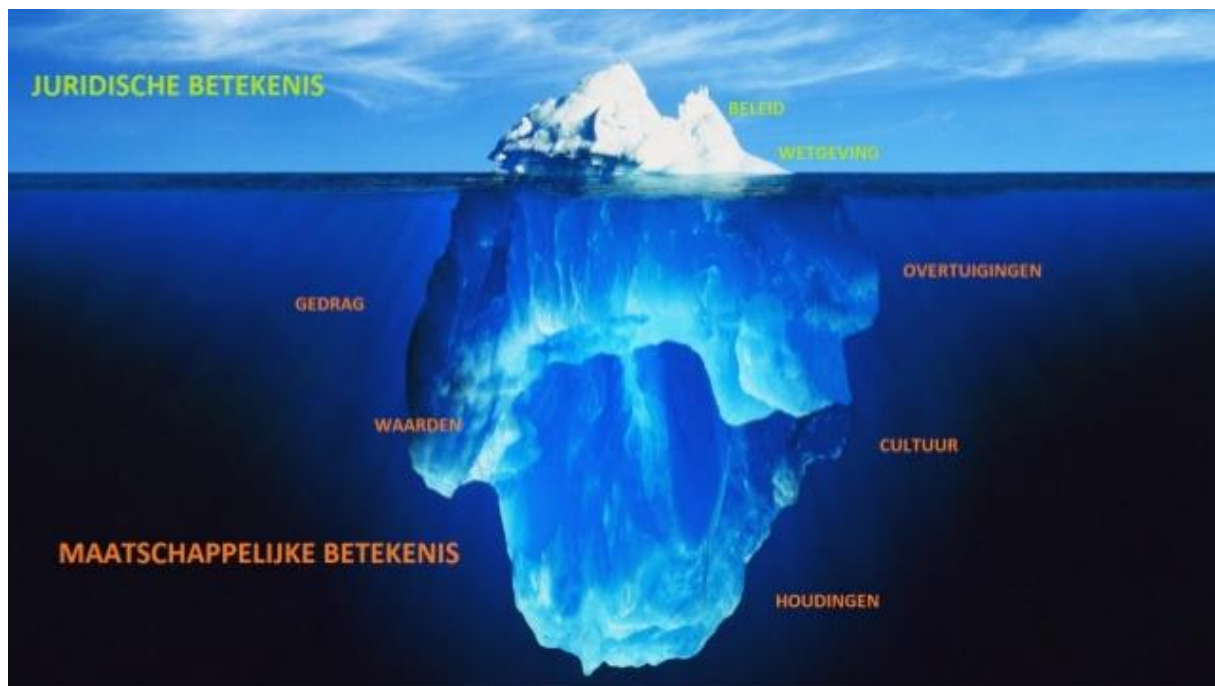


Beheersen van belangenconflicten

BEHEERSMAATREGELEN IN PROFESSIONELE ORGANISATIES OM CONFLICTERENDE BELANGEN TE VOORKOMEN



Datum: September 2016

Auteur: Marijke Verheijen

Begeleider: F. Wijen

Meelezer: N. Hoogervorst

Master: Bedrijfskunde

Afstudeerrichting: Strategisch management

Universiteit: Rotterdam School of Management, Erasmus University

Voorwoord

Voor u ligt mijn afstudeerscriptie 'Beheersen van belangenconflicten'. De beheersmaatregelen richten zich op het voorkomen van conflicterende belangen in professionele organisaties. Het onderzoek is uitgevoerd in drie ziekenhuizen, het schoolvoorbeeld van professionele organisaties.

Mijn keuze voor dit onderwerp is gekomen door mijn interesse in ziekenhuiszorg. Vanaf de start van mijn carrière ben ik werkzaam in de ziekenhuiszorg. Ziekenhuizen zijn complexe organisaties waar professionals werkzaam zijn. Voor mijn werk heb ik continue contact met specialisten, afdelingshoofden en andere rollen in ziekenhuizen. Dat er sprake is van verschillende belangen heb ik zelf ook mogen ervaren. De zoektocht naar op welke wijze belangenconflicten structureel kunnen worden voorkomen heeft mijzelf veel nieuwe inzichten opgeleverd. Met deze scriptie hoop ik ook andere belanghebbenden van deze nieuwe inzichten te voorzien.

