kwaliteit van de besluitvorming in het bijzonder.

Wat is de beleving van de bestuurder bij de teamprestaties in het algemeen en bij de kwaliteit van besluitvorming in het bijzonder?

Op deze wijze ontstaat een beeld over de mening van een bestuurder over het functioneren van het MT in het algemeen en de kwaliteit van de besluitvorming in het bijzonder.

Wat is de toegevoegde waarde van het MT voor de organisatie, bestuurder en managers?

Hiermee verkrijgen wij een inzicht in de existentiële waarde van managementteams.

4.2. Opzet onderzoek

Om tot beantwoording van de vragen te komen, hebben wij ons onderzoek als volgt opgebouwd.

Allereerst hebben wij een uitgebreid literatuuronderzoek uitgevoerd. Literatuur is onderzocht en geanalyseerd met betrekking tot:

- de algehele context en omgeving waarbinnen instellingen voor gezondheidszorg manoeuvreren;
- het fenomeen managementteams;
- het besluitvormingsproces en de besluitvorming.

Op basis van dit theoretische literatuuronderzoek hebben wij vervolgens een theoretisch conceptueel model ontwikkeld dat wij in 4.3. zullen uitwerken. Dit conceptueel model vormt de basis voor een vragenlijst die wij gebruikt hebben voor een reeks van veldinterviews binnen zorginstellingen. Hierop zullen wij in 4.4. nader inzoomen.

4.3. Het conceptueel model

De externe omgeving

In hoofdstuk één is een beschrijving gegeven van de externe omgeving. In het kort zijn enkele trends en ontwikkelingen geschetst. Op basis hiervan is een aantal conclusies te trekken.

Allereerst is duidelijk dat de externe omgeving voor instellingen voor gezondheidszorg in hoog tempo en continu aan het veranderen is. De rol van de klant als zorgvrager, zorggebruiker, vertegenwoordiger van een referentiegroep en met name als co-producent van diensten is een complexe en vraagt van zorginstellingen een afgewogen klantbenadering. De Nederlandse gezondheidszorg verandert, zoals we gezien hebben, mee. Veranderingen in wet- en regelgeving, bekostiging e.d. zorgen ervoor dat de cyclus van veranderingen en stabilisatie in steeds kortere tijd wordt doorlopen. Kortom: er is sprake van een complexe en turbulente omgeving met toenemende concurrentie, verzwaarde risico's en continue veranderingen van de context waarin van bestuurders het onmogelijke wordt gevraagd. Om deze onmogelijke vragen het hoofd te kunnen bieden hebben bestuurders binnen zorginstellingen managementteams in het leven geroepen om hen te ondersteunen bij het maken van de juiste keuzes.

Managementteams

Vervolgens is in hoofdstuk twee een uitgebreide analyse gemaakt van het fenomeen managementteams. Het mag, gelet op het voorgaande, duidelijk zijn dat de externe omgeving van invloed is op de positie en het functioneren van managementteams. Ze zijn dan ook niet meer weg te denken binnen instellingen voor gezondheidszorg. Daarnaast zal het niemand ontgaan zijn dat binnen de zorg sprake is van een voortschrijdende concentratietendens. Managementteams functioneren zodoende ook als afstemmingsmechanisme binnen groter wordende en meer complexe organisaties. Op basis van deze uitgangspositie hebben wij het functioneren en de effectiviteit van managementteams afhankelijk gemaakt van drie dimensies:

De Hardware: de “harde” kant, het “wat”

- de structuur en procedures van het MT;
- de taken van het MT;
- de agendering;
- de informatieverstrekking;
- de samenstelling van het MT;
- de doelstellingen van het MT.

De Software: de “zachte” kant, het groepsproces

- de veiligheid binnen het MT;
- het vertrouwen binnen het MT;
- de stijl van leiderschap binnen het MT;
- de samenwerking(scultuur) binnen het MT;
- de invulling van rollen binnen het MT;
- de betrokkenheid bij het MT.

De Interactie: het proces

- de onderlinge communicatie in het MT;
 - o de conflicten binnen het MT
 - o de informatieverwerking binnen het MT
- de gemeenschappelijke ambitie en het referentiekader van het MT;
- de teamprestaties van het MT;
- de beoordeling en beloning van het MT.

In hoofdstuk twee hebben wij tevens gezien dat de rol van de voorzitter van het managementteam, oftewel de bestuurder, een kritische succesfactor is. Om inzicht te krijgen in de toegevoegde waarde van managementteams zullen wij de dimensies hardware, software en interactie en hun samenspel met elkaar en de bestuurder moeten onderzoeken.

Besluitvorming

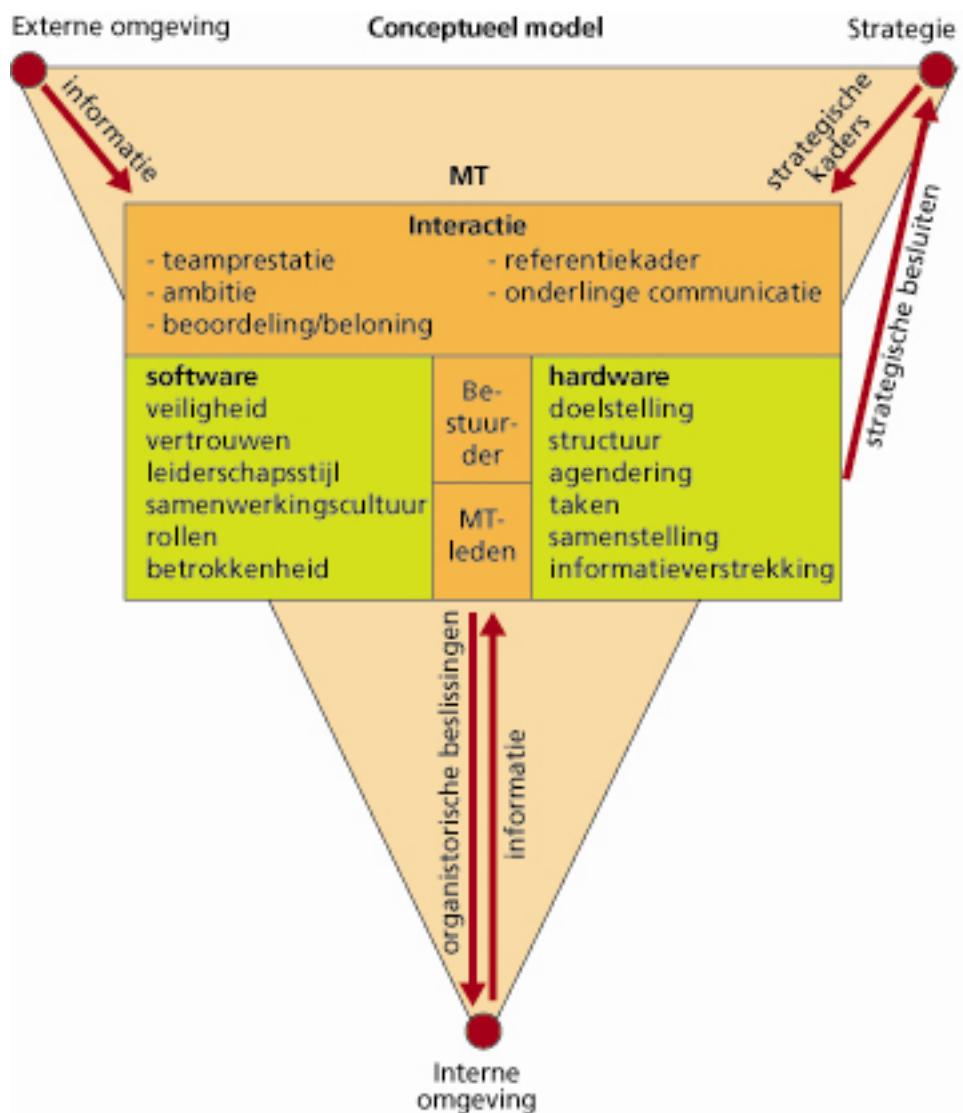
In deze thesis proberen wij inzicht te verkrijgen in de bijdrage die managementteams leveren aan strategische besluitvorming. Onder strategische besluitvorming worden besluiten verstaan die een periode beslaan van een langere termijn. Ze hebben veelal betrekking op de missie, visie en doelstellingen van de organisatie, het formuleren van de strategie en/of een globaal organisatieontwerp. Kenmerkend voor strategische besluiten is dat ze complex, onzeker (niet routinematig) en ambigu zijn en dat ze gevolgen hebben voor de toewijzing en herschikking van middelen. Zij bevestigen de koers van de organisatie, hebben een grote financiële impact en belangrijke invloed op de cultuurdragers van het bedrijf als het gaat om normen, waarden, motivatie en draagvlak. Bovendien dragen zij een behoorlijk risico in zich. Daarnaast gaat het bij strategische besluitvorming vaak om besluitvorming betreffende de geplande maar ook niet-geplande strategie (Mintzberg, 1976).

Om de rol van managementteams goed in beeld te kunnen brengen, is het van belang om niet alleen de besluitvorming zelf in het onderzoek te betrekken maar ook, zoals we in hoofdstuk drie gezien hebben, het proces van besluitvorming te analyseren.

Het conceptueel model

In grote lijnen kunnen we het conceptuele model als volgt omschrijven. De complexe turbulente externe omgeving zorgt ervoor dat bestuurders managementteams nodig hebben die hen ondersteunen bij het maken van de juiste keuzes.

De effectiviteit van managementteams, de toegevoegde waarde en de wijze waarop zij bijdragen aan strategische besluitvorming wordt voor een groot deel bepaald door het samenspel van de hardware, software en interactie van managementteams en de rol van de bestuurder daarin. Dit leidt tot het volgende schematisch weergegeven model.



4.4. Veldwerk

Het veldwerk heeft plaatsgevonden door het houden van interviews. Door middel van de interviews willen wij antwoord krijgen op de deelvragen en een uitspraak kunnen doen in het kader van het doel van ons onderzoek. Dit doen we door een relatie te leggen tussen enerzijds (het ontbreken van) besluitvorming binnen het MT en anderzijds de hardware, software en interactie binnen een managementteam. Anders gezegd zal het interview leiden tot een inzicht in de samenhang van de verschillende onderdelen van het conceptueel model.

Daarnaast hopen wij dat de interviews zullen leiden tot het ontdekken en herkennen van patronen in het gedrag van bestuurders en MT-leden op het gebied van interactie, software, hardware en besluitvorming in een MT en patronen in de (beleefde) toegevoegde waarde van het managementteam voor een organisatie, de bestuurder en de MT-leden. Tevens gaan wij ervan uit dat een uitspraak gedaan kan worden over de juistheid van onze veronderstellingen.

Gelet op het doel van deze thesis hebben wij ervoor gekozen om deels gestructureerde en deels open interviews te houden (Baarda et al., 1990). Dit houdt in dat per thema een algemene inleidende vraag gesteld is en vervolgens via een lijst van topics doorgevraagd is om alles wat wij wilden vragen in de interviews ook daadwerkelijk aan de orde te laten komen.

Uitgangspunt hierbij is, zoals duidelijk mag zijn, het conceptueel model. Wij hebben dan ook vragen gesteld met betrekking tot de interactie, de hardware, software, het besluitvormingsproces en de strategische besluiten. In de bijlage is de vragenlijst opgenomen. De doelgroep bestaat uit instellingen voor de gezondheidszorg. In het kader van deze thesis hebben wij zodoende 2 ziekenhuizen, 1 instelling voor jeugdpsychiatrie, 1 GGZ instelling, 1 MEE-instelling, 1 instelling voor de V&V sector en 1 instelling voor Thuiszorg en V&V uitgekozen en bezocht.

Van elke instelling hebben wij een bestuurder en een MT-lid geïnterviewd. Hiervoor hebben wij gekozen omdat wij het goed vinden om het functioneren van MT's vanuit verschillende perspectieven te benaderen. Dit kan leiden tot een breder inzicht in het reilen en zeilen van MT's en de verschillende aspecten daarin. Bovendien zijn wij nieuwsgierig naar het feit of bestuurders en managers het functioneren van managementteams anders ervaren en beoordelen.

Verder moet opgemerkt worden dat één van deze instellingen met opzet geselecteerd is omdat deze ervoor gekozen heeft geen MT in te stellen. Dit hebben wij vooral gedaan om een compleet beeld te krijgen en tegelijkertijd als een soort lakmoesproef voor de beoordeling van de toegevoegde waarde van het managementteam. De vraag is dan hoe het gesteld is met de strategische besluiten en de totstandkoming daarvan in organisaties waar geen MT aanwezig is en hoe dit zich verhoudt tot organisaties waar dit wel het geval is. Alle interviews zijn afgenomen in een tijdsbestek van 1 tot 1 ½ uur. Van de gesprekken zijn aantekeningen gemaakt die verwerkt zijn tot een beperkt verslag.

Hoofdstuk 5 Onderzoeksbevindingen

In dit hoofdstuk zullen we de onderzoeksbevindingen, die de veldinterviews hebben opgeleverd, beschrijven. Wij zullen dit doen aan de hand van de aspecten van het conceptueel model, dat wij in het vorige hoofdstuk hebben beschreven. Het betreft de hardware, software, interactie en besluitvorming.

5.1. Onderzoeksbevindingen hardware

Samenstelling

Wat betreft de samenstelling van het managementteam kan gezegd worden dat de grootte van MT's enorm varieert. Het kleinste MT dat wij in ons onderzoek aantreffen heeft drie leden en het grootste MT telt maar liefst achttien leden. De meest voorkomende omvang ligt rond de tien leden. Een breed managementteam wordt vooral ingezet om draagvlak te creëren in de richting van de organisatie. Een klein MT moet vooral daadkrachtig zijn. Wel blijkt uit alle gesprekken dat bij bestuurders van organisaties met een groot MT een sterke behoefte leeft om de grootte van het managementteam terug te brengen.

