

De organisatie van professionele gezondheidszorg
Oratie 6 september 2013
Prof. Dr. G.J. Caris

De organisatie van professionele gezondheidszorg
Organizing professional health care

Rede, verkort uitgesproken bij de openbare aanvaarding van het ambt van bijzonder hoogleraar 'Organisatieontwikkeling in de zorg' aan TiasNimbias van de Universiteit van Tilburg, vanwege het Amphia Ziekenhuis te Breda, op 6 september 2013 door Prof. Dr. G.J. Caris

*Een professional en een professionele organisatie worden gekenmerkt door 1.hoogwaardige kennis en kunde, 2.unieke klantrelaties en 3.eigen beroepscode.

I. Inleiding

Mijnheer de Rector Magnificus, zeer gewaardeerde toehoorders.

De samenhang tussen kwaliteit en organisatie in de zorg is de achtergrond van de dubbele oratie van vandaag. Op initiatief van het Amphia Ziekenhuis is deze leerstoel en bijbehorend onderzoeksprogramma, gericht op de zorgsector, tot stand gekomen.

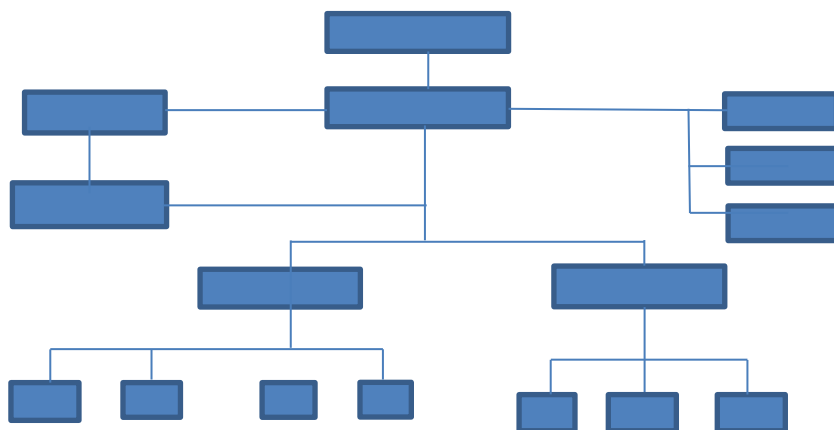
Publieke organisaties, zoals in de zorg, hebben de niet aflatende aandacht van politiek en publiek. Ondanks jarenlange bezuinigingsinspanningen blijven de kosten stijgen. Ondanks de toenemende kwaliteit stijgt de aandacht voor missers. Ondanks reorganisaties en nivellering blijft de kritiek dat er teveel managers zijn. Toenemende regelgeving en toezicht lijken nodig voor de kwaliteitsbewaking. Tegelijkertijd vergroten ze de overhead.

Men kan zich afvragen in hoeverre deze sector en deze complexe instellingen met toenemende specialisatie en schaalvergroting nog bestuurbaar zijn. Er is alle reden om diepgaand en analytisch naar die organisaties te kijken in plaats van te fixeren op 'missers', op fraude' en op 'teveel managers'.

Om het thema bestuurbaarheid van zorgorganisaties nader te verkennen, is een combinatie van enkele theoretische achtergronden behulpzaam: de organisatiekunde, met name de open-systeem- en contingentie- benadering is leidend en wordt aangevuld met inzichten uit de groepsdynamica en theorieën over leiderschap.

De wijze waarop een organisatie wordt ingericht en geleid heeft gevolgen voor de effectiviteit en de efficiëntie van die organisatie.¹ De opvattingen daarover zijn de afgelopen eeuw veranderd. In de oudere meer mechanische omschrijving zoals van Taylor gaat het vooral over de interne structuur en worden organisaties erg vereenvoudigd.² Beelden van gebouwen en harkjesmodellen dringen zich op.

Figuur 1. Organogram



Ondanks de ontwikkeling in organisatie-theorieën is dit mechanische denken nog steeds dominant. Jaarverslagen en beleidsplannen tonen graag hoofdkantoren en hiërarchisch ingerichte structuren met vooral vierkantjes en rechte verbindingen.

¹ Mintzberg, H. (2006). *Organisatiestructuren*. Amsterdam: Pearson Benelux.

² Scott, W.R. (2002). *Organizations; Rational, natural and open system*. Upper Saddle River: NJ Prentice Hall.

Figuur 1. toont het organogram van een universiteit ergens in Zuid-Nederland. Zelfs zonder enige fantasie is dit model toepasbaar op andere organisaties. Veel meer dan een vermoeden over het salarisgebouw levert een dergelijk organogram niet op. In een professionele organisatie zegt het heel weinig over de verdeling van verantwoordelijkheden.

Organisaties zijn abstracte fenomenen.³ Het mechanische beeld doet dan ook geen recht aan de processen en de dynamiek waarmee prestaties van organisaties tot stand komen.

Scott sluit aan op Katz & Kahn in de beschrijving van organisaties als open systemen waarbij de (wederzijdse) relatie met de omgeving centraal wordt gesteld in processen van input, throughput en output.^{4,5} Dat wil zeggen dat organisaties in voortdurende wisselwerking staan met de omgeving waar de input uit komt (mensen, middelen, kennis etc.) en waar ze, na een proces van verwerking (throughput) hun diensten en producten aan leveren (output of outcome). Een organisatie kan blijven bestaan zolang de wereld om haar heen blijft leveren en afnemen of, anders gezegd, zolang de organisatie waarde oplevert voor de buitenwereld: cliënten, financiers, politiek/publiek.

De contingentietheorie legt in haar definitie van de organisatie ook het verband tussen de interne organisatie en de relatie met de omgeving:

*Een organisatie is de coördinatie van verschillende activiteiten van individuele medewerkers in de uitvoering van geplande transacties met de omgeving.*⁶

Deze definitie geeft de belangrijkste elementen van een organisatie weer:

- er bestaat een interne taakverdeling of differentiatie.
- coördinatie of integratie is nodig om het doel te bereiken.
- de uitvoering van taken gebeurt in voortdurende transacties met de omgeving.

Tayloriaanse theorieën gaan vooral uit van een relatief autonoom bedrijf met een strakke structuur gebaseerd op interne clustering van taakgebieden. In de open-systeem theorie en in de contingentietheorie wordt vooral uitgegaan van de wisselwerking met de omgeving en vindt indeling van processen in afdelingen plaats rekening houdend met de kenmerken en de eisen van die omgeving, zoals van financiers, van cliënten en van wetenschap.

Figuur 2. zou een beter beeld geven van deze werkelijkheid dan een harkjesmodel.

In deze figuur is de verdeling in afdelingen weergegeven waarbij iedere afdeling aansluit op het erbij passende omgevingssegment.

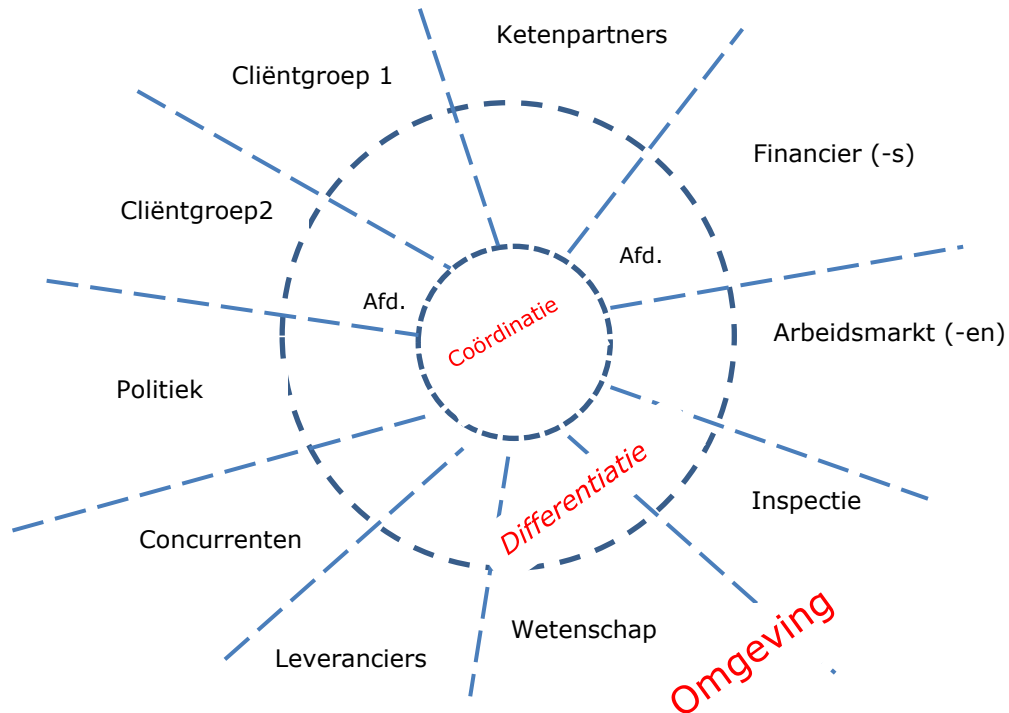
³ Axelsson, R. & Axelsson, S.B. (2006). Integration and collaboration in public health: a conceptual framework. *International Journal of Health Planning and Management*. 2006, 21, 75-88.