Het onderzoek is uitgevoerd in een korte periode. Na uitgebreid literatuuronderzoek mocht ik de empirische data verzamelen in het veld. Voorafgaand aan dit onderzoek dacht ik dat de crux met name zat in het verzamelen van de literatuur. Gaandeweg kwam ik erachter dat ziekenhuizen op dit moment redelijk terughoudend zijn als het gaat om tegengestelde belangen. Dit komt onder andere door de beheersmaatregel die door de overheid is ingezet, te weten de integrale tariefstelling. Deze beheersmaatregel moet ervoor zorgen dat ziekenhuizen en medisch specialisten meer op één lijn komen te staan. Door deze beheersmaatregel moeten ziekenhuizen op een andere wijze gaan samenwerken met de medisch specialisten. Hiervoor moesten ziekenhuizen nieuwe afspraken maken, waardoor ze op dit moment verder uit elkaar staan. Verschillende ziekenhuizen hebben mijn verzoek tot onderzoek afgewezen omdat het op dit moment een zeer gevoelig onderwerp betreft. Maar een kleine tegenslag houd mij niet tegen om het onderzoek uit te voeren en af te ronden binnen de gestelde tijd. Dit heb ik uiteraard niet alleen gedaan.

Graag wil ik als eerst de respondenten bedanken, welke mijn verzoek tot onderzoek ook hebben uitgezet bij andere ziekenhuizen. Daarnaast wil ik mijn begeleider Frank Wijen en mee-lezer Niek Hoogervorst bedanken. Na een moeizame start kwam veel aan op de eindsprint die ik heb moeten trekken. Tijdens deze eindsprint heb ik de volledige medewerking van hen mogen ontvangen, waardoor ik het onderzoek tijdig heb kunnen bijsturen en op tijd heb kunnen inleveren.

Ik wil ook mijn medestudenten (en vrienden); Bart van den Brule, Giovanni Coenen, Marijn Helmons en Gerben Nieuwenhuize bedanken. Niet alleen voor de steun die zij mij afgelopen tijd hebben gegeven, maar ook voor de mooie momenten die we hebben meegemaakt tijdens de opleiding.

Uiteraard wil ik ook mijn man, vrienden en familie bedanken. In de afgelopen periode hebben we veel met elkaar meegemaakt, waar ik in de drukte van werk en studie niet alle tijd aan heb besteed die het wel had verdiend. Door hun begrip voor de situatie is het mij gelukt om mijn onderzoek uit te voeren en mijn opleiding af te ronden.

Het was een zeer leerzame periode! Veel leesplezier.

Middelburg, 2016.

Marijke Verheijen

Samenvatting

Conflicterende belangen komen tot op de dag van vandaag voor in professionele organisaties, het belang van de professional hoeft niet aan te sluiten bij het belang van de organisatie. Een oorzaak voor het ontstaan van belangenconflicten in professionele organisaties is de relatie tussen manager en professional. De professional is verantwoordelijk voor het primaire proces, de manager is gericht op het belang van de organisatie, waarbij hij handelt vanuit efficiëntie en beheersbaarheid.

De vraag die in dit onderzoek centraal stond is: *Welke beheersmaatregelen bevorderen het oplossen van conflicterende belangen binnen professionele organisaties?* Om deze vraag te beantwoorden is deels deductief en deels inductief onderzoek gedaan. In het theoretisch kader zijn de begrippen 'professionele organisatie, conflicterende belangen en beheersmaatregelen' behandeld. Het doel van dit onderzoek was om de bestaande literatuur te toetsen en mogelijk nieuwe inzichten toe te voegen aan de literatuur. Om die reden is er gekozen voor kwalitatief onderzoek, dit in de vorm van een casestudy. De data zijn verzameld door semigestructureerde interviews, waarmee het mogelijk is om door te vragen op bepaalde onderwerpen. De literatuur gaf aan dat de elementen van het professionele regime met name voor komen in ziekenhuizen, de data zijn om die reden verzameld binnen de ziekenhuiszorg. In totaal hebben er drie ziekenhuizen meegewerkt, waarbinnen drie a vier interviews zijn afgenomen. De semigestructureerde interviews zijn tot stand gekomen op basis van het theoretisch kader. De interviews zijn samenvattend uitgeschreven, waarna ze per case zijn opgenomen in een excel-bestand. Op basis van de labeling uit het excel-bestand is er vervolgens een samenvatting per case opgesteld.