Wat betreft de samenstelling van het MT is opvallend dat het lidmaatschap van managers van ondersteunende stafdiensten steeds meer ter discussie staat. De MT's die hun ledenaantal de afgelopen periode hebben teruggebracht, hebben dit gedaan door alleen nog managers van de primaire lijnafdelingen te laten deelnemen. De Raad van Bestuur bepaalt wie lid wordt van het managementteam. Het lidmaatschap van het MT is gebaseerd op en gelegitimeerd door de formele positie van de manager in de organisatiestructuur. Duidelijk is dat geen enkele organisatie bij de samenstelling rekening houdt met de invulling van bepaalde teamrollen.

Structuur

Managementteams zijn goed en strak georganiseerd wat betreft structuur. Er zijn duidelijke afspraken over frequentie, duur en aanwezigheid. Het lijkt erop dat bestuurders elkaar hierin kopiëren. Nagenoeg alle MT's komen een keer per twee weken bij elkaar. Ze duren twee a drie uur en aanwezigheid is niet verplicht maar wel nadrukkelijk gewenst. Alleen gedurende zogenaamde "management development" dagen zijn afwijkende patronen herkenbaar. Het voorzitterschap van de managementteams is in alle gevallen in handen van (de voorzitter van) de Raad van Bestuur. De vergaderingen van de managementteams worden vastgelegd in notulen en actielijsten. Besluitenlijsten worden niet gebruikt. Binnen MT's zijn, buiten de taken van voorzitter en notulist, geen taken verdeeld.

Agendering

De agendering vindt plaats door de Raad van Bestuur. Slechts bij één MT wordt de helft van de agendapunten door de managers aangedragen. De inhoud en het tijdstip van inbreng van agendapunten zijn strak georganiseerd. De bestuurder bepaalt de prioritering van agendapunten.

Informatieverstrekking

In het algemeen wordt per agendapunt de nodige informatie aangeleverd. Het betreft nagenoeg uitsluitend inhoudelijke informatie vanuit ministeries, brancheorganisaties etc. die erg algemeen van aard is. Informatie over trends, strategie en dergelijke wordt slechts in enkele gevallen verstrekt. De kwaliteit van managementinformatie schiet volgens het merendeel van de managers tekort.

Een gevolg van dit gegeven is dat de behandeling van agendapunten door deze wijze van informatieverstrekking veelal verzandt in een inhoudelijke discussie zonder opvolging.

Een veel voorkomend probleem is dat de informatie te kort voor de vergaderingen wordt verstrekt. Binnen een aantal managementteams wordt deze informatie met een statusformulier begeleid, waarop aangegeven wordt wat de bedoeling van de informatie is. Over het algemeen kan gesteld worden dat informatie algemeen inhoudelijk van aard is, veelal omvangrijk en vaak pas laat wordt verstrekt. De informatie is voornamelijk afkomstig van de bestuurder.

Specifieke taken van het MT

Er is nagenoeg geen managementteam dat als team specifieke taken toebedeeld krijgt. Taken die in het MT aan de orde komen, hebben met name betrekking op de planning en control cyclus. Het gaat dan om een optelsom van taken van individuele managers. Het managementteam op zichzelf wordt niet gezien als taakuitvoerend orgaan.

Doelstellingen van het MT

In de interviews zijn de volgende doelstellingen van het managementteam genoemd. Als eerste wordt door een ieder vooral benadrukt dat het managementteam er is om de Raad van Bestuur te adviseren ten behoeve van besluitvorming. Het MT adviseert en de Raad van Bestuur besluit. Daarnaast is het MT er voor de binding met elkaar en met de organisatie. Het MT vormt de kaders van de concern-identiteit. Een volgende doelstelling is dat het managementteam het platform is om meningen, visies en opvattingen uit te wisselen. Tot slot wordt het MT gezien als een instrument om draagvlak te creëren voor beslissingen. De doelstellingen die genoemd zijn, zijn niet expliciet gemaakt maar liggen veel meer impliciet aan de basis van het MT. Opvallend was dat bestuurders en managers niet éénduidig waren in het benoemen van de doelstellingen van hun eigen MT. De doelstellingen zijn daarom latent aanwezig. Ze worden als bekend verondersteld, zowel bij MT-leden als bij niet-MT-leden.

Voor het managementteam als instituut of als optelsom van de individuele leden zijn geen specifieke doelstellingen geformuleerd die afgeleid zijn van de organisatiedoelstellingen. Dit is wel het geval voor de individuele MT-leden. Dit loopt dan weer via de planning en control cyclus in de vorm van kaderbrieven, jaarplannen, prestatie-indicatoren etc. Op dit onderdeel zijn de doelstellingen expliciet benoemd. Managementteamleden behartigen dan vooral hun eigen afdelingsbelang.

5.2. Onderzoeksbevindingen software

Leiderschapstijl

De bestuurder is in alle gevallen leider van het MT. Zijn stijl wordt door zowel MT-leden als de bestuurder zelf gekenmerkt als informeel. Iedere bestuurder vindt dat hij vanuit zijn rol gericht moet zijn op beheersing en controle. De bestuurder vult deze rol mensgericht in en probeert veel ruimte te laten aan de managers. In een aantal gevallen spreken bestuurders ook uit dat MT-leden meer moeten participeren en dat zij worden aangesproken als zij niet actief deelnemen aan de vergadering. De reden waarom niet altijd actief wordt geparticipeerd, is verschillend. Veiligheid en vertrouwen spelen een rol evenals de prominente plaats die ondersteunende diensten hebben of toebedeeld krijgen binnen het MT.

Kwaliteiten deelnemers en de invulling van rollen

Unaniem is men van oordeel dat het MT divers is samengesteld. Er heeft weliswaar geen selectie plaatsgevonden op het criterium diversiteit, maar toch worden de MT-leden als divers en complementair beschouwd.

De diverse samenstelling heeft niet automatisch tot gevolg dat er meer discussie plaatsvindt en dat er kwalitatief goede discussie plaatsvindt.

Er zijn, zoals we eerder hebben kunnen vaststellen, geen MT-leden aangesteld vanuit de invulling van bepaalde rollen. In de bestaande MT's wordt ook niet getracht om bepaalde onderwerpen vanuit die rollen te behandelen. Als het MT eenmaal is vastgesteld, wordt ook tijdens het proces geen gebruik van gemaakt van rolinvulling om zodoende een breder perspectief te genereren.

Verschillen van mening

Het zal niet verbazen dat het aantal keren dat men verschild van mening beperkt is. De bestuurder stuurt op consensus en verschillen van mening worden als lastig ervaren en dus zeker niet gebruikt om meer informatie uit een onderwerp te krijgen. Het is opvallend in deze discussies dat erop gewezen wordt dat verschillen van mening onderwerp van gesprek zijn tijdens teambuilding activiteiten omdat deze verschillen tijdens de reguliere overleggen en werkzaamheden persoonlijk worden opgevat en men van mening is dat de bijkomende emoties niet dienstig zijn aan het proces.

Respect, vertrouwen en escalaties

Over het algemeen voelen de leden van het MT zich gerespecteerd. De mening over het vertrouwen in relatie tot veiligheid is bij bestuurders positiever dan bij teamleden. Bestuurders zijn van mening dat MT-leden alles kunnen zeggen en dat ook doen. MT-leden ervaren een minder groot gevoel van veiligheid en hebben niet het idee dat alles zomaar gezegd kan worden. Zij kunnen dit echter niet onderbouwen door voorbeelden. Geen van allen geeft aan dat er escalaties zijn geweest of zijn te verwachten. De grootte van het MT en de tijd dat het MT met min of meer dezelfde samenstelling samen is, zijn van invloed op de ervaren veiligheid.

Betrokkenheid MT en overige echelons

Ieder MT-lid dat wij hebben gesproken, was geïnspireerd en betrokken. De leden van het MT nemen graag deel aan het MT en ervaren dat zij een belangrijke rol spelen bij de opbouw en ontwikkeling van de organisatie. Het oordeel van de bestuurders en de MT-leden over de betrokkenheid van de medewerkers in andere echelons is negatief. Men weet niet of men de MT-leden kent (grote organisaties) en men denkt dat medewerkers het ervaren als "een ver van mijn bed show". Enkelen geven aan het niet te weten maar denken dat de betrokkenheid bij het MT beperkt is.

Oordeel

Gevraagd naar een oordeel over de samenwerking uitgedrukt in een cijfer scoren de bestuurders hoger dan de teamleden. Het resultaat is bij beide groepen gemiddeld genomen voldoende.

5.3. Onderzoeksbevindingen interactie

Gemeenschappelijk referentiekader & ambitie

Het ontbreken of niet-expliciet geformuleerd en gecommuniceerd hebben van de doelstellingen van het MT als eenheid wordt door zowel de bestuurders als de MT-leden aangegeven. De individuele doelstellingen zijn wel bekend maar komen niet expliciet aan de orde tijdens MT-vergaderingen. Daarmee wordt duidelijk dat dit deel van het gemeenschappelijk referentiekader geen onderwerp van gesprek is tijdens MT-vergaderingen. Alle MT-leden geven aan dat er wel sprake is van gedeelde waarden.

Het betreft kernwaarden van de organisatie die bepalen wat de “corporate identity” is! Er is geen sprake van gedeelde waarden die alleen op het MT betrekking hebben. De waarden die zijn genoemd, hebben betrekking op maatschappelijk ondernemen, kennis delen, identiteit, menselijke maat, solidariteit, service-level en innovatief/evidence-based werken. Een collectieve ambitie voor alleen het MT zijn wij niet tegengekomen.

Teamprestatie

Teamspecifieke taken zijn er nauwelijks. Soms is sprake van een portefeuillevverdeling en soms zijn er klussen die moeten worden geklaard waarbij een aantal MT-leden, een afgebakende tijd, samenwerkt. In een aantal gevallen worden werkgroepen in het leven geroepen om een onderwerp voor te bereiden dan wel uit te werken. In één geval was sprake van het gezamenlijk opstellen van de begroting voor de gehele organisatie.

Over de teamprestaties bestaat bij de bestuurders een duidelijker beeld dan bij de MT-leden. Bestuurders zien de teamprestaties tijdens het proces van planning en control en meten de prestatie af aan de mate waarin draagvlak wordt verkregen voor en gecommuniceerd wordt over voorgesteld beleid. De MT-leden benoemen eveneens de planning & control cyclus en tevens de “balance scorecard” en de begroting en geven aan dat de nadruk (teveel) ligt op bedrijfskundige en financiële prestaties van het team.

Op de vraag op welke wijze het succes wordt gemeten, wordt door alle betrokkenen gewezen op de verantwoording in het kader van planning en control cyclus. Het betreft veelal het bespreken van (kwartaal)rapportages met prestatie-indicatoren per onderdeel (financieel, productie, ziekteverzuim etc.). Het zijn over het algemeen één-op-één gesprekken over het eigen bedrijfsonderdeel die niet op de MT-vergaderingen meer aan de orde komen.

Beoordeling & Beloning

Geen van de leden van het MT wordt beloond voor zijn bijdrage aan het realiseren van teamprestaties. Dat is niet verwonderlijk gezien het ontbreken van gemeenschappelijke taken, ambities en resultaten. Een enkele bestuurder gaf aan dat de mate van participeren in het MT een onderdeel is van het functionerings- of beoordelingsgesprek. De beoordeling van de teamprestatie over het afgelopen jaar uitgedrukt in een cijfer, is bij de bestuurder gemiddeld hoger (7) dan bij de MT leden (6). De bestuurders beargumenteren hun cijfer op de ontwikkeling die zij het team zien doormaken, de ervaren teambinding en -identiteit. De MT-leden betrekken bij hun oordeel de dominante positie van de ondersteunende diensten, de mate waarin coalities voor komen en het opkomen voor het eigen belang.

Communicatie: Conflicten als gevolg van tegenstrijdige belangen of individuele gedragingen

In alle toonaarden wordt aangegeven dat er geen conflicten zijn. Er wordt eigenlijk altijd consensus bereikt. Er zijn wel tegenstrijdige belangen. Deze zijn gelegen in de thema's centraal en decentraal, eigen doelen en gemeenschappelijke doelen in het licht van de inzet van centrale dienstverlening en daarmee centrale kosten. Deze leiden tot verschillen van mening, soms tot wat verharding maar meestal niet verder dan dat het in de notulen vermeld moet worden. Er wordt in ieder geval nooit met de portefeuille gezwaaid. Er kan geconcludeerd worden dat de leden van het MT risicomijdend en conflictmijdend zijn.

Communicatie: Informatieverwerking

We hebben eerder gezien dat er veel informatie in het MT wordt aangeleverd. Het gaat er echter om op welke wijze met deze informatie wordt omgegaan. Dit kan door uitwisseling van opvattingen, meningen e.d. In het algemeen is men hierover niet erg tevreden. De bestuurders zien op dit gebied wel een ontwikkeling in de positieve zin.

Er wordt langzamerhand meer en beter geluisterd en gediscussieerd en er wordt minder vanuit de eigen “toko” geredeneerd. Binnen de MT -leden worden discussies beoordeeld op de plaats waar ze plaatsvinden, vaak ook buiten het MT en binnen bepaalde coalities, en de rol die de voorzitter heeft. De bestuurder kiest voor een bepaalde wijze van aanzwengelen van discussies waarbij soms de formele positie bepalend is en soms de hoeveelheid “last” die de bestuurder later in het proces denkt te ontmoeten. Zowel bij de bestuurders als bij de managers leeft de wens meer te discussiëren en vooral over de juiste onderwerpen, daarmee doelend op de grote hoeveelheid organisatorische onderwerpen die de revue passeren.

5.4. Onderzoeksbevindingen besluitvorming

Unaniem komt uit de interviews naar voren dat het managementteam adviseert en de Raad van Bestuur besluit. Strategische besluiten worden dan ook niet in het managementteam genomen, maar in de vergadering van de Raad van Bestuur. Als er al besluiten worden genomen in het MT, dan betreft dit voornamelijk organisatorische en operationele besluiten. Een mooi voorbeeld van een strategisch besluit is een besluit om tot samenwerking, fusie of integratie over te gaan. Bijna alle instellingen die wij geïnterviewd hebben, hebben in de afgelopen periode een fusieproces doorlopen of zitten midden in een dergelijk proces. We hebben geconstateerd dat de beslissing om te fuseren of allianties aan te gaan altijd in de Raad van Bestuur in overleg met de Raad van Toezicht wordt genomen. Pas als de beslissingen zijn genomen, vindt bespreking in het MT plaats.