⁴ Scott, W.R. (2002). *Organizations; Rational, natural and open system*. Upper Saddle River: NJ Prentice Hall.

⁵ Katz, D. & Kahn, R.L. (1978). *The social psychology of organizations*. (2nd ed.). New York: John Wiley & Sons Inc.

⁶ Lawrence, P.R. & J.W. Lorsch (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12, 1-47.

Figuur 2. Omgeving, differentiatie, integratie



Om tot gewenste eindresultaten te komen, is afstemming tussen de activiteiten, specialisaties en afdelingen noodzakelijk. Voor een effectieve zorg, in het belang van cliënten/patiënten moeten de onderdelen weer bij elkaar gebracht worden. Na het proces van differentiatie dient dus het proces van integratie plaats te vinden: samenwerking tussen de verschillende professionals, tussen verschillende zorgafdelingen en tussen zorg en ondersteunende afdelingen.

Het gaat dus om de omgeving van een organisatie, de interne differentiatie en de coördinatie van de gedifferentieerde taken.

II. Organisatieomgeving

Interne afdelingsvorming is vooral nodig omdat de verschillende omgevingssegmenten eigen ontwikkelingen kennen en verschillende eisen stellen.^{7,8} Op alle vakgebieden vindt verregaande specialisatie plaats. Dat geldt niet alleen voor de zorginhoudelijke sectoren. Het geldt evenzeer voor de ondersteunende diensten op gebied van financiën, personeel, ict en facilitaire zaken. Verschillende partijen in de omgeving (klantgroepen, verzekeraars, overheden, leveranciers etc.) hebben verschillende (klant-)waarden d.w.z. ze maken verschillende afwegingen tussen kwaliteiten en kosten.⁹ Voor verzekeraars en overheden gelden andere kwaliteiten en kosten dan voor patiënten. Emoties en (on-)gemak wegen voor patiënten zwaarder en de financiële kosten hebben voor hen een

⁷ Keuning, D. en D.J. Epping. (2012). *Management en organisatie*, Theorie en toepassing. Noordhoff Uitgevers BV.

⁸ Lawrence, P.R. en J.W. Lorsch. (1969). *Organization and Environment*. Homewood Illinois: Richard D. Irwin, Inc.

⁹ Wentink, T. (2005). *Kwaliteitsmanagement, bedrijfsvoering en organisatieontwikkeling*. Lemma, Utrecht.

andere betekenis. Ze tellen niet of minder en zijn onafhankelijk van de geleverde kwaliteit. Ook voor verschillende patiëntengroepen gelden verschillende afwegingen m.b.t. de emotionele en andere kwaliteiten en de (im-)materiele kosten.¹⁰ Onderzoek van Halkes en Raaymakers laat bijvoorbeeld zien dat de ervaren klantwaarde door ziekenhuispatiënten gerelateerd is aan de ernst van hun aandoening.¹¹ (Hoe ernstiger ziek hoe minder belangrijk secundaire kwaliteiten zijn). Voor publiek geldt dat organisaties voor gezondheidszorg betrouwbaar, toegankelijk en klantvriendelijk moeten zijn en efficiënt moeten werken. Vanuit die verschillende waarden stellen partijen verschillende eisen.¹²

Het inspelen op al deze verschillende segmenten in de omgeving met hun verschillende eisen vraagt om specifieke kennis, kunde en attitudes die alleen optimaal waargemaakt kunnen worden door interne specialisatie en differentiatie.^{13,14}

Al in 1969 vinden Lawrence en Lorsch, ook in recente vakliteratuur nog steeds geciteerd, de betekenis van de omgeving en haar kenmerken voor de organisatie.

Met name verschillen in de

- onzekerheid en de veranderlijkheid van de omgeving
- tijdsoriëntatie d.w.z. de periode waarover resultaten zichtbaar zijn en
- doeloriëntatie (bijvoorbeeld meer taakgericht versus meer sociaal gericht)

vragen om interne differentiatie.

Een meer onzeker omgevingssegment vraagt bijvoorbeeld om een minder strak gestructureerde en een meer relatie-georiënteerde afdeling. Processen met een langere tijdspanne waarover resultaat zichtbaar wordt zoals bij research en innovatie, vragen om een andere attitude dan processen met korte tijdspanne, zoals dat vaak geldt voor productie- en ondersteunende afdelingen. Soms gaat het om creativiteit en durf, soms gaat het om precisie. Het is in verschillende situaties om verschillende eigenschappen en die gaan niet altijd goed samen.

De belangen van wetenschap, patiënten en verzekeraars zijn daarom niet gemakkelijk met elkaar te verenigen. De verschillen tussen doelen vanuit die verschillende omgevingen corresponderen met andere bedrijfsprocessen en met andere mensen.^{15,16}

In het dynamisch samenspel van organisatie en omgeving zijn buitenwereld en binnenwereld minder gescheiden en minder eenduidig te onderscheiden dan statische organogrammen doen vermoeden. De verschillen binnen een organisatie zijn soms groter dan tussen afdelingen en hun segment in de buitenwereld. De Möbiusband of een Escher-ontwerp zou als beeld meer recht doen aan de werkelijkheid (Figuur 3). Deze figuren tonen namelijk een organische overgang van buiten naar binnen (en omgekeerd) en het in elkaar grijpen van deze werelden.

¹⁰ Halkes, R. & Raaymakers, M. (2006). *De Zorgconsument in opkomst. Een onderzoek naar keuzeprocessen in de gezondheidszorg*. Zaltbommel: Van Spaendock Management Consultants.

¹¹ Halkes, R. & Raaymakers, M. (2006). *De Zorgconsument in opkomst. Een onderzoek naar keuzeprocessen in de gezondheidszorg*. Zaltbommel: Van Spaendock Management Consultants.

¹² Poiesz, T.B.C. & Caris, J. (2010). *Ontwikkelingen in de Zorgmarkt. Een Strategische Analyse*. Deventer: Kluwer.

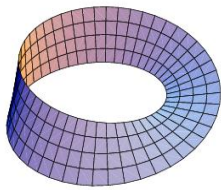
¹³ Lawrence, P.R. & J.W. Lorsch (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12, 1-47.

¹⁴ Lawrence, P.R. en J.W. Lorsch. (1969). *Organization and Environment*. Homewood Illinois: Richard D. Irwin, Inc.

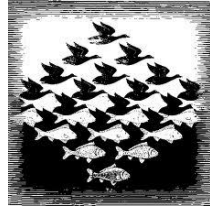
¹⁵ Wentink, T. (2005). *Kwaliteitsmanagement, bedrijfsvoering en organisatieontwikkeling*. Lemma, Utrecht.

¹⁶ Moore, M.H. (1997). *Creating Public Value*. Cambridge Massachusetts: Harvard University Press.