Pache & Santos (2010) en Oliver (1991) geven vier strategieën die kunnen worden toegepast op het moment dat conflicterende belangen optreden. De strategieën zijn: vermijding, verzet, compromis en manipulatie. Bij deze strategieën is geen onderscheid gemaakt in welke typen organisaties deze kunnen worden ingezet. De resultaten van dit onderzoek laat zien dat er maar één strategie wordt toegepast door professionele organisaties. Wanneer conflicterende belangen optreden, wordt er altijd gezocht naar een compromis.

Arrow (1985) stelt dat de relatie tussen professionals en organisatie in een professionele organisatie kan worden gezien als principaal-agent relatie. Vermaas (2006) geeft, op basis van de principaal-agenttheorie, drie methoden om conflicterende belangen te voorkomen. De selectie van de professional kan worden gebruikt als methode om ervoor te zorgen dat het belang van de professional overeenkomt met het belang van de organisatie. Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat professionele organisaties het selecteren van de professional niet inzetten als beheersmaatregel om conflicterende belangen te voorkomen. Het selectieproces wordt overgelaten aan de vakgroepen zelf, dit sluit aan bij de theorie Van der Scheer (2013).

De tweede beheersmaatregel die door Vermaas (2006) wordt benoemd is het monitoren van de professional, waarbij uit de resultaten blijkt dat deze in relatie moet worden gezien met de derde methode van Vermaas 'beheersen door financiële prikkels'. Deze twee beheersmaatregelen worden door professionele organisaties nog niet ingezet om conflicterende belangen te voorkomen, blijkt uit de empirische data.

Naast beheersen door financiële prikkels, valt beheersen door autoriteit ook onder de derde methode van Vermaas (2006). Volgens de resultaten van dit onderzoek wordt deze methode wel ingezet in professionele organisaties, maar op een andere wijze dan Vermaas hem heeft ingestoken. De organisatiestructuur wordt door professionele organisaties gezien als belangrijkste beheersmaatregel om conflicterende belangen te voorkomen, dit komt doordat de professional formeel verantwoordelijk is gemaakt voor een organisatiedeel (cluster, divisie of resultaatverantwoordelijke eenheid).

Naast de beheersmaatregelen van Vermaas worden ook andere beheersmaatregelen ingezet om conflicterende belangen te voorkomen, zoals bijvoorbeeld een samenwerkingsovereenkomst. De samenwerkingsovereenkomst is ontstaan na de invoering van 'integrale tarieven', een beheersmaatregel vanuit de overheid. De samenwerkingsovereenkomst tussen professional en organisatie bevat verschillende passages die bijdragen aan het op één lijn krijgen van professional en organisatie, waaronder een soort gedragscode.

Daarnaast blijkt uit de resultaten dat professionals niet alleen worden gestuurd door de organisatie, er zijn ook externe partijen die druk uitoefenen op de professional. Deze externe partijen kunnen gezien worden als beheersmaatregel omdat ze ertoe leiden dat belangen van professional en organisatie overeenkomen.