Wanneer we spreken over organisatorische beslissingen dan worden deze met name genomen in het licht van de planning en control cyclus. Het gaat dan om beslissingen die te maken hebben met de individuele begrotingen van afdelingen of business units, gebaseerd op de uitgangspunten van de planbrief of kaderbrief van de Raad van Bestuur.

Kortom, in het managementteam worden geen strategische besluiten genomen. Wel worden organisatorische of operationele beslissingen genomen.

We hebben in hoofdstuk drie gezien dat het bij besluitvorming niet alleen gaat om het besluit zelf, maar ook om de totstandkoming daarvan; het besluitvormingsproces. Wij hebben hier in de interviews ook naar gevraagd. In dit verband is het van belang in te zoomen op de adviserende rol van het managementteam.

Uit de interviews komt naar voren dat op dit punt een duidelijk verschil in perceptie bestaat tussen managers en bestuurders. De managers geven aan dat de adviserende rol van het MT vooral gelegen is in het aandragen van informatie en kennis vanuit hun eigen afdelingen of business units, waarna de bestuurder hiermee aan de slag gaat en tot een besluit komt. Er wordt nagenoeg niet gediscussieerd. Er worden slechts meningen geventileerd. Van belang is op te merken dat veel managers aangeven dat de bestuurders bij het komen tot een besluit het belang van de ondersteunende stafafdelingen laten prevaleren.

De bestuurders geven aan dat binnen het managementteam sprake is van een uitwisseling van meningen, opvattingen en kennis. Zij hechten veel belang aan het advies van het MT. Sterker nog: doorgaans nemen zij het advies van het managementteam ongewijzigd over.

Hoewel de bestuurders aangeven dat er wat betreft besluitvorming sprake is van een gestructureerd proces, is wel duidelijk dat binnen het managementteam het besluitvormingsproces niet in fases kan worden onderscheiden daar waar het gaat om probleemherkenning, diagnose, alternatieven en besluiten. Uit de gesprekken met de bestuurders blijkt dat dit wel gebeurt in het overleg van de Raad van Bestuur.

In de interviews werden twee woorden veelvuldig gebruikt als het om besluitvorming gaat, te weten consensus en draagvlak.

Het blijkt dat in het besluitvormingsproces het realiseren van consensus cruciaal is. Consensus in besluitvorming wordt gezien als een doel op zichzelf, zelfs zodanig dat de kwaliteit van besluitvorming wordt afgemeten aan de mate waarin consensus wordt gerealiseerd.

Het streven naar consensus betekent niet dat die altijd gerealiseerd wordt. Er is binnen een meerderheid van de onderzochte MT's weldegelijk sprake van coalitievorming. Deze coalities bestaan vooral uit managers van de primaire processen versus managers van stafafdelingen, managers van regionale businessunits versus managers van centrale eenheden of uit managers van oude en nieuwe "bloedgroepen" in fusie-organisaties. Als er geen consensus bereikt wordt, gaan bestuurders de discussie veelal oprekken. Zij stellen het besluit uit, stellen werkgroepen in of roepen de hulp van een extern deskundige in. Veelal wordt het besluit dan uitgesteld.

Slechts bij hoge uitzondering wordt in dat geval toch een beslissing genomen. In die gevallen wordt weerstand ervaren bij de implementatie van het besluit die vooral tot uitdrukking komt in een "ja zeggen, maar nee doen".

Het is niet verwonderlijk dat de kwaliteit van de besluitvorming door bestuurders hoger wordt beoordeeld dan door de managers. Over het geheel genomen, varieert deze beoordeling. Gemiddeld genomen wordt de kwaliteit van besluitvorming als voldoende gezien.

Hoofdstuk 6 Patronen

6.1. Inleiding

In het vorige hoofdstuk hebben wij de onderzoeksbevindingen op een rij gezet. In hoofdstuk zes zullen wij de door ons geconstateerde patronen beschrijven. Tevens zullen wij antwoord geven op de vragen die wij gesteld hebben bij de aanvang van het schrijven van deze thesis en aangeven of het doel van het onderzoek in onze ogen gerealiseerd is.

Door het beschrijven van een aantal patronen willen wij de relatie leggen tussen de onderzoeksbevindingen en het onderzoeksdoel van onze thesis. Deze luidt: “ Het verkrijgen van inzicht in het functioneren van managementteams en hun bijdrage aan de strategische besluiten en de totstandkoming daarvan om te kunnen bepalen welke toegevoegde waarde het managementteam heeft voor de instelling voor gezondheidszorg en de bestuurder van die instelling”. We zullen vooral een samenhang zien tussen besluitvorming en advisering, consensus en draagvlak en de mate van ontwikkeling van software en interactie.

6.2. Patronen

We hebben in ons onderzoek geconstateerd dat alle instellingen, en in het bijzonder bestuurders van die instellingen, worstelen met de wijze waarop het managementteam binnen de organisatie gepositioneerd dient te worden. Een van de geïnterviewden sprak van een constante zoektocht. Alle geïnterviewden spreken uit dat er meer moet zijn dan de huidige positionering, rol en werkwijze van het MT. Er bestaat een soort onderhuidse wensdroom over het ideale en optimale MT. Dit blijkt ook uit het feit dat de geïnterviewden in het algemeen verhalend veel positiever zijn over diverse aspecten van het managementteam, dan ze zijn als ze een cijferwaardering moeten geven over deze aspecten. Desondanks wordt er weinig expliciet nagedacht over de functie, taken en doelstellingen van het MT. Dit heeft tot gevolg dat de werkwijze van het MT en de gekozen oplossingen in veel organisaties gelijk zijn. Zo lijkt de wijze van functioneren van en het omgaan met het managementteam als een rituele dans die men van elkaar kopieert.

Het is duidelijk dat de door ons onderzochte MT's geen besluitvormende, maar een adviserende functie hebben, daar waar het gaat om strategische besluitvorming. Daarnaast wordt het managementteam vooral gezien als een bindend orgaan. Het managementteam moet de verbinding zijn tussen het bestuur en de werkvloer, tussen de strategie en de praktijk. Het managementteam levert de bestuurder ook de nodige input voor de beheersing van zijn organisatie. Opvallend is dat binnen de enige organisatie in ons onderzoek, die geen MT heeft, de bestuurder zich veel meer in de organisatie zelf moet laten zien en vaker de werkvloer opgaat. We zien dat de Raad van Bestuur in deze instelling zelf voor de verbinding tussen strategie en praktijk en voor de binding met de overlappende organisatiedoelstellingen moet zorgen. Aan de andere kant groeit bij deze bestuurders de neiging om zelf meer controle te verkrijgen op in het bijzonder de meer beheersmatige en financiële kant van de organisatie. Het risico van suboptimalisatie is als het ware de keerzijde van decentralisatie.

De managementteams zijn wat betreft structuur en procedures strak georganiseerd. Er zijn duidelijke afspraken gemaakt en procedures ontwikkeld. Kortom: het “wat” is goed geregeld en georganiseerd. We hebben gezien dat de grootte van het MT wisselend is.

Opvallend, maar niet verwonderlijk, is dat de MT's van organisaties die de afgelopen jaren een fusie achter de rug hebben, groter zijn wat betreft omvang. Aan de ene kant vanwege de afspiegeling van de verschillende "oude" organisaties en aan de andere kant om meer binding en draagvlak te creëren.

Wanneer we spreken over de rol van het MT in het besluitvormingsproces komen twee fenomenen telkens terug: consensus en draagvlak. De bestuurder besluit in de Raad van Bestuur. De invloed die het MT heeft op de besluitvorming vindt vooral vooraf plaats in de adviseringsfase. De bestuurder peilt als het ware hoe de stemming in het MT is met betrekking tot de kwesties waarover besluitvorming plaatsvindt. Vooraf wordt op deze wijze de haalbaarheid van bepaalde besluiten ingeschat. Doel van deze peiling is om consensus te bereiken. Uit onze bevindingen komt naar voren dat consensus bij besluitvorming voor bestuurders een doel op zichzelf is. Slechts bij hoge uitzondering wordt in de Raad van Bestuur een besluit genomen tegen het advies van het MT in. Als er al sprake is van verdeeldheid binnen het managementteam zoeken bestuurders ontsnappingsmogelijkheden door ofwel zaken in projectgroepen nader te laten uitwerken ofwel door externen in te huren. Hiermee wil de bestuurder conflicten uit de weg gaan. Ook gebeurt het regelmatig dat strategische besluiten, die door de Raad van Bestuur genomen, zijn achteraf in het MT alsnog op de agenda worden gezet door de bestuurder. Dit heeft eveneens tot doel om consensus en draagvlak te realiseren. Consensus betekent in de ogen van de bestuurder dat er draagvlak is voor de genomen beslissing. Als er draagvlak is, houdt dat in dat de beslissingen door het MT worden geaccepteerd en uitgedragen. Het creëren van draagvlak betekent dan automatisch het creëren van acceptatie voor de genomen beslissing. Daarnaast betekent draagvlak in de optiek van de bestuurder dat de implementatie van het besluit eenvoudiger en sneller zal plaatsvinden. Draagvlak betekent dan ook vooral zekerheid voor de bestuurder. Het MT borgt de zekerheid en beperkt het risico voor de bestuurder.

Wij hebben bij de bestuurders van de zorginstellingen een grote terughoudendheid ervaren om een dominante leidersrol te spelen. Consensus leidt veelal tot een vermindering van gezag en het afzien van gepast machtsgebruik. Bestuurders lijken ervan uit te gaan dat consensus gelijk is aan participatie en goede samenwerking. In onze ogen is dit een onterechte veronderstelling. Het continue streven naar consensus en draagvlak brengt het risico van "groupsthink" met zich mee. Om een optimale kwaliteit van besluitvorming te realiseren, vormen consensus en draagvlak maar één aspect. Koopman en Pool geven aan dat de kwaliteit van besluitvorming afhankelijk is van zowel de inhoudelijke kwaliteit (cognitieve aspecten) als de mate van acceptatie en consensus (politieke aspecten) en daarmee van de uitvoerbaarheid als van het in de hand houden van de besluitvormingskosten (Koopman & Pool, 1992). Als één van deze aspecten dominant wordt, leidt dit tot een vermindering van de kwaliteit van de genomen besluiten. Besluitvorming wordt trager en meer ineffectief. Het is evident dat dit momenteel aan de hand is in de door ons onderzochte MT's. De politieke aspecten prevaleren boven de andere aspecten. In onze ogen ligt hier ook een directe relatie met de matig ontwikkelde software van MT's.

Uit onze bevindingen blijkt immers dat, in tegenstelling tot de in sterke mate ontwikkelde hardware en de grote hoeveelheid aandacht die besteed wordt aan de structuur en harde kant van het managementteam, de software van de managementteams matig ontwikkeld is.

De beperkte aandacht voor de software mag verbazingwekkend zijn omdat er toch een intrinsieke spanningsbron aanwezig is in het MT van afdelingsmanagers die verantwoordelijk zijn voor hun eigen afdeling of businessunit, hierop beoordeeld en beloond worden en die daarnaast een verantwoordelijkheid hebben voor het realiseren van afdelingsdoelstellingen en de concern-identiteit. Opvallend is dat bestuurders aangeven dat er een hoge mate van veiligheid is binnen het MT. Zij vinden echter dat managers hiervan te weinig gebruik maken. In de ogen van bestuurders vindt te weinig discussie plaats en brengen de managers te weinig in. Aan de andere kant hebben we geconstateerd dat de managers een veel minder groot gevoel van veiligheid en vertrouwen ervaren. Zij zijn juist van mening dat de bestuurder conflicten uit de weg gaat en discussies, daar waar dit mogelijk is, vermijdt. Hiermee ontstaat een enigszins paradoxale situatie. Deze wordt nog versterkt door het feit dat nagenoeg alle geïnterviewden, bestuurders en managers, als verbeterpunten aangeven dat zij meer en betere discussies willen en vooral ook meer creativiteit in de discussie. Om deze situatie te doorbreken, worden in bijna alle gevallen zogenaamde “management development” dagen georganiseerd die vooral bedoeld zijn om het groepsproces verder te ontwikkelen. In onze optiek leidt dit tot een incidentele injectie van teamgeest en groepsvorming waarvan de structurele resultaten voor het MT marginaal zijn. De matige ontwikkeling van de software zorgt ervoor dat de bestuurder het risico op conflicten zo klein mogelijk maakt. Hij gaat conflicten uit de weg en mijdt risico's. Bij een matig ontwikkelde software kunnen conflicten immers gemakkelijk leiden tot improductiviteit, escalaties e.d. Dit is dan ook een andere belangrijke reden voor de bestuurder om naar consensus te streven. Het betekent tevens dat niet alle informatie, kennis en vaardigheden worden uitgewisseld en het risico van het voor de eigen “toko” gaan, groter is. Hiermee wordt ingeboet op de kwaliteit van besluitvorming en het probleemoplossend vermogen van het managementteam.

Bij dit alles dient één belangrijke factor betrokken te worden. Binnen de zorgbranche is sprake van marktconcentratie. Dit blijkt heel duidelijk uit onze interviews. Alle zorginstellingen in ons onderzoek hebben net een fusie afgerond, zitten nog midden in een fusieproces, of zijn voornemens om te fuseren of allianties aan te gaan. Dit gegeven vormde een rode draad in onze gesprekken. De aspecten van binding, “branding” en identiteit worden daarom als zeer belangrijk gezien en krijgen een prominente rol daar waar het gaat om de meerwaarde die aan het MT wordt toegekend. Aan de andere kant betekent dit dat niet zozeer aan de identiteit, waarden en teamgeest van het MT gewerkt wordt, maar dat dit veel meer organisatiebreed plaatsvindt. Hiermee ontstaat de merkwaardige situatie dat het MT wordt gezien als belangrijk bindmiddel in de organisatie bij de ontwikkeling van een nieuwe concern-identiteit terwijl binnen dat team zelf nauwelijks iets gedaan wordt om de teamidentiteit te ontwikkelen door middel van teamspecifieke taken en doelstellingen of het ontwikkelen van een gemeenschappelijk referentiekader en collectieve ambitie.