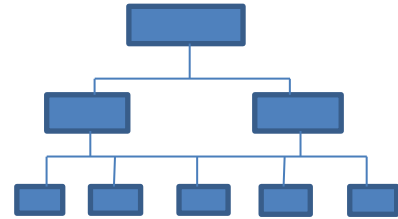
Figuur 3. Voorbeeld-modellen organisatie en omgeving



Möbiusband
nl.wikipedia.org



Escher, Vissen
visionair-belgië.be



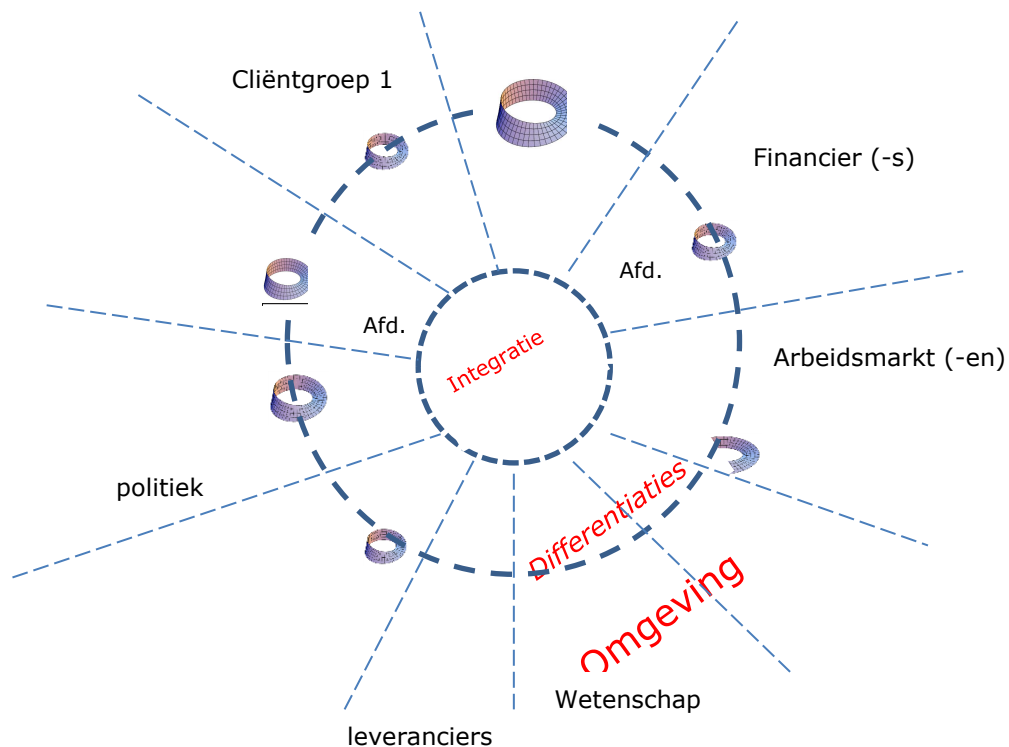
Harkjesmodel

Het bekende harkjesmodel, met de charme van de eenvoud, is daarbij vergeleken weinigzeggend. De relatie tussen omgeving en interne organisatie kan voorgesteld worden door een combinatie van Figuur 2 met de Möbiusband (Figuur 4).

De Möbiusband symboliseert de wisselwerking in elk segment tussen buiten en de binnen. Het voordeel van dit figuur is dat het ons herinnert aan het belang van de samenhang met de omgeving. Zij visualiseren dat de kenmerken van de afdelingen en het gedrag van mensen daarbinnen corresponderen en moeten corresponderen met de kenmerken van 'hun' deel van die omgeving en niet of minder met intern bedachte criteria.

Zeker van publieke organisaties is een sterke externe oriëntatie te verwachten. Niet alleen in het afleggen van verantwoording maar vooral ook in de samenwerking en op gebied van co-creatie. Nadrukkelijke moet worden nagegaan hoe de verbinding met de externe partijen is te verbeteren.

Figuur 4. Een organisatiemodel



III. Organisatiedifferentiatie

Aansluitend op de verschillende omgevingen ontstaan er verschillen tussen afdelingen waardoor de onderlinge samenhang en samenwerking binnen de organisatie wordt bemoeilijkt. Het gaat er niet om die verschillen weg te poetsen of te ontkennen. Het gaat erom de verschillende doelen en stijlen te overbruggen of verbinden. In hoofdstuk III wordt hier op terug gekomen.

Vanuit de meer mechanische opvattingen worden afdelingen gevormd naar productgroepen zoals specialismen en functies: productie, ondersteuning of innovatie.¹⁷ In de huidige organisatiepraktijk in en buiten de zorg zijn overwegend deze interne criteria en beroepsspecialisatie leidend bij de afdelingsvorming.

Denkend vanuit de contingentietheorie zou een organisatie opgebouwd worden met onderdelen die corresponderen met de omgeving, naar klantgroepen bijvoorbeeld. Het is mogelijk in de zorg om meer aandoeningsgerichte eenheden te vormen die over alle functies beschikken om een eindresultaat voor patiënten te kunnen leveren, zoals bij integrale diabeteszorg of bij zorgstraten het geval is.

Nu heeft iedere indeling van een organisatie voor- en nadelen, maar er bestaat over het algemeen wel heel weinig aandacht voor de criteria uit de contingentietheorie.¹⁸ De meeste organisaties gaan hoofdzakelijk uit van vakspecialisatie en functieverdeling en pragmatische zaken zoals locaties voor afdelingsvorming. Dat dient vooral interne belangen zoals planning. Soms is er een doelgroep-oriëntatie (zoals bij 'kinderen'). Er is weliswaar een toename te zien van de meer op eindresultaten gerichte zelfstandige behandelcentra. Maar de integrale samenhang in zorgketens samen met externe partijen komt maar moeizaam op gang. En juist bij die externe samenhang is veel vooruitgang te boeken voor de kwaliteit, voor kostenreductie en voor de belangen van patiënten en de organisatie.

Naast de gerichtheid op de omgeving dient interne differentiatie ook het belang van professionele ontwikkeling. Toegang tot de toenemende kennis en techniek is alleen mogelijk door een verdere interne differentiatie. Daar is het beroep bij gebaat, maar ook cliënten/ patiënten en dus de organisatie. Interne differentiatie (taakverdeling en afdelingsvorming) is dus ook nodig vanwege de toenemende specialisatie.^{19,20,21}

Voortschrijdende expertise op alle vakgebieden is belangrijk. Het leidt echter ook tot een grotere afstand tussen de experts. Schematisch kan dat worden voorgesteld zoals in Figuur 5. De spits toelopende figuren geven specialisatie in de diepte aan waarmee tegelijkertijd de afstand tussen de specialisten groter wordt. De steeds meer gespecialiseerde oogarts moet bijvoorbeeld samenwerken met de steeds meer gespecialiseerde anesthesist.

Dat geldt voor zorginhoudelijke disciplines en ook voor ondersteunende disciplines (HRM, ICT etc.). De gespecialiseerde ict-er moet een systeem implementeren voor gespecialiseerde professionals.

Die grotere afstanden en verschillen tussen specialisten op allerlei gebied vragen om meer inspanning op het gebied van afstemming en coördinatie.

¹⁷ Robbins, S.P. (2002). *Gedrag in Organisaties*. Amsterdam: Pearson.

¹⁸ Berings, D.; Steen, T. (2002). *Mens en Organisatie*. Antwerpen: De Boeck.

¹⁹ Goleman, D. (2000). *Leiderschap dat verschil oplevert*. HMR (73).

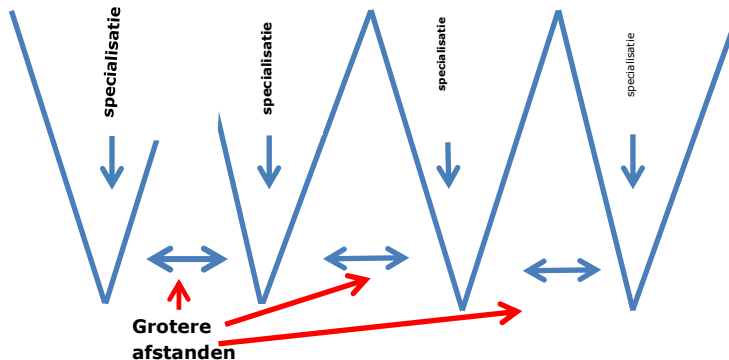
²⁰ Drucker, P. (1998). *On the Profession of Management*. Cambridge: Harvard University Press.