Inhoudsopgave

1.	Aanleiding en motivatie.....	7
1.1.	Aanleiding.....	7
1.2.	Centrale vraag en deelvragen.....	8
1.3.	Leeswijzer.....	9
2.	Theoretisch kader.....	10
2.1.	Professionele organisatie.....	10
2.1.1.	Kenmerken van professionals.....	10
2.1.2.	Klassieke Professionele Bureaucratie.....	11
2.1.3.	Belangen in de professionele bureaucratie.....	12
2.1.4.	De komst van de manager.....	12
2.1.5.	Nieuwe professionele bureaucratie.....	13
2.1.6.	Tegengestelde belangen in professionele organisaties.....	13
2.2.	Conflicterende belangen.....	13
2.2.1.	Instituties.....	14
2.2.2.	Institutionele complexiteit.....	14
2.2.3.	Conflicterende belangen in professionele organisaties.....	16
2.2.4.	Samenvatting.....	16
2.3.	Beheersmaatregelen.....	16
2.3.1.	Controlesystemen.....	16
2.3.2.	Beheersmaatregelen in professionele organisaties.....	18
2.3.3.	Samenvatting beheersmaatregelen.....	19
2.4.	Conceptueel framework.....	20
2.4.1.	Beheersmaatregelen.....	20
2.4.2.	Oplossing van conflicterende belangen.....	21
2.4.3.	Professionele organisatie.....	22
3.	Methodologie.....	23
3.1.	Empirische methode.....	23
3.2.	Keuze en omvang steekproef.....	23
3.3.	Wijze van dataverzameling.....	24
3.4.	Wijze van data-analyse.....	25
4.	Empirische resultaten.....	26
4.1.	Structuur interview.....	26
4.2.	Resultaten per case.....	26
4.2.1.	Case A.....	26
4.2.2.	Case B.....	30
4.2.3.	Case C.....	34
4.3.	Conclusie.....	38
4.3.1.	Overzicht.....	39
4.3.2.	Belangen in een professionele organisatie.....	40
4.3.3.	Beheersmaatregelen.....	40
5.	Discussie en conclusie.....	42
5.1.	Discussie.....	42

5.1.1.	Belangen in professionele organisaties	42
5.1.2.	Beheersmaatregelen voor het omgaan met conflicterende belangen.....	42
5.2.	Beperkingen van het onderzoek.....	44
5.3.	Conclusie	45
5.4.	Aanbevelingen	46
5.5.	Aanbevelingen voor verder onderzoek	47
	Bibliografie	48
	Bijlage I - Semigestructureerd interview	51

1. Aanleiding en motivatie

In dit hoofdstuk wordt de aanleiding van dit onderzoek besproken. Na de aanleiding komt de centrale vraag en deelvragen die in dit onderzoek worden beantwoord. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een leeswijzer voor de volgende hoofdstukken.

1.1. Aanleiding

Tot op de dag van vandaag kunnen organisaties te maken krijgen met conflicterende belangen bij het maken van strategische keuzes. Het besluitvormingsproces is namelijk een proces waar meerdere partijen bij betrokken zijn, die allen een keuze maken waar ze zelf het meest van profiteren. Zeker professionele organisaties kunnen te maken krijgen met conflicterende belangen omdat het belang van de professional niet hoeft aan te sluiten bij het belang van het management. Bij professionele organisaties kun je denken aan het onderwijs, advocatuur, bankwezen en zorgorganisaties zoals bijvoorbeeld ziekenhuizen. De professional is verantwoordelijk voor het primaire proces binnen een organisatie en heeft daardoor een grote vorm van zeggenschap. Professionals zijn autonoom en kunnen zich samen bundelen tot een autonome eenheid, waardoor de mening van de professionals zwaarder zal wegen bij de besluitvorming.

Een voorbeeld van tegengestelde belangen in het onderwijs is de verdeling van lesuren op een universiteit. In een semester staat het aantal lesuren vast, echter ieder jaar wordt de verdeling van uren tussen de verschillende vakgroepen opnieuw gemaakt. Op basis van de hoeveelheid lesuren krijgt een vakgroep betaald, het is in het belang van de vakgroep om zoveel mogelijk lesuren toebedeeld te krijgen. Kort gezegd vindt de toebedeling van uren plaats op basis van onderhandelingen tussen de vakgroep en de opleiding. Hierbij wordt niet gekeken naar de student en of het vak in de beschikbare tijd gegeven kan worden, maar enkel hoe goed een vakgroep kan lobbyen. Dit betekent dat de student belangrijk studiemateriaal moet missen omdat de vakgroep dat jaar niet goed genoeg heeft onderhandeld. Het belang van de vakgroep staat dus tegenover het belang van de student en die van het management. Het management wil namelijk dat de opleiding aan het eind van het jaar een goede score krijgt, welke is gebaseerd op de mening van een student.