Een ander gevolg van de ontwikkelingsfase van de organisaties is het feit dat de managementteams in het algemeen betrekkelijk nieuwe teams zijn. Het is dan ook lastiger om voor deze teams ook de zachte kant goed georganiseerd te hebben. De ontwikkelingsfase van de organisaties heeft dan ook direct zijn invloed op de ontwikkeling van het team.

Gelet op bovenstaande patronen is het niet verwonderlijk dat wij, naarmate de interviews vorderden, steeds meer de indruk kregen dat de managementteams geen meerwaarde creëren uit het feit dat ze teams zijn. Onze stelling is dat MT's in de zorg momenteel niet meer zijn dan een optelsom van individuele leden. De meerwaarde van teamwork in de zin van bundeling van krachten en informatie, elkaar stimuleren in creativiteit, gebruik maken van elkaars competenties etc. hebben wij niet kunnen waarnemen.

Binnen de MT's is één plus één nog steeds geen drie. Dit is voor een belangrijk deel het gevolg van het ontbreken van goede interactie. Immers juist in de interactie moet de meerwaarde van teams tot uitdrukking komen. Een collectieve ambitie vanuit een gemeenschappelijk referentiekader kan het managementteam de toegevoegde waarde geven waardoor het kan bijdragen aan strategische besluitvorming en uiteindelijk een succesvol MT kan worden.

Op basis hiervan kan men zich afvragen of het nog wel leuk is om lid te zijn van het MT. Het kost veel tijd en er is nauwelijks sprake van een bijeenkomstbonus. Bovendien zijn de managers en de bestuurders zelf ook relatief kritisch ten aanzien van het functioneren van de MT's. Maar toch... Zo kritisch als MT-leden zijn op de meerwaarde van het managementteam, er is iets waarover ze nog kritischer zijn en dat is als ze geen lid meer zouden zijn van het MT...

6.3. Het praktijkmodel

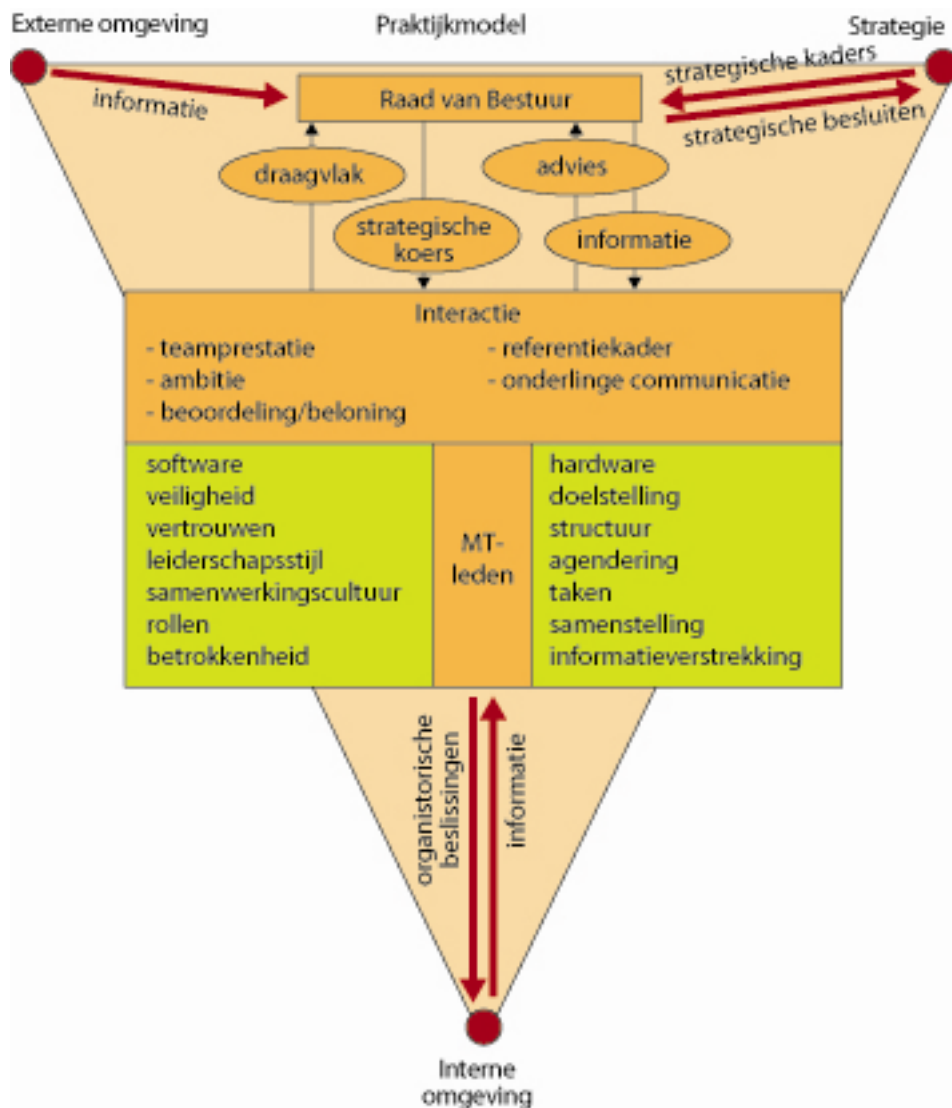
Wij hebben kunnen constateren dat de rol, functie en toegevoegde waarde die volgens de verhalen aan het MT worden toegekend niet overeenkomen met de dagelijkse praktijk. Wellicht een teleurstelling voor vele managers en aspirant-managers. Maar misschien ook wel niet onverwacht en enigszins voor de hand liggend.

Veel minder voor de hand liggend is dat wij hebben geconstateerd dat er een duidelijke herschikking heeft plaatsgevonden van de verschillende geledingen en posities met betrekking tot strategische besluitvorming. In ons conceptueel model zien wij de rol van bestuurder heel expliciet als onderdeel van het MT, daar waar het gaat om functioneren van het MT en om de bijdrage van het MT aan strategische besluitvorming en de totstandkoming daarvan.

Uit onze interviews kwam echter steeds duidelijker naar voren dat de bestuurder niet zozeer een lid van het MT of de “primus inter pares” is, maar dat hij in het MT vooral de rol vervult van “linking pin” tussen de Raad van Bestuur en het MT. We zien dat de in de verhalen toegekende rol, functie en toegevoegde waarde van het MT op het gebied van strategische besluitvorming volledig in handen is van de Raad van Bestuur.

Daar vindt strategische besluitvorming plaats. Daar wordt de lange termijn strategie bepaald. Daar wordt de organisatiekoers met bijbehorende doelstellingen uitgezet. De Raad van Bestuur bepaalt de geplande strategie. De bestuurder is in onze ogen lid van het MT om deze strategie te bestendigen, te bewaken en verder uit te dragen en tevens om ervoor te zorgen dat de strategische besluiten ook daadwerkelijk worden geïmplementeerd. Dit doet hij door, zoals gezegd, consensus en draagvlak te creëren, maar ook door strak de informatievoorziening, agendering en structuur te organiseren.

Op basis van deze bevindingen en analyse hebben wij kritisch naar ons conceptueel model gekeken en zijn tot de conclusie gekomen dat het model dat ten grondslag lag aan ons onderzoek, aangepast dient te worden. Immers wij zien dat de bestuurder niet meer als integraal onderdeel van het MT kan worden beschouwd en dat het MT in onze visie daarmee een andere rol, functie en toegevoegde waarde krijgt, daar waar het gaat om de totstandkoming van de strategische besluitvorming. De situatie die wij in de praktijk zijn tegengekomen, kan worden weergegeven in het volgende model.



De bestuurder is in ons nieuwe model nog wel lid van het managementteam. Er is echter geen directe lijn tussen het managementteam en strategische besluitvorming. Binnen de Raad van Bestuur worden strategische besluiten genomen en worden strategische problemen opgelost. De bestuurder zorgt ervoor dat informatie uit de externe omgeving in het MT aan de orde komt. Hij zeef deze. Dit doet hij enerzijds via de informatiebijlagen bij verschillende agendapunten en anderzijds door strakke regie te houden op structuur en agendering. Dit alles vatten wij samen onder de noemer Informatie. Verder geeft de bestuurder het strategisch kader aan waarbinnen het MT functioneert. De strategische koers wordt bepaald binnen de Raad van Bestuur en de bestuurder geeft dit door aan het MT. Hij bepaalt als het ware het strategisch kader waarbinnen het MT functioneert.

Vanuit het MT ontvangt de bestuurder zoals we gezien hebben advies. Dit advies kan de bestuurder helpen bij het nemen van beslissingen. Onze bevindingen wijzen uit dat dit slechts zeer beperkt adviezen zijn ten behoeve van strategische besluitvorming. Het managementteam verschaft de bestuurder tevens draagvlak. Dit draagvlak dient ertoe om onzekerheid voor de Raad van Bestuur te reduceren en besluiten soepel te kunnen implementeren.

Zoals we gezien hebben, worden aard en inhoud van de verbindingen tussen Raad van Bestuur en managementteam bepaald door de hardware, software en interactie binnen het managementteam.

Hoofdstuk 7 Slotbeschouwing

7.1. Het managementteam: de confrontatie tussen theorie en praktijk

We hebben in hoofdstuk twee kunnen lezen dat managementteams eigen specifieke taken en doelstellingen moeten krijgen om een collectieve ambitie te kunnen ontwikkelen. Het mag duidelijk zijn dat ons onderzoek uitwijst dat managementteams binnen zorginstellingen slechts impliciet doelstellingen meekrijgen. Wij zijn geen enkel managementteam tegengekomen dat specifieke taken toebedeeld gekregen heeft.

Het verkrijgen van informatie en vervolgens effectief verwerken van informatie is een ander aspect dat van belang is voor het effectief functioneren van het MT. Het verkrijgen van informatie is in nagenoeg alle managementteams goed georganiseerd. Het probleem is echter gelegen in het verwerken van die informatie. Veelal is sprake van éérichtingsverkeer en wordt de informatie niet verwerkt tot standpunten, doelstellingen en ideeën.

Een ander aspect van een succesvol managementteam is, zoals we gezien hebben, een juiste evenwichtige teamsamenstelling, wat betreft omvang en teamrollen. De managementteams die wij onderzocht hebben, variëren nogal van grootte. In het algemeen wordt vanuit onderzoek verondersteld dat een managementteam uit vijf tot zeven leden dient te bestaan. Wij zijn geen enkel MT tegengekomen dat aan deze omvang voldoet. Bijna alle MT's zijn groter. Met de invulling van teamrollen wordt op geen enkele manier rekening gehouden. Iemand wordt lid van het MT op basis van zijn formele positie in de organisatie. De theorie over teamrollen lijkt wat dat betreft volstrekt niet gevolgd te worden. Van belang is ook dat de structuur en effectiviteit van het managementteamoverleg zelf goed geregeld is. In het algemeen is deze goed georganiseerd. Er zijn duidelijke procedures over frequentie, agendering, verslaglegging en voorzitterschap.

Relevant is verder de ontwikkeling van de samenwerking, de onderlinge relaties en de teamontwikkeling. Een managementteam kan immers alleen succesvol zijn als de leden in staat zijn om met elkaar goede samenwerkingsrelaties te ontwikkelen en te onderhouden. Uit ons onderzoek blijkt heel duidelijk dat de software en interactie matig ontwikkeld zijn. Discussies worden ontlopen, conflicten vermeden en er is slechts een beperkt gevoel van veiligheid. Het blijkt dat teams door de continue fusies nauwelijks tijd krijgen zich te ontwikkelen en verschillende ontwikkelingsfasen door te maken. Er is tevens een gebrek aan gedeelde waarden, “branding” etc.

In de praktijk blijkt weinig aandacht te worden gegeven aan de relatie tussen het managementteam en de niet-MT-organisatie. Het merendeel van de geïnterviewden gaf aan niet te weten hoe de rest van de organisatie tegen het MT aankijkt. Een aantal anderen had de indruk dat de organisatie het MT vooral als een “ver van mijn bed show” ziet. Hoewel het managementteam in theorie de schakel zou moeten zijn tussen de strategie en de praktijk, is het in werkelijkheid veelal een eiland binnen de organisatie.

We hebben eerder al geconstateerd dat een effectief MT een managementteam is, waarin het collectief belang prevaleert boven het individueel belang. Dit streven naar het gemeenschappelijke belang vanuit een gemeenschappelijk referentiekader zijn wij nauwelijks tegengekomen. Er worden wel organisatiebrede en soms ook strategische onderwerpen aan de orde gebracht maar deze worden in het MT vaak benaderd vanuit de individuele belangen van de verschillende MT-leden.

De bijeenkomstbonus, die teamleden zouden moeten ervaren, wordt zeker niet gevonden in de behandeling van afdeling- of businessunit overstijgende zaken (Nadler et al. 1999).

Als we de teamrelaties beschouwen, is het opvallend dat over macht en het gebruik daarvan door de geïnterviewden geen uitspraken worden gedaan, ondanks het feit dat wij er wel specifiek naar gevraagd hebben. Het feit dat in de interviews nauwelijks over macht gesproken werd, betekent niet dat er ook geen gepast of ongepast gebruik van macht plaatsvindt. Het betekent wel dat wij hier geen conclusies uit kunnen trekken.

Het gevoel van veiligheid en vertrouwen wordt in het algemeen niet als heel groot ervaren. Conflicten en risico's worden gemeden. Kijkend naar de vijf frustraties van teamwork van Lencioni, kunnen we dan ook stellen dat de teams die wij zijn tegengekomen nog een lange weg hebben af te leggen om deze vijf frustraties te doorlopen (Lencioni 2004).

De bestuurder is cruciaal voor het functioneren van een managementteam. Ook in de gesprekken die wij hebben gehad, kwam dit duidelijk naar voren. Veel managers legden een directe relatie tussen de stijl en persoonlijkheid van een bestuurder en de kwaliteit van functioneren en samenwerken binnen een MT. Zij konden dit doen vanwege recente wisselingen in de Raad van Bestuur. In hoofdstuk twee hebben we gezien dat de bestuurder met betrekking tot zijn rol in het managementteam twee functies heeft, namelijk teammanager en teamleider. Uit ons veldwerk blijkt dat de bestuurder binnen het MT veel meer accent legt op zijn managersrol dan op zijn teamleidersrol.