²¹ Mintzberg, H.; Ahlstrand, B. & Lampel, J. (1998). *Strategic Safari: Your Complete Guide Through Wilds of Strategic Management*. New York: The Free Press.

Meer specialisatie vraagt om meer generalisatie.

Van belang daarbij is ook de gerichtheid van professionals in een topklinisch ziekenhuis op enerzijds patiënten en anderzijds op wetenschap en innovatie van het beroep. In termen van contingentie is dat een moeilijke combinatie vanwege de verschillende eisen die gesteld worden. Het is aan te bevelen om explicieter dan nu het geval is patiëntenzorg en wetenschap te onderscheiden en vervolgens weer te integreren. Het zou beide onderdelen ten goede kunnen komen.

Figuur 5. Toenemende specialisatie → grotere afstand tussen de vakgebieden



Ingroup-outgroup

Hoe de afdelingen ook gevormd worden, het heeft altijd gevolgen voor de dynamiek binnen en tussen groepen. Het indelen van mensen naar afdelingen, beroepen of locaties, zelfs het louter classificeren van mensen in willekeurige categorieën kan ingroup-outgroup gevoelens uitlokken.^{22,23,24}

Categoriseren van mensen leidt tot ingroup-outgroup bias, d.w.z. dat mensen op basis van een soms willekeurige indeling een voorkeur hebben voor de groep waar zij bij horen: de ingroup.²⁵ Dit wij-beleven heeft een positief emotionele betekenis die automatisch en onbewust tot stand komt.²⁶

Mensen denken positief over de leden van de eigen groep en negatief over leden van de andere groep.²⁷ Leden van de eigen groep worden deskundiger en aardiger gevonden. Mensen stereotyperen hierbij, ze nemen mensen minder als individu waar en meer als lid van een groep.²⁸

Internalisatie van eigen normen en omgangsvormen en onbekendheid met de regels van het outgroup liggen aan de basis van superioriteitsgevoelens bij ingroup-leden en wantrouwen tegenover de outgroup-leden.²⁹

²² Brewer, M.B. (1979). In-Group Bias in the Minimal Intergroup Situation. A cognitive Motivational Analysis. *Psychological Bulletin*, 1979, 86, (2), 307-324.

²³ Rabbie, J.M.; Horwitz, M. (1969). Arousel of ingroup-outgroup bias by a chance win or loss. *Journal of Personality and Social Psychology*, 13. 269-277.

²⁴ Walton, R.E. & McKersie, R.B. (1966). Behavioral dilemma's in mixed motive decision making. *Behavioral Science* 11, 370-384.

²⁵ Aronson, E.; Wilson, T.D.; Akert, R.M. (2007). *Social Psychology*. 7th ed. Upper Saddle River: Prentice Hall.

²⁶ Perdue, C.W. ;Dovidio, J.F. ; Gurtman, M.B. & Tyler, R.B. (1990). Us and them: Social categorization and the process of intergroup bias. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 475-486.

²⁷ Whitley, B.E.; Kile, M.E. (2010). *The Psychology of Prejudice and Discrimination*. Belmont, CA: Wadsworth.

²⁸ Coillie, J. van. (2011). The Impact of Ingroup / Outgroup Stereotypes: The Image of Foreign Cultures in Flemish Youth Literature in the Nineteenth Century. *International Research in Children's Literature*. 4.1. (2011). 29-44.

²⁹ Schopler, J.; Insko, C.A. (1992). The discontinuity effect in interpersonal and intergroup relations: Generality and Mediation. In: W. Stroebe & M. Hewstone (Eds.) *European Review of Social Psychology*. Vol. 3, 122-151. New York: John Wiley.

Hierbij gaat het niet alleen om formele groepen zoals afdelingen en teams, het gaat ook om informele groepsvorming.³⁰

Identificatie met bijvoorbeeld de beroepsgroep of met mensen met eenzelfde functie of positie kunnen evenzeer ingroup-outgroup gevoelens oproepen.

Deze differentiatie kan leiden tot competitie tussen groepen en is vaak een basis voor conflict.^{31,32,33,34}

De website medischconflict.nl geeft aan dat in de helft van de ziekenhuizen er conflicten zijn tussen medisch specialisten, in 40% van de ziekenhuizen tussen professionals en bestuurders, in 65% tussen artsen en patiënten en in 36% tussen verpleegkundigen en artsen. Deze aantallen zijn te groot om er vanuit te gaan dat het alleen maar onwillige mensen en sociaal beperkte mensen betreft. Er is een verband te leggen tussen deze conflicten en het ingroup-outgroup effect.

De onvermijdelijke indeling in afdelingen en teams roept deze beleving op die een noodzakelijke samenwerking kan in de weg kan staan. Het overstijgen van persoonlijke en afdelingsbelangen en concessies doen in belang van patiënten of van de organisatie worden er door bemoeilijkt, zoals het accepteren van kritiek van anderen die belangrijk kan zijn voor kwaliteitsverbetering.

Figuur 6. Ingroup-Outgroup



sciencedaily.com

Het is van belang voor de kwaliteit van een organisatie dat er een goed evenwicht gevonden wordt tussen individuele belangen, afdelings- en organisatiebelangen en omgevingsbelangen.

Een grote ziekenhuisorganisatie heeft te maken met soms wel 40 (sub-) specialisaties, met meerdere (para-) medische beroepsgroepen en 15 ondersteunende beroepen die allemaal verdeeld zijn over afdelingen en teams. Deze gedifferentieerde organisatie met 4 of 5 echelons en soms verspreid over meerdere locaties, is een rijke voedingsbodem voor in- en outgroupdenken en biedt dus ruimte aan een groot palet aan interne competitie en vijandigheid tussen mensen en afdelingen die elkaar eigenlijk nodig hebben voor het leveren van gewenste eindresultaten, kwaliteit dus.

De toenemende specialisatiegraad en de schaalgrootte van de organisatie versterken het ingroup-outgroup effect.

³⁰ Caris, J. (2007). *Zorg Bedrijven*. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.

³¹ Halevy, N.; Weisel, O.; Bornstein, G. (2011). "Ingroup Love" and "Outgroup Hate" in Repeated Interaction Between Groups. *Journal of Behavioral Decision Making*, Vol. 25, Issue 2, 188-195.

³² Halevy, N.; Bornstein, G.; Sagiv, L. (2008). "Ingroup Love" and "Outgroup Hate" as motives for Individual Participation In Intergroup Conflict: A new game paradigm. *Psychological Science*, 19, 205-411.

³³ Turner, J.C.; Reynolds, K.M. ((2001). The Social Identity Perspective in Intergroup Relations: Theory, Themes and Controversies. In : R. Brown & S.L. Gaertner. *Handbook of Social Psychology, Vol. 4: Intergroup Processes*, 3 (1): 133-152. Oxford UK and Cambridge USA: Blackwell.

³⁴ Tajfel, H.; Turner, J.C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In: W.G. Austin & S. Worchel (Eds.) *The Social Psychology of Intergroup Relations*, 33-47. Monterey, CA: Brooks/ Cole.

De invoering van de resultaatverantwoordelijkheid van afdelingen heeft misschien voordelen voor de decentralisatie van verantwoordelijkheid, het versterkt ook de onderlinge ingroup-outgroup beleving dus de competitie tussen afdelingen. Wanneer samenwerking tussen afdelingen belangrijk is, moet hiermee bij het benadrukken van deze eigen resultaatverantwoordelijkheid rekening worden gehouden.

Het gaat er om de functionele verschillen tussen mensen die corresponderen met externe belangen goed te bepalen en vervolgens te coördineren. Het duiden van verschillen in persoonlijke tegenstellingen en onwil, zoals bij ingroup-outgroup differentiatie gebeurt, helpt niet bij het overbruggen van die verschillen.

IV Coördinatie

Hoe goed de professionele kwaliteit ook is, als activiteiten niet op elkaar aansluiten is het resultaat onvoldoende.