Bovengenoemd voorbeeld geeft een schets van tegengestelde belangen die in professionele organisaties voor kunnen komen. Er zijn niet alleen voorbeelden te noemen van tegengestelde belangen, maar ook voorbeelden waarbij beheersmaatregelen in het leven zijn geroepen om tegengestelde belangen tegen te gaan en de professional en organisatie weer op één lijn te brengen. Dit voorbeeld komt uit de zorgsector, waarbij de beheersmaatregel 'integrale tariefstelling' is ingevoerd door de overheid in de ziekenhuiszorg. Deze beheersmaatregel heeft als doel dat de belangen van instelling en professional zoveel mogelijk op één lijn worden gebracht. Echter het lijkt erop dat de komst van integrale tarieven niet heeft geleid tot een vereenvoudiging maar tot meer complexiteit in de besturing van een ziekenhuisorganisatie (Skipr, 2015). "De vorm van medisch specialistisch bedrijf kan er voor zorgen dat ziekenhuizen en medisch specialisten nog meer tegenover elkaar komen te staan in plaats van dat ze meer op één lijn komen te staan" (FD, 2014). De invulling van deze maatregel door de ziekenhuizen lijkt niet te zorgen voor minder conflicterende belangen, maar juist dat de professional en het management nog meer te maken gaan krijgen met tegengestelde belangen bij besluitvorming. Dit is een voorbeeld van een beheersmaatregel die in theorie een oplossing zou bieden voor tegengestelde belangen binnen een organisatie, maar in praktijk niet tot het gewenste resultaat leidt. Zijn er organisaties die andere beheersmaatregelen hebben ingericht om belangenconflicten tegen te gaan en welke beheersmaatregelen zijn dat dan?

Belangenconflicten kunnen op verschillende niveaus voor komen binnen organisaties en de omvang of zwaarte van het belangenconflict kan sterk verschillen. Niet alleen laat het voorbeeld van de lesurenverdeling op universiteiten of het voorbeeld uit de ziekenhuiszorg waar een specifieke beheersmaatregel is ingericht hoe om te gaan met tegengestelde belangen zien dat belangenconflicten voor komen in professionele organisaties, dit wordt ook onderschreven door de literatuur (Dunn & Jones , 2010; Goodrick & Reay , in press ; Heimer , 1999 ; Imershein & Rond III , 1989; Jarzabkowski et al , 2010; . Reay & Hinings , 2005 , 2009; Scott et al , 2000). Tegengestelde belangen kunnen benaderd worden vanuit verschillende theorieën, bijvoorbeeld de ‘Behaviorial Theory’ en de ‘Institutional Theory’. Organisaties die professionele diensten leveren hebben een breed scala aan beroepen. De verschillende beroepen hebben de neiging gemotiveerd te worden door verschillende logica. Om die reden wordt in dit onderzoek conflicterende belangen benaderd vanuit de institutionele theorie en wordt er gekeken naar institutionele complexiteit. Institutionele complexiteit ontstaat als meerdere partijen binnen een organisatie belangen hebben die conflicteren.

Er is redelijk veel onderzoek verricht naar institutionele complexiteit. Het artikel van Greenwood et. al (2011) geeft een overzicht van onderzoekers en het onderzochte binnen het onderzoeksveld van institutionele complexiteit / institutionele logica. Institutionele wetenschappers erkennen dat organisaties vaak blootgesteld worden aan tegenstrijdige institutionele eisen (Friedland & Alford 1991; Kraatz & Block, 2008; Oliver, 1991). Het probleem van tegenstrijdige belangen wordt in de literatuur erkend, echter is er vrijwel geen onderzoek gedaan naar een systematische manier waarop organisaties kunnen reageren op deze tegengestelde belangen (Krajenbrink, 2013). Ook Thornton (2012) geeft aan dat er nog onvoldoende onderzoek verricht is hoe een organisatie om kan gaan met institutionele complexiteit. Er is meer aandacht nodig voor de specifieke belangen, normen en machtsrelaties in organisaties en hoe deze de reacties van organisaties beïnvloeden.