Er wordt veel nadruk gelegd op de structuur van het MT, de samenstelling en de wijze van vergaderen. Bovendien heeft de planning en control cyclus een prominente plaats op de agenda, waarmee een link wordt gelegd tussen de organisatiedoelstellingen en de individuele afdelingsdoelstellingen. Als teamleider wordt de bestuurder geacht om zich te richten op het groepsontwikkelingsproces, op het sturen van het gedrag van de MT-leden en op het ontwikkelen van het zelfbewustzijn en het zelfsturende vermogen van het team. Hieraan wordt weliswaar aandacht besteed, maar dit vindt voornamelijk plaats buiten het MT om. Hiervoor worden "management development" dagen of zogenaamde "hei-dagen" gehouden. Veelal worden deze dagen begeleid door externe deskundigen.

Ook de stijl van leiderschap is besproken. Wij hebben gezien dat de leiderschapstijl van bestuurders zich kenmerkt door het zoeken naar evenwicht tussen taakgericht en mensgericht. Verder hanteert hij een informele leiderschapstijl met een focus op beheersing en control. Quinn komt tot een indeling van leiderschapstijlen op de assen flexibiliteit-control en intern-extern (Quinn, 2008). De stijlen van leiderschap van de bestuurders van de zorginstellingen die wij hebben geïnterviewd, zijn als het gaat om managementteams voornamelijk intern gericht met de nadruk op beheersing en controle. Daarmee kan de leiderschapstijl van bestuurders met betrekking tot managementteams worden geplaatst in het beheersgerichte kwadrant en worden gekarakteriseerd als die van controleur en coördinator. De prominente plek van de planning en control cyclus op de agenda van het MT is hiervan een bewijs.

Met betrekking tot besluitvorming in het MT is volstrekt duidelijk dat in het managementteam maar zeer beperkt besluiten worden genomen. Het MT heeft voornamelijk een adviserende rol. Strategische besluiten worden zeker niet genomen. Als er al besluiten worden genomen, betreft dit vooral organisatorische besluiten die betrekking hebben op interne afstemmingsproblemen. Voor het overige is het zo dat de Raad van Bestuur besluit en het MT adviseert. De rol van het managementteam in het besluitvormingsproces is dan ook vooral daarin gelegen.

De besluitvormingsprocessen binnen de organisaties die wij bezocht hebben, kenmerken zich dan ook door een hoge mate van centralisatie. Daarnaast is er een hoge graad van formalisatie. Het besluitvormingsproces is immers door de bestuurders strak georganiseerd, gereguleerd en gestructureerd. Aangezien daarnaast belangentegenstellingen uit de weg worden gegaan, kan het besluitvormingsproces in onze optiek het best gekarakteriseerd worden met het bureaucratische model (Koopman & Pool, 1992).

Eerder hebben we al gezien dat de bestuurder het managementteam voor wat betreft besluitvorming vooral ziet als een gremium om consensus te bereiken en draagvlak te creëren. Voor wat betreft de besluitvormingsstrategie speelt het MT in het bijzonder op dit onderdeel een rol. Het MT is voor de bestuurder in de besluitvormingsstrategie een belangrijke graadmeter of besluiten geaccepteerd worden, of dat ze zullen leiden tot confrontatie. Aangezien de bestuurder de confrontatie uit de weg gaat, zullen besluiten waarvoor onvoldoende draagvlak en acceptatie aanwezig is, ofwel niet worden genomen, ofwel worden heroverwogen, ofwel via een andere weg worden genomen. Zie hiervoor het schema bij paragraaf 3.10..

Al deze kennis en de confrontatie tussen theorie en praktijk hebben ertoe geleid dat wij zijn gaan nadenken of het managementteam wel onder één noemer te vatten is. Wat is het ideaaltypische MT? Wat is de praktijkvariant? Wat zijn de kenmerken van het MT dat louter vanuit structuur wordt bestuurd? En hoe ziet een MT eruit indien zowel structuur als samenwerking geen dominante rol spelen?

7.2. Een nieuwe indeling van managementteams

Uit de confrontatie tussen theorie en praktijk mag duidelijk zijn dat HET managementteam niet bestaat. Een conclusie kan wel zijn dat het MT, dat het collectieve leiderschap van de organisatie vormt met een besluitvormende dimensie waarin bovendien het gemeenschappelijk belang nog prevaleert boven het individuele belang, op zijn minst zeldzaam is. Het is zeker niet de enige vorm van het managementteam. Op basis van ons onderzoek zijn wij dan ook tot een indeling gekomen van vier soorten managementteams. Wij delen de MT's in op de dimensies software en hardware. Tevens kijken we naar de doelstelling en wat zij bijdragen aan de richting en identiteit van de organisatie. Is er sprake van teamontwikkeling? Wordt informatie uitgewisseld? Is het MT de linking pin tussen strategie en de praktijk? Hoe verloopt het besluitvormingsproces? Wat is de rol van de bestuurder en is er sprake van een duidelijk koers? Is er een sfeer van veiligheid en vertrouwen? Is er binding met elkaar en de organisatie? Zoals de ICT alleen goed kan werken als de hardware en software beide goed en evenwichtig ontwikkeld zijn, zo kan een managementteam alleen goed functioneren en succesvol zijn als de harde en zachte kant goed georganiseerd zijn. Hierdoor ontstaan vier kwadranten met vier ideaaltypische managementteams.

Het VOC-kwadrant

Managementteams met een goed ontwikkelde software en hardware zijn daadwerkelijk effectieve en succesvolle MT's. Deze managementteams hebben een duidelijke doelstelling. Zij dragen bij tot betere strategische besluitvorming. Zij geven mede richting aan de organisatie. Bovendien versterken zij de identiteit van de organisatie. Zij vormen de "linking pin" tussen strategie en praktijk. Binnen deze managementteams overstijgt het gemeenschappelijk belang het individueel belang. Het managementteam geeft richting aan de gezamenlijke koers.

Voorts draagt het bij aan strategische besluitvorming door advisering van de Raad van Bestuur op strategisch niveau. Er worden nadrukkelijk opvattingen, kennis, capaciteiten, vaardigheden en informatie uitgewisseld. De bestuurder wordt tegenspel geboden. Er is een stevig gevoel van veiligheid en vertrouwen. De mate van participatie en de betrokkenheid van de leden is groot. De bestuurder is teammanager en teamleider. Het besluitvormingsproces verloopt gefaseerd en gestructureerd maar is ook flexibel. Wij noemen dit het VOC-managementteam. De vergelijking wordt getrokken met de schepen die gericht een koers zochten op de woelige baren naar een nieuwe onbekende wereld met als doel goederen en kennis te vergaren die men te gelde kon maken. Een nog steeds populaire metafoor om het koopmanschap van de Nederlander op positieve wijze te duiden. (Balkenende II).

Het POLDER-kwadrant

MT's waarvan de software goed ontwikkeld is en de hardware niet, zijn teams die veel en effectief met elkaar praten en veel aan teamontwikkeling doen maar duidelijke richting, doelstellingen en overall-visie missen. Hierdoor vindt besluitvorming traag plaats. Bovendien wordt nog wel eens teruggekomen op eerdere besluiten. Er vindt veel discussie en uitwisseling van meningen en vaardigheden plaats. Kortom: de samenwerking is goed maar het doel waarvoor men samenwerkt en de koers en ontwikkelingsrichting van de organisatie en dus ook van het MT zijn onduidelijk. Deze teams zijn vooral gericht op binding met elkaar en met de organisatie. De bestuurder is vooral teamleider. Er is een hoge mate van participatie en betrokkenheid bij het team. De besluiten zijn veelal organisatorisch. Het besluitvormingsproces verloopt niet gefaseerd en gestructureerd maar grillig en onvoorspelbaar. Dit is het POLDER-managementteam. De vergelijking wordt getrokken met het zo bekende Nederlandse overlegmodel dat veel tijd en energie vraagt van de deelnemende partijen met als beste resultaat een compromis waarvoor draagvlak bestaat maar waarvan niet duidelijk is of het de beste beslissing of de beste koers is.

Het KREMLIN-kwadrant

Managementteams zijn in dit geval zeer gestructureerde overleggen met veel protocollen, procedures en richtlijnen om expliciet benoemde doelstellingen te realiseren. Het probleem is echter dat het groepsdynamisch proces en de samenwerking binnen dit MT tekort schiet vanwege een gebrek aan gevoel van veiligheid en vertrouwen. Hiermee wordt de aanwezige potentie niet voldoende benut wat gevolgen heeft voor de kwaliteit van de prestaties en de besluitvorming van het team. Er is een duidelijk uitgezette koers, maar hiervan mag niet of nauwelijks worden afgeweken. In deze managementteams worden voornamelijk organisatorische en operationele besluiten, passend binnen de vastgestelde koers, genomen. De planning en control cyclus is leidend. De bestuurder is teammanager. Er wordt veel informatie verstrekt. Deze is eenzijdig en wordt niet verwerkt, maar geabsorbeerd. Draagvlak en betrokkenheid zijn vooral cosmetisch aanwezig. Het strategisch besluitvormingsproces is gecentraliseerd, geformaliseerd en voorspelbaar en ligt volledig bij de Raad van Bestuur. Dit MT kan worden omschreven als het KREMLIN-managementteam. De vergelijking wordt gemaakt met het centrale gezag dat zetelde in het Kremlin en van waaruit de machthebber de wet- en regelgeving verordonneerde op een duidelijke, gestructureerde en autoritaire wijze. Interactie en participatie van de burger was niet of nauwelijks aan de orde.

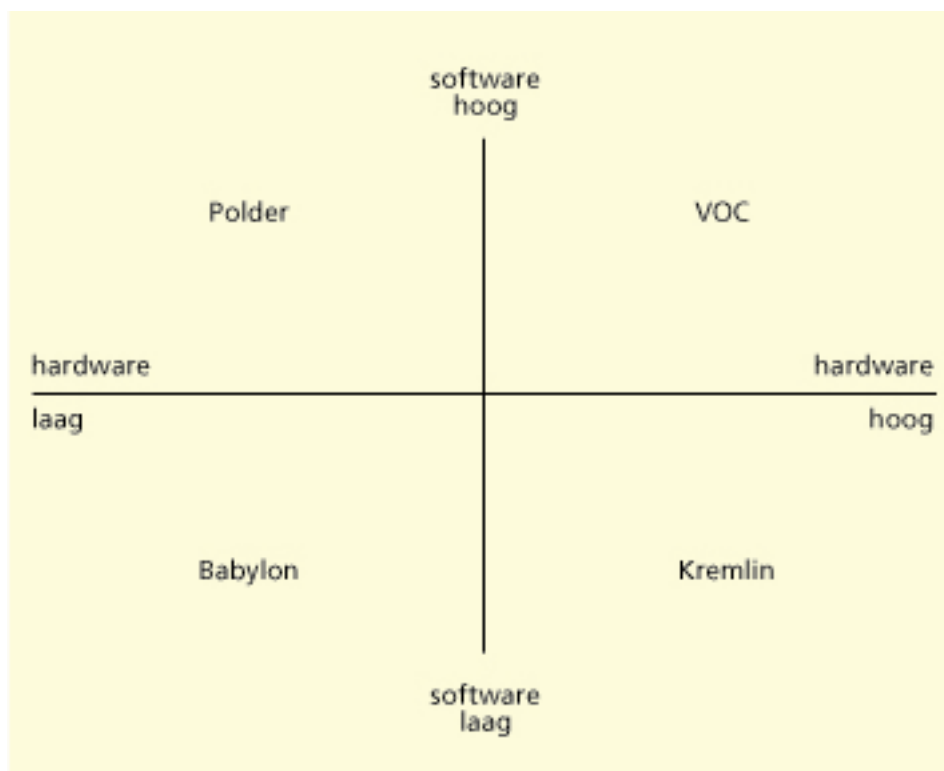
Het BABYLON-kwadrant

Managementteams waarvan de hardware en software slecht ontwikkeld zijn, zijn teams zonder duidelijke richting en doelstellingen. Er is geen teamidentiteit. Bovendien wordt slecht samengewerkt. Het team levert nauwelijks output.

Het ontvangt informatie maar kan deze niet verder verwerken. Er is sprake van een informatieplatform met éénrichtingsverkeer. Het team dient ofwel opnieuw ontworpen te worden ofwel afgeschaft te worden. Er vindt geen besluitvorming plaats. De mate van participatie is laag. Er is discussie zonder richting. Het team is slecht gestructureerd. De bestuurder neemt een informele positie in. Hij is veel meer één van de managers dan teammanager of teamleider. Het besluitvormingsproces is grillig.

Dit managementteam noemen wij het BABYLON-managementteam. De vergelijking wordt gemaakt met het Bijbelse verhaal uit het Oude Testament waarin verscheidene volkeren elkaar niet meer verstonden bij de bouw van een toren. Het ontbreken van een gemeenschappelijke taal, een bevelstructuur en doelgerichte samenwerking maakte het bouwproces tot een chaos.

Schematisch ziet deze indeling er als volgt uit.



7.3. Mind the Gap

In de theoretische concepten is het VOC-kwadrant ideaaltypisch. Uit onze bevindingen mag duidelijk zijn dat de managementteams binnen zorginstellingen zich bewegen langs de as van Kremlin en Polder. De trekkracht is zegge van rechtsonder naar linksboven en vice versa. Ergens op deze as bevinden zich vrijwel alle managementteams. Wij hebben immers een proces waargenomen van sleutelen aan ofwel de software, ofwel de hardware. Het sleutelen aan beide tegelijk zijn wij binnen de zorginstellingen niet tegengekomen.

Het ontwikkelen van de software zien we voornamelijk in organisaties die van hun MT een cultuurdrager willen maken en een verbinding willen doen zijn tussen de bestuurders en de werkorganisatie. Dit gebeurt dan veelal via “heidagen” om de teamgeest te stimuleren en een gevoel van veiligheid en vertrouwen te ontwikkelen.

Op de hardware wordt nadruk gelegd in tijden van spanning en crisis, of wanneer er financieel zwaar weer op komst is. Planning en control zijn dan de instrumenten om de organisatie op koers te houden.