Figuur 7. Afstemming



Peter Haima. Happy Professional

Grotere verschillen in de omgevingskenmerken (*met name op doeloriëntatie, veranderlijkheid/onzekerheid en tijdspanne van feedback*) vragen om meer differentiatie in de organisatie en vereisen vervolgens meer integratie.

Axelsson en Axelsson hebben dit in een schema weergegeven (Figuur 8).³⁵ Wanneer de omgeving complexer is, meer specialisaties kent, leidt dat tot grotere interne verschillen in functies en vervolgens in structuren. Er is meer coördinatie nodig ook omdat de interne differentiatie leidt tot fragmentatie van verantwoordelijkheden.

Dat laatste is een mooie uitdrukking voor iets dat we in het dagelijks taalgebruik ambtenarij of bureaucratie noemen. Dat heeft niet zozeer iets met ambtenaren of met bureaucraten te maken. Het heeft wel te maken met mensen die zich verantwoordelijk voelen voor hun deeltaak en dat met verve volhouden zonder het uiteindelijke doel te zien.

De strenge controle op de hygiëne van voeding bij instellingen voor de opvang van daklozen, die iedere dag uit vuilnisbakken eten, is daar een tragikomisch voorbeeld van. Of wat te doen met de eisen van de Voedsel en Waren Autoriteit volgens welke een keukenvloer in een instelling glad moet zijn vanwege de hygiëne en van de Arbo geribbeld moet zijn vanwege het risico van uitglijden?

³⁵ Axelsson, R. & Axelsson, S.B. (2006). Integration and collaboration in public health: a conceptual framework. *International Journal of Health Planning and Management*. 2006, 21, 75-88.

Invasieve behandeling van kwetsbare oudere patiënten is daar misschien ook wel een voorbeeld van. Wanneer een patiënt of een medewerker voor de beantwoording van zijn vraag meerdere afdelingen nodig heeft, ontstaan vaak deze ergerniswekkende zaken.

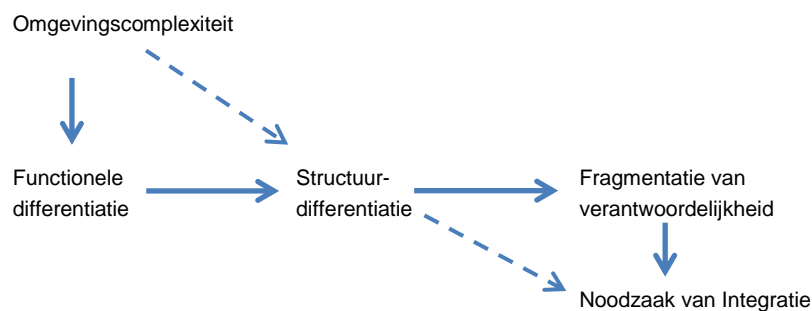
De verantwoordelijkheidsdeling kan er toe leiden dat medewerkers weinig gericht zijn op de prestaties van collega's, dat ze efficiëntie een taak vinden van managers en kwaliteitsbewaking een zaak van de afdeling kwaliteit.

Het is vaak geen onwil maar onkunde. Soms is het in grote organisaties onmogelijk voor medewerkers om het totaal te overzien en te handelen in het zicht van het totale eindresultaat. Naarmate een organisatie groter en gedifferentieerder is, is het moeilijker om het totaaloverzicht te behouden.

Dat geldt evenzeer voor managers die verantwoordelijk gehouden worden voor de afdeling en voor de individuele medewerkers en gericht moeten zijn op de organisatiebelangen.

De hiërarchische structuur biedt onvoldoende mogelijkheden.

Figuur 8. Schema omgevingscomplexiteit-differentiatie-integratie. Axelsson en Axelsson, 2006.



Het is in het belang van de organisatie, van patiënten en medewerkers dat verantwoordelijkheden geïntegreerd worden en dat de integrale doelen door iedereen worden nagestreefd.

In de onderzoeksliteratuur worden het verband beschreven tussen afstemming van doelen en van werkzaamheden van verschillende afdelingen en betere prestaties van deze afdelingen.³⁶ Deze coördinatie verloopt, anders dan professionals vaak denken, lang niet altijd spontaan goed maar vraagt om sturing.^{37,38}

Waarom is sturing op samenwerking zo moeilijk?

Behalve de verschillende belangen van individuen en teams en de bijbehorende intergroepsdynamiek, speelt er nog iets anders.

Kwaliteit voor patiënten en voor de organisatie heeft enerzijds te maken met de kwaliteiten van individuen anderzijds juist met de samenhang tussen individuen en afdelingen.

Een hogere kwaliteit van één discipline kan bijdrage aan een hogere eindkwaliteit maar dat hoeft niet als de aanvullende zorg niet aan dezelfde kwaliteitseisen voldoet of wanneer de verschillende onderdelen onvoldoende op elkaar zijn afgestemd.

³⁶ Kahn, K.B. & J.T. Mentzer. (1998). Marketing's Integration with Other Departments. *Journal of Business Research*. 1998, 42, 53-62.

³⁷ Lawrence, P.R. & J.W. Lorsch (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12, 1-47.

³⁸ Asseldonk, T. van. (2000). *Massa-individualisering*. Samson: Alphen aan de Rijn.

Bayern München won op 25 mei de finale van Champions League van Borussia Dortmund omdat Arjen Robben een keer op het juiste moment de eer gunde aan zijn collega die er beter voor stond om te scoren en de tweede keer helemaal voor zijn eigen individuele prestatie ging. Het voorbeeld maakt misschien duidelijk aan dat het gaat om én de individuele prestatie én de teamprestatie. Het is de taak van de trainer –coach c.q. de manager om met de spelers deze balans te vinden. Het gaat ook hier erom dat de individuele speler en het team doen wat het publiek of wat hun publiek van ze verwacht.

Een van de coördinatievragen betreft dan ook de instabiele balans tussen individuele prestaties en prestaties van het team, de afdeling en de organisatie.

Het opvatten van verschillen en tegenstellingen als een intern probleem leidt, via ingroup-outgroup differentiatie, gemakkelijk tot persoonlijke verwijten. Het wordt gezien als onwil of onkunde van anderen. Dit bevordert de samenwerking niet. Samenwerking wordt eerder bevorderd door het benadrukken van de verschillen als functioneel en het behadrukken van de noodzaak tot onderlinge afstemming voor het behalen van eindresultaten zoals de buitenwereld die verwacht.

Coördinatie en leiderschap

Bij grote professionele organisaties zoals ziekenhuizen gaat het om veel verschillende en ver ontwikkelde specialisaties. Dat vereist veel coördinatie op meerdere momenten en meerdere niveaus:

- tussen collega's binnen een afdeling
- met andere professionals binnen de afdeling,
- met andere professionals buiten de eigen afdeling,
- met andere niet-professionals buiten de eigen afdeling
- met collega's en niet / collega's buiten de organisatie.

Naarmate de 'ervaren' afstand tussen mensen of teams groter is, zal de moeilijkheid van samenwerking, nog afgezien van technische of inhoudelijke vraagstukken, toenemen.

Sturen op afstemming en het bevorderen van samenwerking kan op meerdere manieren. Binnen de mechanische opvatting van organisaties geldt de hiërarchische sturing als enige of belangrijkste mogelijkheid voor integratie (coördinatie en coöperatie).³⁹

Figuur 9. Hiërarchie



anitaatje.blogspot.com

³⁹ Mintzberg, H. (1993). *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Prentice Hall: Englewood Cliffs NJ.

Het is gebaseerd op formele macht en kent een zekere optimale span of control.⁴⁰ Dit betekent bij grote organisaties dat er meerdere managementniveaus zijn en dat ieder echelon weer meerdere managers kent die weer gecoördineerd moeten worden.

De indruk bestaat dat de hiërarchie slechts voor een beperkt deel bijdraagt aan de gewenste afstemming en doelrealisatie, zeker in professionele organisaties. Terwijl er toch vaak veel nadruk op wordt gelegd, wat kan leiden tot irritaties tussen management en professionals.