Er wordt niet of nauwelijks stilgestaan bij de interactie. Er wordt slechts heel beperkt aandacht gegeven aan het proces binnen een MT en de onderlinge communicatie. Van groot belang is het ontbreken van een gemeenschappelijk referentiekader en een collectieve ambitie voor de MT's. Dit leidt ertoe dat geen duidelijk strategisch kader wordt geschetst voor managementteams en er nauwelijks toegevoegde waarde vanuit het MT wordt geleverd aan strategische besluitvorming. We kunnen dan ook met recht concluderen dat er een grote kloof, ofwel "Gap", bestaat tussen het ideaaltypische MT en het MT dat wij in de praktijk zijn tegengekomen.

Dit zou ingegeven kunnen zijn door het feit dat een gemeenschappelijke visie (Raad van Bestuur en MT-leden) op het besturen van de organisatie lijkt te ontbreken. De vraag kan gesteld worden waarom men niet op zoek is naar nieuwe ankers. Er zijn immers voldoende aanknopingspunten. Er is een nieuwe maatschappelijke context, de samenlevingscultuur is nieuw. Het postmodernisme heeft geleid tot een losse verzameling van subjectiviteiten: ieder mens heeft zijn eigen werkelijkheid. Er is veel meer ruimte voor "bottom up" denken. Er zijn veel horizontale netwerken. Daarnaast zijn systemen meer en meer open. Er is sprake van betrouwbaarheid, gedeelde trots en het nemen van eindverantwoordelijkheid als gedeelde waarden. En er is als samenbindende waarde "vrijheid in gebondenheid" (Winsemius, 2001).

De denkwereld van de bestuurder en manager hoeft daarom niet alleen op planning, beheersing en rationaliteit te zijn gericht. Juist zelfsturing, individuele ontplooiing en flexibilisering zouden het moeten winnen van het streven naar "planning" en "control". Het concept van besturen is nog te zeer gericht op een centralistische, functionele lijn-staf structuur. De cultuur neigt veelal naar een bevelcultuur gebaseerd op positiemacht. De systemen zijn gericht op het creëren van orde en het beheersen van afwijkingen. Ook de managementoriëntatie is nog sterk functiegericht en intern gericht. Het verticaal hiërarchische denken zal plaats moeten maken voor het taakautonome denken. Daarnaast zouden wij ons meer kunnen richten op de ontwikkeling van decentrale taakautonome eenheden (SBU) in een cultuur van onderhandelen en resultaatgerichtheid. De managementoriëntatie zou resultaatgericht en zowel intern als extern gericht moeten zijn (Damhuis e.a., 2001).

Volgens Wierdsma zouden wij transactioneel moeten gaan organiseren in plaats van positioneel organiseren (Wierdsma, 1999). In deze visie moeten we de organisatie veel meer zien als een netwerk. De verbindingen tussen de eenheden zijn dan de transacties en de samenwerkingsrelaties. Dit in tegenstelling tot het beschouwen van de organisatie als een geoliede machine met toegewijde medewerkers als radertjes.

Het accent ligt meer op het organiseren van activiteiten die gericht zijn op het realiseren van transacties en op dynamische samenwerkingsrelaties, in tegenstelling tot beheersing via standaardisatie en hiërarchische aansturing. Uitgangspunt zou juist moeten zijn het met elkaar leren handelen met behoud van verscheidenheid van opvattingen, visies en waarden, in tegenstelling tot gedrag als afgeleide van de rol of positie binnen een hiërarchische ordening van mensen.

Managen is dan het creëren van condities die het omgaan met verschillen mogelijk maken, in tegenstelling tot managers die beherend omgaan met medewerkers en die veranderen zien als een lastige overgang tussen twee stabiele situaties (Wierdsma, 1999).

Kortom: er is nog een weg te gaan voor de Gap is gedicht en wij afbuigen naar rechtsboven, maar onmogelijk is het zeker niet!

7.4. Het Managementteam: een mythe?

Na onze zoektocht en analyse op het niveau van de werkelijkheid, de werkelijkheid versus de theorie en de werkelijkheid versus onze nieuwe indeling van managementteams kunnen we antwoord geven op de vraag: "Het Managementteam, een mythe?".

Een mythe is volgens Van Dale een als waar aangenomen verzinsel. Om antwoord te kunnen geven op deze vraag moeten wij dan ook nagaan of de verhalen over de MT's inderdaad verzinsels zijn. Onze eigen ervaring is dat een MT gezien wordt als een overleg waar "het daadwerkelijk gebeurt". Dit wordt ingegeven door een aantal veronderstellingen. In het MT worden besluiten genomen over de strategische koers van de organisatie, het strategisch kader en de langere termijn visie. Het MT zorgt er verder voor dat betere besluiten worden genomen en dat strategische problemen beter worden opgelost. Het MT is daarnaast het gremium waar stevig gediscussieerd wordt en op een stevige wijze opvattingen worden uitgewisseld. Het MT staat voor een cultuur van samenwerken voor het gemeenschappelijk belang. Het MT vormt het leiderschap van de organisatie. Tot slot betekent het MT-lidmaatschap status. Hoe vaak komen we in vacature advertenties niet de toevoeging "lid van het managementteam" tegen? Ook zelf krijgen wij in sollicitatiegesprekken met aspirant-managers vaak de vraag of zij lid worden van het MT.

Dit beeld vinden wij zeer zeker niet terug in onze bevindingen. Het zal niemand verbazen dat wij thans, na afronding van ons onderzoek, de vraag of het MT een mythe is, kunnen beantwoorden met een volmondig ...

JA!

Hoofdstuk 8 Aanbevelingen en Disclaimer

8.1. Aanbevelingen

Behoudt uw huidige meerwaarde en voeg toe!

Wij hebben heel concreet inzicht gekregen in het functioneren van managementteams in de zorg. Het is evident dat de bijdrage aan strategische besluitvorming en de totstandkoming daarvan primair gelegen is in de adviserende taak van het MT, vooraf en soms ook achteraf. De toegevoegde waarde van het MT voor de instelling mag ook duidelijk zijn. Het managementteam is vooral een bindend orgaan en vormt de verbinding tussen het bestuur en de werkvloer, tussen de strategie en de praktijk. Het MT speelt voorts een belangrijke rol bij de vorming van de concern-identiteit.

De toegevoegde waarde voor de bestuurder van de zorginstelling is het gegeven dat het MT een vehikel is om consensus, draagvlak en vooral zekerheid te creëren bij het nemen van strategische beslissingen. Dit alles gezegd hebbend, willen wij u de volgende persoonlijke aanbevelingen niet onthouden.

Fundamenteel nadenken

Een goed MT is de resultante (en bekroning) van een proces van denken en doorleven van de existentiële zaken waar het in een organisatie om gaat. Formuleer een missie als gemeenschappelijk baken. Ga uit van ondernemende en samenwerkende individuen met een brede kijk en omgevingsbewustzijn. Zorg dat zij de samenhang zien en voelen tussen de bedrijfsmissie en de eigen individuele taakstelling. En als laatste: draag zorg dat de leden kunnen communiceren en anderen overtuigen van de eigen waarden, overtuigingen, etc. Dit alles vormt een organisatiecultuur die regelmatig moet worden geëxpliciteerd en worden geëvalueerd als graadmeter voor succesvol organiseren en als bron voor verbetering tussen individu en organisatie.

Installeren van het MT

Een MT installeren in de organisatie moet een zeer bewuste en geregisseerde actie zijn. Weloverwogen bepalen wat je wilt als doelstelling en tevens wat je wilt als collectieve ambitie. Een topteam willen zijn dat hoogwaardige kwaliteit biedt aan haar klanten, vereist geen kopieergedrag maar een bewuste keuze van personen en van de rol die zij moeten gaan vervullen in het team. Het gaat om de beste beslissing in een gegeven (vaak onzekere) situatie waarbij de kwaliteit van de beslissing voorop staat. Vinden we de juiste oplossing voor het goed onderzochte probleem en zijn de alternatieven (en hun effecten op lange termijn) allemaal de revue gepasseerd en op hun merites bekeken? Daar zijn teamleden voor nodig die vanuit verschillende perspectieven kijken en op verschillende wijze informatie toevoegen aan het beeld dat moet worden gevormd. De bestuurder doet er wijs aan Belbin mee te nemen als hij de MT-samenstelling regisseert.

Evenwicht

In de persoon van de bestuurder moeten de teammanager en de teamleider verenigd zijn. Indien die rol ontbreekt bij de bestuurder zou een deelnemer aan het MT één van beide rollen op zich moeten nemen. De leiderschapsstijl is maatgevend voor het gedrag dat teamleden vertonen binnen het MT. Sturen op overwegend structurele aspecten draagt niet bij aan het verbeteren van de samenwerking. Een MT is effectiever als de interne samenwerking goed is. Stevige discussie, het fundamenteel met elkaar oneens zijn, elkaar wijzen op inconsistent (voorbeeld)gedrag, en duidelijk zijn ten aanzien van de grenzen van je persoonlijke rek dragen bij tot meer en betere informatie.

Continue aandacht voor vertrouwen en veiligheid is een voorwaarde voor open en volledige communicatie. De software steeds buiten het reguliere overleg houden en aandacht geven tijdens speciale dagen of sessies is niet effectief. Leden geven aan het prettig te hebben gevonden elkaar te hebben aangesproken op gedragingen die stoorden of niet begrepen werden. De euforie, na een paar succesvolle heidagen, is vaak groot maar van een duurzaam effect is meestal geen sprake. Binnen het MT moeten software en hardware evenwichtig aanwezig zijn.

Organisatieontwikkeling en Interactie

Iedere instelling kent zijn eigen dynamiek en zijn eigen ontwikkeling. Een teamprestatie kan niet worden geleverd aan het begin van een fusieproces. Iedereen is nog zoekende en de groep heeft nog geen vertrouwen in elkaar. Dat is een logische constatering! Maar toch starten we de fusie met doelstellingen rond concern-identiteit, visie & missie, leiderschapsstijl, visie op dienstverlening in materiële en immateriële sfeer etc. Iedere fase heeft zijn eigen mogelijkheden en onmogelijkheden. De thermometer in de eigen organisatie steken en zien in welke fase men is beland om vervolgens te bepalen welke collectieve ambities haalbaar zijn en welke doelstellingen als MT moeten worden gerealiseerd, leidt tot het daadwerkelijk resultaat. Weet in welke fase het reëel is om eisen te stellen aan de deelnemers van het MT. Zorg er wel voor dat vanaf het begin af aan duidelijk is dat het gemeenschappelijk belang het individuele (lees: het bedrijfsbelang versus belang business unit/afdeling) belang overstijgt. Maak duidelijk dat de interactie als MT-lid wordt gewaardeerd en wordt beoordeeld. Een functioneringsgesprek zal als onderdeel moeten hebben de bijdrage aan het behalen van de MT-doelstellingen. Dit zou ook het gevolg moeten hebben dat men bij onvoldoende functioneren niet meer aan het MT deelneemt (ongeacht de positie in de organisatie).

Draagvlak en Consensus

Ons land is dan wel de bakermat van het consensus denken en het zoeken naar draagvlak, maar dat wil niet zeggen dat het besluitvormingsproces geheel ingericht moet zijn om tot draagvlak en consensus te komen. Juist het zoekproces om de juiste diagnose, de juiste oplossing en een goede implementatie te realiseren, vraagt om verschil. Gebruik technieken om meer informatie te genereren. Ga lijnrecht tegenover elkaar staan als het dienstig is om tot scherpere standpunten te komen. Zoek juist geen consensus maar zoek in eerste instantie goede informatie die kan leiden tot kennis en inzicht. Een goede en volledige afweging kan vervolgens leiden tot consensus en draagvlak. Sterker nog: maximale participatie in het besluitvormingsproces zal leiden tot meer draagvlak en consensus.

Waak er aan de andere kant voor dat bij moeilijke besluiten ingeval van crisis (verlies aanbesteding, slechte kwaliteit, financiële tegenslag) het MT niet wordt uitgeschakeld. Kordaat optreden lijkt zich dan alleen af te spelen in de vergaderingen van de Raden van Bestuur en Toezicht en consensus is niet meer aan de orde omdat “men nou eenmaal niet anders kan”. Juist in geval van crisis is maximale participatie en draagvlak van groot belang om het tij te keren.

Kosten

Een bestuurder van een commerciële organisatie heeft besloten niet meer zittend maar staand te vergaderen. De tijd die het nam en het resultaat dat men behaalde, stond in geen verhouding tot wat de kosten bleken te zijn. De methode (die leidde tot het bekorten van de vergadering en meer dynamiek gaf tijdens de vergadering) zal mogelijk door MT-leden niet worden gewaardeerd maar als het effect bezinning is op de kosten, is er al heel wat gewonnen in de gezondheidszorg. De vergadercultuur is ineffectief en inefficiënt, zo ook het MT.

Een bewuste kijk naar het doel van het samenzijn, gemeenschappelijke doelstellingen die SMART geformuleerd zijn, een duidelijke vraagstelling beantwoord door een select gezelschap dat werkt vanuit een gemeenschappelijke ambitie en een gemeenschappelijk referentiekader, kan de kosten aanmerkelijk drukken. De kosten van een consensusgenererend proces met gemiddeld 10 MT-leden zijn aanmerkelijk, nog los van de vervolgacties in het consensustraject wat hierna moet worden gelopen in andere gremia. Kortom: bezint eer gij begint, want het kost!

8.2. Disclaimer

Tot slot van deze thesis vinden wij het van belang om onze beschouwingen, analyses en bevindingen in het juiste perspectief te plaatsen.

Allereerst is het goed om nogmaals te benadrukken dat wij ons onderzoek beperkt hebben tot een zestal instellingen voor gezondheidszorg. Dit betekent dat de uitspraken die wij doen op grond van dit onderzoek uitsluitend voor deze bedrijfstak gelden. Voor andere branches zou de uitkomst anders kunnen zijn. Dit is overigens niet iets dat wij verwachten. Natuurlijk zullen er verschillen zijn, maar uit gesprekken die wij voeren met collega's uit andere bedrijfstakken begrijpen wij dat men in het algemeen niet heel anders tegen het functioneren van MT's aankijkt. Wij willen hier echter geen uitspraken over doen. Het zou wat ons betreft een mooi vervolg op deze thesis zijn om een dergelijk onderzoek ook in andere, meer commerciële bedrijfstakken uit te voeren.