Professionele organisaties kennen ook of vooral een heterarchie, d.w.z. dat de beïnvloeding plaatsvindt op basis van expertise en daarbinnen, vaak ook op basis van anciënniteit.^{41,42,43} Niet alleen intern hebben professionals invloed, ook voor de externe relaties zijn zij belangrijk. Immers in hun zijn veel partijen geïnteresseerd, meer dan in managers of in de organisatie.

De wetenschappelijke verenigingen van de Orde van Medisch Specialisten pleiten wellicht daarom en misschien wel afwijkend van wat managers en bestuurders willen, voor een verdere formalisering van een grotere vrijheid en meer verantwoordelijkheid voor professionals.⁴⁴

Figuur 10. Heterarchie



www.socialplaces.com

In professionele organisaties waar kennis en kunde bepalend is voor de kwaliteit van handelen, hebben experts of specialisten op het vakgebied de meeste invloed. Tussen deze experts is er vaak verschil in invloed of macht op basis van ervaring of geleverde prestaties.

De derde wijze van beïnvloeding, naast hiërarchie en heterarchie, vindt plaats via interne netwerken. De verdeling van invloed binnen netwerken is gebaseerd op referentiemacht: een combinatie van aanzien, sociale vaardigheid of aardigheid. Hiërarchische invloed, heterarchie en netwerk-invloed zijn in de praktijk niet helemaal te scheiden. Iemand's expertise of positie en collegialiteit lopen door elkaar. Toch bestaat er onvoldoende gerichte aandacht voor het belang van netwerken.

Netwerken in een organisatie kunnen bijdragen aan hogere prestaties.⁴⁵ Zou en Ingram vonden dat netwerken over de grenzen van de organisatie samenhangen met betere besluitvorming en met creativiteit terwijl interne netwerken samenhangen met hogere teamprestaties.⁴⁶

⁴⁰ Meier, K.J. & Bothe, J. (2000). Innovation involves cooperation and relies strongly on social interactions. *Administration and Society*, 2000, 32, 2, 115-137.

⁴¹ McCulloch, W.; Warren. (1945). Decentralisatie en besturing. *Bulletin of Mathematical Biophysics*, 7, 1945, 89-93.

⁴² Winter, J. (2009). *Zwischen Hierarchie und Heterarchie: Kompetenzveränderungen in Tochterbetrieben internationaler Automobilunternehmen am Standort Polen*. Lit-Verlag, Berlin, Zürich.

⁴³ Caris, J. (2011). *Leiderschap: Feiten en Fictie*. Den Haag: Boom Lemma.

⁴⁴ Vries, G. de & Tuijl, H. van (2006). *De medisch Specialist 2015*. In opdracht van de wetenschappelijke verenigingen van de Orde van Medisch Specialisten.

⁴⁵ Flap, H.; Bulder, B. & Völker, B. (1998). Intra-organizational Networks and Performance: A Review. *Computational and Mathematical Organization Theory*. 1998, 4, 12, 109-142.

⁴⁶ Zou, X & Ingram, P. (2013). Bounds and Boundaries: Network, structure, Organizational Boundaries, and Job Performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 2013, 120, 1, 98-109.

Ook het netwerken door teamleidinggevend en hangt samen met teamprestaties.⁴⁷ Het voordeel van netwerken ligt genuanceerd. Zakelijke netwerken die niet teveel onderhoud vragen zijn nuttig maar netwerkrelaties die niet noodzakelijk zijn voor de prestatie zijn vooral kostbaar.⁴⁸ Het is dus van belang dat er netwerken ontstaan of bestaan die nuttig zijn voor de prestaties.

Figuur 11. Netwerk



lpress.nl

De vorming van netwerken verloopt overwegend informeel en een van de vragen is dan ook of en hoe daar op gestuurd kan worden. Kunnen verschillende barrières bij medewerkers worden overwonnen bij het willen leren van anderen, kritiek accepteren, in staat zijn om gewenste aanvullende expertise te zoeken en te vinden, willen helpen en kennis willen delen?⁴⁹ Het begint wellicht met het vaststellen wat gewenste netwerken zijn. Vervolgens kan nagegaan worden hoe de juiste mensen in de juiste netwerken te krijgen. Het organiseren van nabijheid in huisvesting of in gezamenlijke taken zijn daartoe mogelijkheden.

Conclusie

Om te komen tot nuttige vormen van samenwerking is een samenspel van hiërarchie (management), heterarchie (invloedrijke professionals) en de vorming van netwerken nodig. Elk van deze vormen van aansturing is op zichzelf onvoldoende om gewenste resultaten te bereiken. De verhoudingen tussen hiërarchie, heterarchie en netwerk zijn nu vaak onduidelijk en dat roept vaak irritatie op. Het bepalen van de ruimte en de grenzen van iedere vorm van aansturing zou kunnen helpen in het verminderen van irritatie en machtsstrijd.

Voor sommige onderdelen van de organisatie zoals wetten en regels geldt dat een hiërarchisch toezicht het beste voldoet. Voor inhoudelijke kwesties is uiteraard de heterarchie van belang. De dagelijkse samenwerking kan op basis van netwerken soepel en met minimale bureaucratie verlopen. Het is een taak van bestuur en management om duidelijk aan te geven wanneer en op welke onderdelen het om de hiërarchie gaat, wanneer om de heterarchie en wanneer om het netwerk.

Bestuur en management zijn verantwoordelijk voor het ontwikkelen van een systeem waarin tegenstrijdige belangen en relaties met externe partijen intern vertaald worden in functionele eenheden en samenwerkingsverbanden. De aandacht dient daarbij verlegd te worden van interne strijdigheden naar het dienen van externe belangen. Als het externe doel niet steeds benadrukt wordt, rest een intern conflict alleen.

⁴⁷ Janhonen, M. & Johanson, J-E. (2011). Role of Knowledge Conversion and social Networks on Team Performance. *International Journal Of Information Management*. 2011, 31, 3, 217-225.

⁴⁸ Hansen, M.T.; Podolny, J.M. & Pfeffer, J. (2001). So many ties, so little time,: A task contingency perspective in corporate social capital organizations. *Research in the Sociology of Organizations*. 2001, 18, 21-57.

⁴⁹ Hansen, M.T. (2009) *Collaboration. How leaders avoid the Traps, Create the Unity, and Reach Big Results*. Cambridge: Harvard Business Review.

Managementthema's

Samenhangend met de aandacht van management voor de interne organisatie en hiërarchie is de belangstelling voor structuur en posities en minder op processen en gedrag. Sturen op doelen verloopt bij professionals anders dan bij niet-professionals omdat professionals zelf de productie doelen (voor een groot deel) bepalen. Het gaan ook bij doelsturing meer om het sturen op de integratie van doelen, gericht op externe doelen.

Doelen

Contact alleen tussen mensen van verschillende groepen is niet genoeg om coöperatie tot stand te brengen. Het kan zelfs negatieve gevoelens versterken.⁵⁰ Contact tussen mensen dient vooraf te gaan door het stellen van gemeenschappelijke doelen. Het belang van gemeenschappelijkheid van doelen voor de samenwerking tussen mensen en groepen is herhaaldelijk aangetoond.^{51, 52, 53, 54} Het betrekken van mensen en externe partijen bij de het stellen en operationaliseren van gezamenlijke doelen vergroot de kans op samenwerking en doelrealisatie. Wanneer twee groepen van elkaar afhankelijk zijn, in het bereiken van een doel verdwijnen de vijandige bouwgroep-attitudes, zo toonde Sherif al in 1967 aan. Taakafhankelijkheid versterkt de coöperatieve stijl en verbetert de prestaties.^{55,56} Gezamenlijk besluitvorming komt de prestaties ten goede.⁵⁷ Het zou ongeveer 50% van het werk van leidinggevenden moeten zijn.

Structuren, processen en gedrag

Hoewel het sturen op structuren meestal niet bijdraagt aan een beter resultaat heeft het bij het inrichten en veranderen van organisaties de grootste aandacht. Organisatieliteratuur is veelal gericht op de structuur van organisaties.⁵⁸ Structuren en organogrammen geven, zeker over professionele organisaties weinig informatie. Het is een weergave van de hiërarchie, een impressie van de formele macht. Omdat in professionele organisaties de verdeling van macht niet synchroon loopt met de hiërarchie verschaft een organogram weinig inzicht over de werkelijke verdeling van invloed. De vorming van afdelingen heeft wel in meer of mindere mate effect op de ingroup – outgroup beleving en dus op de samenwerking. Veel zorgorganisaties zijn vanuit het aanbod gestructureerd. Dat wil zeggen vanuit homogene expertisegroepen. De structuur van specialisme georiënteerde maatschappen in ziekenhuizen is daar een voorbeeld van. Deze structuur biedt voordelen op het gebied van ontwikkeling en deskundigheidsbevordering binnen de disciplines en vooral op het gebied

⁵⁰ Aronson, E.; Wilson, T.D.; Akert, R.M. (2007). *Social Psychology*. 7th ed. Upper Saddle River: Prentice Hall.

⁵¹ Berthold, A.; Mumerdey, A.; Kessler, Th.; Luecke B. & Schubert, Th. (2012). When different means bad or merely worse. How minimal and maximum goals affect ingroup projection and outgroup attitudes. *European Journal of Social Psychology*, 2012, 42, (6), 682-690.

⁵² Rico, R. ; Sánchez-Manzanes, M. ;Antino, M & Lau, D. (2012). How to Keep Things Stable Along Group Faultlines. *Journal of Applied Psychology*. 2012, 97, (2), 407-420.

⁵³ Klopper-Kes,A.H.J.; Meerdink, N; Wilderom,C.P.M. & van Harten, W.M. (2011)Effective cooperation influencing performance: a study in Dutch Hospitals. *International Journal for Quality in Health Care*. 2011, 23, (1), 94-99.

⁵⁴ Kleingeld, A.;van Mierlo H. & Arends, L. (2011). The effect of goal setting and group performance. *Journal of Applied Psychology*. 2011, 96, (6), 1289-1304.

⁵⁵ Puraman, P. & Raveendra, M. (2013). Interdependence and Organizational design. In: A. Grandori, *Handbook of Economic Organization. Integrating Economic and Organizational Theory*.

⁵⁶ Somech, A.; DesivilyaH.S. & Lidogoster, H. (2009). Team conflict management and team effectiveness: the effects of task interdependence and team identification. *Journal of Organizational Behavior*. 2009, 30, (3), 337-458.

⁵⁷ Lee, E.O.; Emanuel, E.J. (2013). Shared Decision Making to improve Care and Reduce Costs. *The New England Journal of Medicine*, 2013. 368: 6-8.

⁵⁸ Mintzberg, H. (2006). *Organisatiestructuren*. Amsterdam: Pearson Benelux.

van planning en inzet van professionals. Op deze manier kan dure gespecialiseerde zorg efficiënt worden ingezet.

Bij een vraaggeoriënteerde structuur zijn niet de disciplines maar de patiëntgroepen uitgangspunt voor de structuur. Dat kan voordelen hebben voor de interdisciplinaire samenwerking gericht op integrale zorg en patiëntgerichte kwaliteit. Het nadeel zal gelegen zijn in de moeilijker planbaarheid van hoogwaardig gespecialiseerde zorg.

Gerichte en planmatige aandacht voor processen en gedrag is zeldzaam bij managers en bestuurders. Het analyseren van processen kan inzicht geven in de eventuele obstakels voor effectiviteit en efficiëntie.⁵⁹ Voor het realiseren van gewenste samenwerking kan de integratie van disciplines of afdelingen bevorderd worden door overall doelen te stellen en de opbrengsten daaraan te relateren.

Fehr en Gintis⁶⁰ tonen aan dat coöperatief gedrag, d.w.z. gerichtheid op gemeenschappelijke doelen en belangen, kan worden versterkt door gerichte waardering c.q. afkeuring.

Gedrag en prestatie zijn gebaseerd op iemands motivatie, iemands capaciteiten en de gelegenheid die iemand krijgt.⁶¹ Leidinggevendenden zouden via deze factoren gedrag van medewerkers meer systematisch kunnen analyseren en beïnvloeden.

Aandacht voor processen en gedrag zou voor 50% het werk van leidinggevendenden moeten zijn, naast de 50% aandacht voor doelsturing.

Opmerking

Meer aandacht voor de omgeving van de organisatie, meer aandacht voor concrete doelen, processen en gedrag en meer aandacht voor netwerken is niet een kwestie van managementtechniek. Het heeft te maken met de belangstelling en betrokkenheid van leidinggevendenden bij het primaire proces, bij klanten en bij medewerkers. Het vraagt van ons allemaal, en dat is misschien nog wel het moeilijkste, om ons zelf wat minder belangrijk te vinden.

Het is belangrijk dat bestuurders en managers niet focussen op en optimaliseren van bestaande structuren en posities. Laat het vooral gaan om het verbinden van externe en interne partijen met als uiteindelijk doel het optimaliseren van de zorg voor patiënten /cliënten.

V. Onderzoeksprogramma

De uiteindelijke kwaliteit van een (zorg-)organisatie heeft dus te maken met het realiseren van integrale doelen zoals cliënten, publiek en financiers die stellen. Kwaliteiten van een organisatie betreft de mate waarin die doelen bereikt worden. Zeker bij meer complexe vraagstukken vereist dat samenhang tussen activiteiten en dus samenwerking tussen mensen. De vraag is of en hoe die samenhang verbeterd kan worden door organisatorische aanpassingen.

Drie te onderzoeken thema's lijken daarbij van belang:

⁵⁹ Goldratt, E. M. (1999). *What is this thing called Theory of Constraints and how should it be implemented*. Great Barrington, MA: North River Press

⁶⁰ Fehr, E. & Gintis, H. (2007). Human Motivation and Social Cooperation: Experimental and Analytic Foundations. *Annual Review of Sociology*, 33, 43-64.

⁶¹ Poiesz, T.B.C. (1999). *Gedragsmanagement*. Wormer: Immerc bv.

- De gerichtheid op de omgeving, op de doelen en belangen van patiënten (de markt), publiek/overheid en verzekeraars, inclusief de daarbij behorende afdelingsvorming.
- Het sturen op het realiseren van deze doelen en de en de eisen die dat stelt aan processen, gedrag en samenwerking.
- De stuurmogelijkheden in dit opzicht van de hiërarchie, de heterarchieën en de netwerken.

Deze drie thema's vormen de onderzoeksagenda voor de komende jaren. Onderzoeken, waar één of enkele promovendi bij wordt betrokken, worden uitgevoerd in samenwerking tussen het Amphia ziekenhuis en de Universiteit van Tilburg: TiasNimbias en Tranzo.

Dankwoord

Rest mijn om mijn dank uit te spreken naar het Amphia Ziekenhuis dat deze leerstoel mogelijk maakt. Dank ook aan alle collega's binnen Amphia en TiasNimbias die mij stimuleren tot verder onderzoek. Zonder iemand te kort te willen noem ik toch Theo Poiesz voor zijn inspiratie, nimmer aflatende constructieve kritiek en zijn collegialiteit. Van mijn familie en vrienden hoop ik dat ze mijn ijver in dit opzicht waarderen. Wilma kan ik iedere dag wel bedanken.

Ik heb gezegd.