Het spreekwoord "In die Beschränkung zeigt sich der Meister" is wellicht bekend.

Desalniettemin willen wij hier een aantal meer inhoudelijke aspecten benoemen dat het waard is om in een eventueel vervolg op deze thesis te betrekken. Zo hebben wij het cultuuraspect niet in onze afstudeeropdracht betrokken. Cultuur zit vaak in de genen van een organisatie. Dit kan leiden tot ander organisatiegedrag in dezelfde situaties.

Zijdelings is dit in de interviews wel aan de orde geweest. Los van het feit dat wij ons afvragen of het betrekken van de cultuur tot andere uitspraken zou hebben geleid, was het gelet op de beperkte tijdspanne, onmogelijk dit aspect nu mee te nemen.

Hetzelfde geldt eigenlijk voor de meer psycho-sociale onderwerpen. Gedrag van managers en bestuurders wordt immers ook voor een deel bepaald door hun persoonlijkheidssysteem, dat wil zeggen hun persoonlijke zienswijzen, attitudes en motieven. Deze meer verborgen gedragsmatige aspecten komen in onze thesis slechts zijdelings aan bod. Wij hebben ons voornamelijk beperkt tot de meer zichtbare formele en sociale aspecten.

In onze thesis hebben wij ook het een en ander geschreven over leiderschap. Dit hebben we gedaan daar waar leiderschap heel nadrukkelijk van invloed is op de effectiviteit van managementteams. Dit laat onverlet dat wij ons er terdege van bewust zijn dat ook het begrip leiderschap veel meer aandacht verdient dan het in ons onderzoek heeft gekregen. Zeker ook nu we hebben gezien dat de rol van de bestuurder in het strategisch besluitvormingsproces van groter belang is geworden.

Het zal u als lezer opgevallen zijn dat, als gesproken wordt over personen en functies als bestuurder, eindverantwoordelijke, leider, voorzitter en dergelijke, wij altijd schrijven in de "hij" vorm. Het mag duidelijk zijn dat dit uitsluitend zo gedaan is om de leesbaarheid van onze scriptie te vergroten. Dit zegt dan ook uitdrukkelijk niets over onze eigen ideeën en voorkeuren.

Onze vraagstelling heeft zich gericht op het MT en niet op alle vormen van overleg van leden van het MT in ander verband en met anderen. Zo is er geen aandacht besteed aan stafberaden, beleidsoverleggen, informatieplatforms, werkgroepen, commissies, regiegroepen, stuurgroepen etc. Mogelijk zit in de combinatie van een overleg of een aantal overleggen in relatie tot het MT besluitvorming opgesloten. Al doet de conclusie van ons onderzoek vermoeden dat er niet veel ruimte over is voor strategische besluitvorming in andere gremia dan het MT.

Deze voorbehouden doen naar onze mening niets af aan de analyses, bevindingen en stellingen, die wij in deze thesis hebben neergelegd. Wat wij hiermee wel willen aangeven is dat ons onderzoek naar de toegevoegde waarde van managementteams een begin kan zijn van en een basis vormt voor nader onderzoek waarbij managementteams in een breder perspectief kunnen worden beschouwd. Een idee voor de subtitel hebben we al...
“Het Managementteam: passé?”.

Nawoord

Het nawoord willen wij besteden aan reflectie op ons leerproces bij de totstandkoming van deze thesis. Een bijzondere ervaring in een hectische periode met een in ieder geval voor ons zelf bevredigend resultaat. Dat gezegd hebbend, zouden wij klaar kunnen zijn. We willen u toch nog even vermoeien met de ervaringen die wij hebben opgedaan en wel in de stijl zoals wij het onderwerp hebben benaderd. Uiteindelijk zullen wij u deelgenoot maken van het antwoord op de vraag: “Heeft onze samenwerking toegevoegde waarde gehad?”

Aanleiding

De keuze voor het volgen van de MBA-H door ons beiden op hetzelfde moment heeft niet met opzet plaatsgevonden maar dit had wel zo kunnen zijn. Aad als bestuurder van een kleine zorgverzekeraar met de ambitie op Haagse schaal een goed verzekeringsaanbod te doen voor iedere Hagenaar, maar zeker voor de Hagenaar met de zwakste schouders. Johan als regiodirecteur van een middelgrote zorgorganisatie op het gebied van thuiszorg, verzorging en verpleging met de ambitie om goede zorg en dienstverlening te bieden aan iedere Hagenaar maar zeker ook de Hagenaar met de zwakste schouders. De onvervalste Haagse humor en de gelijke ambitie bleken niet de enige verbinding. Gedurende de jaren van opleiding vonden we elkaar in discussies, de uitwerking van opdrachten en het discussiëren met beleidsmakers, docenten, deskundigen en alle anderen die ons met hun inzichten kwamen verblijden. Het leidde tot inzicht in elkaars kwaliteiten en de overtuiging dat we samen meer waren dan apart. Met die blijde wetenschap hebben wij ons gemeld als duo voor de thesis met de titel: “Het Managementteam, een mythe?”

Externe omgeving en strategie

Onze werkomgeving bleek complex. De zorgverzekeraar werd geconfronteerd met de vraag “alleen verder of met een grotere broer?” en de zorgaanbieder met de vraag: “hoe breed is mijn productenaanbod en welke handelswijze moeten we kiezen nu we de aanbesteding van de WMO hebben verloren?”. Strategische vragen die moesten worden beantwoord door het management, waarbij wij ons afvroegen of het managementteam hier toegevoegde waarde heeft. Onze gezamenlijke twijfels hebben geleid tot de keuze van het onderwerp. Het paste ook goed bij onze persoonlijke ambitie: wij willen goed opgeleide MBA-ers zijn die dienstbaar kunnen zijn aan de missie en visie van onze bedrijven en deze ambitie kunnen waarmaken. De gemeenschappelijke visie en missie is dat “iedere Hagenaar gelijk is en daarom recht heeft op een goed aanbod van diensten op het gebied van wonen, welzijn en zorg en dat er financiële dekking is voor de risico’s die je loopt als je ziek bent.” De persoonlijke ambitie is vertaald in het volgende gemeenschappelijke doel en resultaat: de opleiding succesvol af te ronden binnen de gestelde termijn. De minimale prestatie die moet worden geleverd, is het inleveren van de thesis op 15 april 2008 met als resultaat minimaal een zes.

Hardware

Het doel van ons samenzijn was bekend en tevens het resultaat dat moest worden gehaald. De belangrijkste teamgenoten waren onze rechterhanden, oftewel onze secretaresses Frances en Anjo. Zij maakten het mogelijk dat al onze afspraken werden gemaakt. De Hardware waarop onze samenwerking is gebaseerd, bestond uit de volgende afspraken. De bijeenkomsten vonden gestructureerd plaats en wel iedere week tijdens een middag van ongeveer drie uur. Per bijeenkomst was duidelijk wat er besproken werd. De stukken waren op tijd beschikbaar met daarbij een begeleidende tekst met vraagpunten.

De planning zorgde voor deadlines en momenten dat wij onze begeleiders Jan Moen en Elly Breedveld moesten treffen voor een fiat of een advies. Ieder adviesgesprek werd voorafgegaan door stukken met een begeleidend schrijven waarin de vragen werden geformuleerd.

Elf van de dertien interviews hebben wij gezamenlijk gevoerd. Op weg ernaartoe bereidden we de gesprekken voor, bepaalden de rolverdeling (wie interviewt, wie schrijft) en op de weg terug bespraken we de conclusies. Alle voornoemde activiteiten werden vastgelegd in afsprakenbevestigingen, notities en verslagen. De structuur hielp ons de zaken te ordenen en gaf ons een veilig gevoel, namelijk als we de planning volgden, was het resultaat er op tijd!

Software

De zachte kant van onze samenwerking is feitelijk ontstaan tijdens de cursus en is dienstbaar gebleken bij het uitvoeren van deze opdracht. De cursustijd gaf ons een basishouding van openheid, vertrouwen en veiligheid ook al deed de spitsvondige harde Haagse humor soms anders vermoeden. Het bleek dat we aanvullende kwaliteiten hadden (en gelukkig nog steeds hebben) en dat we die kwaliteiten ook van elkaar waardeerden en waarderen. De rollen van bedrijfsman, de vormer, de monitor, de zorgdrager en de plant waren in onze samenwerking vertegenwoordigd. We konden van de opstartfase direct door naar de prestatie- en verbeteringsfase. (De kennismakingsfase, de machtsfase en de acceptatiefase hebben we overgeslagen of is ongemerkt uitgezuiverd tijdens de cursus).

Kritiek werd op prettige wijze geformuleerd en direct opgepakt. Afspraak was afspraak en iedere stap in het proces werd met elkaar afgestemd.

Interactie

Een duidelijk doel van het samenzijn, een duidelijke target en een gemeenschappelijk referentiekader zorgen ervoor dat je eensgezind aan de slag kunt gaan. De taakverdeling is gedurende het proces duidelijk geworden. Onderdelen zijn apart voorbereid en later tot een gemeenschappelijk en afgestemd deel geworden van de totale thesis. De samenwerking bracht ongedachte hersenspinsels en nieuwe inzichten die we afzonderlijk niet of met veel meer moeite zouden hebben kunnen bereiken. Woorden uitgesproken en daarna vertaald in een gestructureerd stuk vertonen ineens een onverwachte samenhang en onvermoed inzicht. Gesprekken door de één geleid en waarbij de ander gericht doorvraagt op een onderdeel geven meer informatie en leggen ongedachte verbanden bloot. Kort gezegd: de interactie leidde tot inspiratie en tot een grotere ambitie.

Belangrijk in dit proces is de inbreng van Jan en Elly geweest. Zij konden verbinding leggen tussen verscheidene onderdelen en richting geven aan onze, soms warrige, geesten. Zij waren er op het juiste moment met de juiste adviezen. Het heeft geleid tot gebruik van de juiste literatuur, richting voor onze vraagstelling en het vasthouden aan ons oorspronkelijk idee. De inspirerende gesprekken, waarbij het innemen van verschillende posities leidde tot betere informatie, hebben ertoe bijgedragen dat we genuanceerder en gericht zijn gaan kijken naar het onderwerp.

Besluitvorming en besluiten

U hebt als lezer het bewijs van zorgvuldige stap-voor-stap voorbereide besluiten met betrekking tot de inhoud, de resultaten, de conclusies en aanbevelingen in handen. U alleen kunt bepalen of het resultaat van onze inspanningen een zes is of meer. We hebben in ieder geval de regels van onze eigen ontdekte kunst toegepast en wij zijn van mening dat onze samenwerking toegevoegde waarde heeft gehad.

Het zal ertoe (blijven) leiden dat we projecten starten en bewegingen in gang zetten die het voor de Haagse burger beter maken op het gebied van verzekerde zorg en dienstverlening. Het zal ons verplichten om elkaar te blijven trakteren op onderhoudende discussies, goede grappen en concrete resultaten.

We zijn er niet achter wie nu de baas was in ons project. We hebben de algehele leiding maar toegedicht aan het Driemanschap der MBA-H: Elly, Aad en Jan: bedankt voor jullie informatie, inspiratie en inzicht!

Ons allerlaatste en wellicht ons grootste dankwoord gaat uiteraard uit naar “al onze dames” aan het thuisfront!

Literatuur

- Aldewegen, M. van, G. Piket, T. Renckens, De kwaliteit van bestuurlijke besluitvorming tot fusie, 2007, Erasmus MBA – H, Rotterdam.
- Argyris, C., Overcoming Organisational Defenses, 1996, Needham Heights, Masschusettes.
- Baarda, D.B., M.P.M. de Goede, J. Teunissen, Basisboek Kwalitatief Onderzoek, 2005, Stenfert Kroese, Schiedam.
- Bakas, A., Megatrends Nederland, 2005, Scriptum, Schiedam.
- Bakas, A., Megatrends Europa, 2006, Scriptum, Schiedam.
- Beek, M. van, Nederland vergaderland, 2003, internet.
- Bekker, R., Met zorg besturen, 1999, Economische- statistische berichten, vol.84, nr. 4211.
- Belbin, R.M., Managementteams, 2006, Sdu uitgevers, Den Haag.
- Beuving, S., Teamroltheorie en Teamrolpraktijk, M&O, 1998, Kluwer, Deventer.
- Bolhuis, E.A., F.J. Krapels, Het speelveld van de gezondheidszorg, 1999, Economische – statistische berichten, vol. 84, nr. 4211.
- Buchanan, L., A. O’Connell, Harvard Business Review, 2006, pagina 32 – 41.
- Clutterbuck, D., Tijd voor een radicaal andere kijk op teams, Management Executives, 2004
- Cobb, R.W., C.D. Elder, Participation in American Politics: The dynamics of agenda-building, 1975, University Press, Baltimore.
- Collins, J.C., Good to Great, 2004, Business Contact, Amsterdam / Antwerpen.
- Coulter, A., H. Magge, The European patient of the future, 2003, Open University Press, Philadelphia.
- Damhuis, G., P. Elshout, P. Overduin, K. Verschure, G. de Vries, Big is beautiful if..., 2001, DamhuisElshoutVerschure Organisatieadviseurs, Waalwijk.
- Donaldson, G., J.W. Lorsch, Descion-making at the top: The shaping of strategic direction, 1983, Basic Books, New York.
- Emans, B.J.M., Machtsgebruik:Onderzoek naar empirisch onscheidbare soorten van machtsmisbruik, 1988, Rijksuniversiteit Groningen, Groningen.
- Fransen, B., Bestuurders van Complexe Netwerken, 1999, Scriptum, Schiedam.
- George, A.L., Presidential decision making in foreign policy: The effective use of information and advice, 1980, Westview Press, Boulder.