Referenties

- Aronson, E.; Wilson, T.D.; Akert, R.M. (2007). *Social Psychology*. 7th ed. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Asseldonk, T. van. (2000). *Massa-individualisering*. Samson: Alphen aan de Rijn
- Axelsson, R. & Axelsson, S.B. (2006). Integration and collaboration in public health: a conceptual framework. *International Journal of Health Planning and Management*. 2006, 21, 75-88.
- Berings, D.; Steen, T. (2002). *Mens en Organisatie*. Antwerpen: De Boeck.
- Berthold, A.; Mumerdey, A.; Kessler, Th.; Luecke B. & Schubert, Th. (2012). When different means bad or merely worse. How minimal and maximum goals affect ingroup projection and outgroup attitudes. *European Journal of Social Psychology*, 2012, 42, (6), 682-690.
- Brewer, M.B. (1979). In-Group Bias in the Minimal Intergroup Situation. A cognitive Motivational Analysis. *Psychological Bulletin*, 1979, 86, (2), 307-324.
- Caris, J. (2007). *Zorg Bedrijven*. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Caris, J. (2011). *Leiderschap: Feiten en Fictie*. Den Haag: Boom Lemma.
- Coillie, J. van. (2011). The Impact of Ingroup / Outgroup Stereotypes: The Image of Foreign Cultures in Flemish Youth Literature in the Nineteenth Century. *International Research in Children's Literature*. 4.1. (2011). 29-44.
- Drucker, P. (1998). *On the Profession of Management*. Cambridge: Harvard University Press.
- Fehr, E. & Gintis, H. (2007). Human Motivation and Social Cooperation: Experimental and Analytic Foundations. *Annual Review of Sociology*, 33, 43-64.
- Goldratt, E. M. (1999). *What is this thing called Theory of Constraints and how should it be implemented*. Great Barrington, MA: North River Press
- Flap, H.; Bulder, B. & Völker, B. (1998). Intra-organizational Networks and Performance: A Review. *Computational and Mathematical Organization Theory*. 1998, 4, 12, 109-142.
- Goleman, D. (2000). Leiderschap dat verschil oplevert. HMR (73)
- Halevy, N.; Weisel, O.; Bornstein, G. (2011). "Ingroup Love" and "Outgroup Hate" in Repeated Interaction Between Groups. *Journal of Behavioral Decision Making*. Vol, 25. Issue 2, 188-195.
- Halevy, N.; Bornstein, G.; Sagiv, L. (2008). "Ingroup Love" and "Outgroup Hate" as motives for Individual Participation In Intergroup Conflict: A new game paradigm. *Psychological Science*. 19, 205-411.
- Halkes, R. & Raaymakers, M. (2006). *De Zorgconsument in opkomst. Een onderzoek naar keuzeprocessen in de gezondheidszorg*. Zaltbommel: Van Spaendock Management Consultants.
- Hanssen, M.T. (2002). Knowledge Networks : Explaining Effective Knowledge Sharing in Multiunit Companies. *Organization Science*, 2002, 13, 3, 232-248.
- Hansen, M.T.; Podolny, J.M. & Pfeffer, J. (2001). So many ties, so little time,: A task contingency perspective in corporate social capital organizations. *Research in the Sociology of Organizations*. 2001, 18, 21-57.
- Hansen, M.T. (2009) *Collaboration. How leaders avoid the Traps, Create the Unity, and Reach Big Results*. Cambridge: Harvard Business Review.

- Janhonen, M. & Johanson, J-E. (2011). Role of Knowledge Conversion and social Networks on Team Performance. *International Journal Of Information Management*. 2011, 31, 3, 217-225.
- Kahn, K.B. & J.T. Mentzer. (1998). Marketing's Integration with Other Departments. *Journal of Business Research*. 1998, 42, 53-62.
- Katz, D. & Kahn, R.L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. (2nd ed.). New York± John Wiley & Sons Inc.
- Keuning, D. en D.J. Epping. (2012). *Management en organisatie*, Theorie en toepassing. Noordhoff Uitgevers BV.
- Kleingeld, A.;van Mierlo H. & Arends, L. (2011). The effect of goal setting and group performance. *Journal of Applied Psychology*. 2011, 96, (6), 1289-1304.
- Klopper-Kes,A.H.J.; Meerdink, N; Wilderom,C.P.M. & van Harten, W.M. (2011)Effective cooperation influencing performance: a study in Dutch Hospitals. *International Journal for Quality in Health Care*. 2011, 23, (1), 94-99.
- Lawrence,P.R. & J.W.Lorsch (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12, 1-47.
- Lawrence,P.R. en J.W.Lorsch. (1969). *Organization and Environment*. Homewood Illinois: Richard D. Irwin, Inc.
- Lee, E.O.; Emanuel, E.J. (2013). Shared Decision Making to improve Care and Reduce Costs. *The New England Journal of Medicine*, 2013. 368: 6-8.
- McCulloch, W.; Warren. (1945). Decentralisatie en besturing. *Bulletin of Mathematical Biophysics*, 7, 1945, 89-93.
- Meier, K.J. & Bothe, J. (2000). Innovation involves cooperation and relies strongly on social interactions. *Administration and Society*, 2000, 32, 2, 115-137.
- Mintzberg, H. (1993). *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Prentice Hall: Englewood Cliffs NJ.
- Mintzberg, H.; Ahlstrand, B. & Lampel, J. (1998). *Strategic Safari: Your Complete Guide Through Wilds of Strategic Management*. New York: The Free Press.
- Mintzberg, H. (2006). *Organisatiestructuren*. Amsterdam: Pearson Benelux.
- Moore, M.H. (1997). *Creating Public Value*. Cambridge Massachusetts: Harvard University Press.
- Perdue, C.W. ;Dovidio, J.F. ; Gurtman, M.B. & Tyler, R.B. (1990). Us and them: Social categorization and the process of intergroup bias. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 475-486.
- Poiesz, T.B.C. (1999). *Gedragmanagement*. Wormer: Immerc bv.
- Poiesz, T.B.C. & Caris, J. (2010). *Ontwikkelingen in de Zorgmarkt. Een Strategische Analyse*. Deventer: Kluwer.
- Puraman, P. & Raveendra, M. (2013). Interdependence and Organizational design. In: A. Grandori, *Handbook of Economic Organization. Integrating Economic and Organizational Theory*.
- Rabbie, J.M.; Horwitz, M. (1969). Arousel of ingroup-outgroup bias by a chance win or loss. *Journal of Personality and Social Psychology*, 13. 269-277.
- Rico, R. ; Sánchez-Manzanes, M. ;Antino, M & Lau, D. (2012). How to Keep Things Stable Along Group Faultlines. *Journal of Applied Psychology*. 2012, 97, (2), 407-420.

Robbins, S.P. (2002). *Gedrag in Organisaties*. Amsterdam: Pearson.

Schopler, J.; Insko, C.A. (1992). The discontinuity effect in interpersonal and intergroup relations: Generality and Mediation. In: W. Stroebe & M. Hewstone (Eds.) *European Review of Social Psychology*. Vol. 3, 122-151. New York: John Wiley.

Scott, W.R. (2002). *Organizations; Rational, natural and open system*. Upper Saddle River: NJ Prentice Hall.

Somech, A.; Desivilya H.S. & Lidogoster, H. (2009). Team conflict management and team effectiveness: the effects of task interdependence and team identification. *Journal of Organizational Behavior*. 2009, 30, (3), 337-458.

Tajfel, H.; Turner, J.C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In: W.G. Austin & S. Worchel (Eds.) *The Social Psychology of Intergroup Relations*, 33-47. Monterey, CA: Brooks/ Cole.

Turner, J.C.; Reynolds, K.M. ((2001). The Social Identity Perspective in Intergroup Relations: Theory, Themes and Controversies. In : R. Brown & S.L. Gaertner. *Handbook of Social Psychology*, Vol. 4: Intergroup Processes, 3 (1): 133-152. Oxford UK and Cambridge USA: Blackwell.

Vries, G. de & Tuijl, H. van (2006). *De Medisch Specialist 2015*. In opdracht van de Orde van Medisch Specialisten.

Walton, R.E. & McKersie, R.B. (1966). Behavioral dilemma's in mixed motive decision making. *Behavioral Science* 11, 370-384.

Weggeman, M. (2007). *Leidinggeven aan professionals? Niet doen. Over kenniswerken, wetenschap en innovatie*. Schiedam: Scriptum.

Wentink, T. (2005). *Kwaliteitsmanagement, bedrijfsvoering en organisatieontwikkeling*. Lemma, Utrecht.

Whitley, B.E.; Kile, M.E. (2010). *The Psychology of Prejudice and Discrimination*. Belmont, CA: Wadsworth.

Winter, J. (2009). *Zwischen Hierarchie und Heterarchie: Kompetenzveränderungen in Tochterbetrieben internationaler Automobilunternehmen am Standort Polen*. Lit-Verlag, Berlin, Zürich.

Zou, X & Ingram, P. (2013). Bounds and Boundaries: Network, structure, Organizational Boundaries, and Job Performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 2013, 120, 1, 98-109.