- Grinwis, P., 1990, Onbevangen ontmoeten, Kluwer, Deventer.
- Hackman, J.R., The Design of Workteams, 1983, Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Hamel, J., "De patiënt centraal", 2001, ZM – magazine (9) pagina 2 – 6.
- Heller, F.A., P.J.D. Drenth, P.L. Koopman, V. Rus, Decisions in organisations: A three – country comparative study, 1988, Sage, London.
- Hickson, D.J., R.J. Butler, D. Gray, G.R. Mallory, D.C. Wilson, Top decisions: Strategic decision-making in organizations, 1986, Basil Blackwell, Oxford.
- Jacobs, T.O., E. Jaques, Leadership in complex systems, 1987, Preager, New York.
- Kets de Vries, M.F., O. Miller, De neurotische organisatie, 1984, Muntinga, Amsterdam.
- Keuning, D., D.J. Eppink. Management en Organisatie, Theorie en Toepassing, 1996, Stenfert Kroese, Leiden.
- Koopman, P., J. Pool, Management en Besluitvorming in Organisaties, 1992, Van Gorcum, Assen.
- Kotter, J.P. Leiderschap bij verandering, 1997, Academic Service, Schoonhoven.
- Lencioni, P, De Vijf Frustraties van Teamwork, 2002, Business Contact, Amsterdam / Antwerpen.
- March, J., J. Olsen, Ambiguity and Choice in Organizations, 1976, Universitetsforlager, Bergen.
- McIntyre, M.G., The Managementteam Handbook, 1998, Jossey-Bass Inc., San Francisco.
- Mintzberg, H., The Structure of "Unstructured" Decision Processes, 1976, Administrative Science, Quarterly.
- Mintzberg, H., The Nature of Managerial Work, 1980, Harper & Row, New York.
- Moen, J.P., O. Ansems, Brevet van Leiderschap, 2001, Elsevier gezondheidszorg, Maarssen.
- Montfort, G. van et al., Bedrijfseconomie van de Gezondheidszorg: leerboek voor universitair en hoger beroepsonderwijs, 2001, Elsevier Gezondheidszorg, Maarssen.
- Mullins, L.J., Management van Gedrag, 2007, Pearson Education Benelux, Amsterdam.
- Nadler, D.A., Spencer, J.L., & Partners, Het Handboek over Managementteams, 1999, Contact, Antwerpen.
- Nederland, T., J.W. Duyvendak, De kunst van effectieve belangenbehartiging door de patiënten- en cliëntenbeweging. De praktijk, 2004, Verwey – Jonker Instituut, Utrecht.

- Nickols, F.W., Strategic Decision Making, 2005, Skullworks, www.skullworks.com
- O'Farrel, Citizen Empowerment: opportunities and threats for Health Management, 2004, Paper presented at the annual EHMA conference 2004.
- Pfeffer, J., Power in Organizations, 1981, Pitman, Boston.
- Potter, J., Consumerism and the public sector. How well does the coat fit?, 1988, Public Administration, 66 pagina 149 – 164.
- Putte, van de, H., Managementteams. De Praktijk: een Rooddruk, 2007, Pearson Education Benelux bv, Amsterdam.
- Quin, R.E., De brug bouwen terwijl je overheen loopt, 2004, Academic Service, Den Haag.
- Roo, A. de, reader MBA-H, 2006, Voorburg.
- Schrijvers, A.J.P., Een kathedraal van zorg, 2001, Reed Business Information, Amsterdam.
- Schwenk, C.R., The essence of strategic decision making, 1988, Health & Co, Massachusetts.
- Senge, P.M., The Fifth Discipline: the art and practice of the learning organization, 1990, Doubleday Currency, New York.
- Sikkel, D., E. Keehnen, Ervaren maar veranderlijk, 2004, Kluwer, Amsterdam.
- Simon, H.A., Organizations and markets, 1989, Garnegie Mellon University, Pittsburgh.
- Starbuck, W., Organizations as action generators, 1983
- Staw, B.M., Escalation of commitment to a course of action, 1981, Academy of Management Review, art. 6, pagina 577 –587.
- Tichy, N.M., The Cycle of Leadership, 2002, HarperBusiness, New York
- VandenPut, M., The Perfect Match, Management Executives, 2003.
- Vree, W. van, Over de maatschappelijke betekenis van vergaderen, 1999, Holland Business Publication, Amsterdam.
- Vree, W. van, Vergaderwijzer. 50 gouden tips, 1997, Holland Business Publication, Amsterdam.
- Wierdsma, A.F.M., Co – creatie van verandering, 1999, Eburon, Delft.
- Winsemius, P, De maatschap Nederland, 2001, Uitgave Ministerie van Economische zaken, Den Haag.
- Wrapp, H.E., Good managers don't make policy decisions, 1988, Prentice Hall, London.

Bijlage 1. Overzicht teamrollen Belbin, uit:
Belbin, R.M., Managementteams, 2006, Sdu uitgevers, Den Haag.

De bedrijfsman

De bedrijfsman vertaalt concepten en plannen in praktische werkprocedures. Hij voert afgesproken plannen systematisch en efficiënt uit. Hij is behoudend en voorspelbaar.
Positieve kwaliteiten: organisatietalent, gezond verstand, praktisch, harde werker.
Zwakheden: gebrek aan flexibiliteit, niet ontvankelijk voor nieuwe ideeën.

De voorzitter

De voorzitter geeft leiding aan de manier waarop een team probeert te voldoen aan de teamdoelstellingen. De voorzitter zorgt ervoor dat het potentieel van elk teamlid optimaal wordt gebruikt. Hij is kalm, beheerst en heeft veel zelfvertrouwen.
Positieve kwaliteiten: beoordeelt iedereen zonder vooroordeel, zeer doelgericht
Zwakheden: geen uitblinker in intellect of creatieve aanleg.

De vormer

De vormer stuurt de gezamenlijke inspanning van het team en richt de aandacht op het stellen van doelen en prioriteiten door vorm te geven aan discussies en activiteiten.
Hij heeft veel energie, is extravert en dynamisch.
Positieve kwaliteiten: gedreven en gemotiveerd, doet iets aan ondoelmatigheid en inertie.
Zwakheden: ongeduldig, snel geïrriteerd, geneigd tot bruuskeren.

De Plant

De plant is de bedenker van vruchtbare nieuwe ideeën en strategieën met speciale aandacht voor belangrijke kwesties.
Hij is individualistisch, serieus en orthodox.
Positieve kwaliteiten: geniaal, veel fantasie, intellectueel.
Zwakheden: in ivoren toren, geneigd praktische details en protocollen te veronachtzamen.

De Brononderzoeker

De brononderzoeker onderzoekt ideeën, ontwikkelingen en middelen buiten de groep en rapporteert daarover.
Hij is extravert, enthousiast, nieuwsgierig en communicatief.
Positieve kwaliteiten: goed in leggen nieuwe contacten en onderzoekt nieuwe ontwikkelingen.
Zwakheden: verliest snel interesse wanneer eerste enthousiasme over is.

De Monitor

De monitor houdt zich bezig met de analyse van problemen en evaluatie van ideeën en voorstellen zodat het team beter in staat is goed doordachte beslissingen te nemen.
Hij is nuchter, toont weinig emoties en is voorzichtig.
Positieve kwaliteiten: goed beoordelingsvermogen, kundig, zakelijk, kritisch.
Zwakheden: mist inspiratie en het vermogen anderen te inspireren.

De Groepswerker

De groepswerker moedigt de sterke kanten van de teamleden aan, geeft steun, bevordert de communicatie en de teamgeest.
Hij is sociaal gericht, mild en gevoelig.
Positieve kwaliteiten: bevordert teamgeest en reageer positief op mensen en situaties
Zwakheden: besluiteloos in tijden van crises.

De Zorgdrager

De zorgdrager zorgt ervoor dat het team zoveel mogelijk beschermd wordt tegen fouten in hun doen en laten en zorgt ervoor dat het team alert blijft.
Hij is nauwgezet, ordelijk, gewetensvol, gespannen.
Positieve kwaliteiten: kan dingen goed afmaken, perfectionist
Zwakheden: kan niet los laten, maakt zich teveel druk over kleine dingen.

Na de onderzoeken van Belbin zijn er nog vele andere onderzoeken gedaan naar teamrollen. Het voert te ver om deze in dit onderzoek alle te beschrijven. Een interessante willen wij echter niet ongenoemd laten. Dit betreft het onderzoek van Adizes. Hij onderscheidt vier rollen die allemaal vervuld dienen te worden in een managementteam (Adizes, 1988).

De Producent

Deze manager draagt zorg voor het bereiken van de resultaten. Hij beschikt over veel kennis en wil alles het liefst zelf doen.

De Beheerder

Hij voelt de zorg voor regelmaat en orde en let vooral veel meer op de manier waarop gewerkt wordt dan op de inhoud, wat het gevaar met zich meebrengt dat procedures als een doel op zichzelf worden gezien.

De Ondernemer

Hij is extern gericht, gevoelig voor veranderingen, stroomt over van ideeën en is ongeduldig naar zijn medewerkers. Het gevaar is dat hij alles tegelijk wil.

De Integrator

Deze mensen richten zich op gezamenlijkheid, op de menselijke aspecten en op samenwerken met als gevaar dat samenwerken als doel op zich wordt gezien.

Het model van Adizes wordt het PBOI model genoemd. Ook hier kan een manager maximaal twee rollen uitvoeren en moet aldus naar complementaire teamleden gezocht worden.

Indien een manager overigens geen van de vier rollen kan uitvoeren wordt dit door Adizes “**dood hout**” genoemd. Deze manager is alleen geïnteresseerd in overleven, heeft een laag managementmetabolisme en een laag energieniveau.

Bijlage 2. Vragenlijst interviews "het MT een Mythe?"

Naam:

Functie:

Bedrijf:

Datum:

1. Hardware

Vragen die inzicht moeten geven in de structuur, samenstelling van het MT en procedures en taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden binnen het MT.

Inleidende vraag:

Kunt u iets vertellen over de structuur en samenstelling van het MT en de procedures rond de MT vergaderingen?

Topiclijst:

- frequentie van MT-vergaderingen
- lengte MT-vergaderingen, aanwezigheid
- agendering: wie? hoe? welke punten?
- voorzitterschap
- vastleggen van vergaderingen; notulen; besluitenlijst.
- lidmaatschap van het MT; wie?, welke functie?, hoeveel?
- rollen: welke?, impliciet/expliciet. Belbin?
- formele taakverdeling
- stellen van prioriteiten
- regels rond besluitvorming
- vindt er gestructureerde discussie plaats?

2. Interactie

Deze vragen moeten inzicht verschaffen in het gemeenschappelijk referentiekader, de collectieve ambitie, het gemeenschappelijk speelveld, gedeelde waarden en de teamresultaten.

Inleidende vraag:

Kunt u iets vertellen over het belang en de doelstellingen van/voor het MT?

Topiclijst:

- bestaansreden MT
- relatie organisatiedoelstellingen met doelstellingen MT
- bekendheid met doelstellingen MT
- komen deze expliciet aan de orde binnen MT?
- bekendheid met individuele doelstellingen
- aanwezigheid teamspecifieke taken
- gedeelde waarden
- relatie met niet-MT deel organisatie

Kunt u iets vertellen over de prestaties van het MT?

Topiclijst:

- welke prestaties als team?
- meten van succes van MT
- meerwaarde van teamwork
- beoordeling en beloning teamprestaties en individuele prestaties.
- beoordeling van de teamprestatie over afgelopen jaar met een cijfer

3. Software

Deze vragen moeten inzicht geven in het verloop van het groepsproces binnen het MT, de samenwerking binnen het MT, de onderlinge relaties en teamleiderschap.

Inleidende vraag:

Kunt u iets vertellen over de wijze van samenwerking binnen het MT?

Topiclijst:

- **Leiderschap: formeel/informeel, voorzitter/bestuurder**
- **Stijl van leiderschap aan MT: mens, taak, beheers, resultaat, innovatie.**
- **Kwaliteiten: homogeen/divers?**
- **Mate en kwaliteit van discussie**
- **Mate van voorkomen verschillen van mening/ wijze waarop hiermee wordt omgegaan**
- **Mate van voorkomen conflicten/wijze waarop hiermee wordt omgegaan**
- **Welke conflicten?: tegenstrijdige belangen, individuele rolgedragingen, collectieve doelen, positie**
- **Inzet van de discussie: argumenteren, overtuigen, omzeilen, uitstellen**
- **Escalaties**
- **Respect**
- **Vertrouwen**
- **Betrokkenheid bij team en teamleden**

Kunt u iets vertellen over de wijze waarop informatie aan het MT wordt verstrekt en hoe die informatie in het MT overleg wordt verwerkt?

Topiclijst:

- **Wordt informatie per agendapunt verstrekt?, hoe?**
- **Aard informatie: intern, extern, trends, ontwikkelingen etc.**
- **Tijdig? actueel?**
- **Wordt alle informatie en kennis gedeeld?**
- **Worden technieken gebruikt om meer informatie uit de vergaderingen te verkrijgen?**
- **Nemen externen deel /worden interne specialisten uitgenodigd?**
- **Informeren teamleden de overige MT-leden?**
- **Beoordeling van de samenwerking in de vorm van een cijfer**

4. Besluitvorming

Deze vragen moeten inzicht geven welke besluiten worden genomen in een MT en op welke wijze deze tot stand komen.

Inleidende vraag:

Kunt u iets vertellen over of en zo ja, welke besluiten in het MT worden genomen en hoe deze tot stand komen?

Topiclijst:

- **Welke besluiten?** Strategisch (visie, missie, meerjarenbeleid, markten, nieuwe toetreders, stake-holders, marktpartijen), organisatorisch, operationeel.
- **Besluitvormingsproces:** prioritering, diagnose, alternatieven, tijdigheid
- **Verloop besluitvormingsproces:** gestructureerd, grillig, voorspelbaar, consensus
- **Welke afwegingen?:** risico's, belangen, draagvlak & macht
- **Problemen binnen het MT m.b.t. besluitvorming** (coalitievorming, idea-killers, vertragingstechnieken, onverwachte informatie&- expertise)
- **Doorlooptijd, fasering, terugkoppeling besluitvorming**
- **Beoordeling van de besluitvorming en kwaliteit door het geven van een cijfer**
- **Verwachtingen tav bijdrage van het MT aan besluitvorming**

5. Slotvragen

- **Wat zou u missen als u geen MT had?**
- **Welke verbeterpunten ziet u?**