In de literatuur (Kraatz & Block, 2008) worden vier strategieën voor het omgaan met conflicterende belangen besproken, te weten: institutionele eisen elimineren, iedere eis afzonderlijk behandelen, een balans vinden tussen de eisen of nieuwe institutionele ordes ontwikkelen. Pache & Santos gaan hier nog wat dieper op in. Zij hebben een model ontwikkeld dat meer duidelijkheid geeft over de manier waarop organisaties om kunnen gaan met verschillende institutionele vragen. Er is weinig empirisch onderzoek gedaan naar de beheersmaatregelen die organisaties aanwenden om interne conflicterende belangen te bestrijden. Daarom is dit verkennend onderzoek naar de inzet van beheersmaatregelen bij conflicterende maatregelen ook wetenschappelijk gezien van belang.

Het is belangrijk dat dit onderzoek wordt uitgevoerd omdat organisaties in toenemende mate te maken krijgen met institutionele complexiteit. Om een organisatie goed te kunnen bestuderen is het belangrijk dat tegengestelde belangen worden vermeden en beheersmaatregelen kunnen hier aan bijdragen.

1.2. Centrale vraag en deelvragen

Beheersmaatregelen worden ingezet voor het omgaan met bepaalde situaties en om bepaalde situaties te voorkomen. Beheersmaatregelen kunnen ook worden ingezet om conflicterende belangen op te lossen, maar welke beheersmaatregelen zijn dat dan? Kunnen die beheersmaatregelen ook worden ingezet bij professionele organisaties of moeten dan andere maatregelen getroffen worden? In deze thesis wil ik onderzoeken welke formele beheersmaatregelen het oplossen van conflicterende belangen in professionele organisaties kunnen bevorderen. Dit wil ik doen aan de hand van de volgende centrale vraag:

Welke beheersmaatregelen bevorderen het oplossen van conflicterende belangen binnen professionele organisaties?

De centrale vraag wordt beantwoord aan de hand van de volgende deelvragen:

1. Wat zijn mogelijke oplossingen voor conflicterende belangen binnen professionele organisaties?
2. Wat zijn mogelijke beheersmaatregelen om conflicterende belangen binnen professionele organisaties te voorkomen?

1.3. Leeswijzer

Het onderzoek is volgens de klassiek wetenschappelijke manier opgebouwd. Het onderzoek wordt deels deductief en deels inductief benaderd, in hoofdstuk 2 is het theoretisch kader te vinden. Het theoretisch kader richt zich op drie onderdelen, professionele organisaties, conflicterende belangen en beheersmaatregelen. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een conceptueel framework.

In hoofdstuk 3 wordt de methodologie beschreven. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de empirische methode, de wijze van data verzamelen en de wijze van analyse.

De empirische resultaten worden uitgewerkt in hoofdstuk 4. In dit hoofdstuk worden de onderzoeksresultaten gepresenteerd en geanalyseerd. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met een conclusie, waarin de onderzoeksresultaten van de verschillende cases zijn samengevoegd.

In het laatste hoofdstuk is de discussie te vinden, welke wordt gevolgd door de eindconclusie. Daarnaast zijn in dit hoofdstuk aanbevelingen te vinden voor professionele organisaties en aanbevelingen voor verder onderzoek.

2. Theoretisch kader

Om de deelvragen te beantwoorden wordt eerst gekeken naar de reeds bestaande literatuur over professionele organisaties, conflicterende belangen en beheersmaatregelen.

2.1. Professionele organisatie

Dit onderzoek richt zich op conflicterende belangen binnen professionele organisaties, waardoor het van belang is om na te gaan wat de professionele organisatie anders maakt dan andere typen organisaties. Het belangrijkste kenmerk van een professionele organisatie is dat er professionals werkzaam zijn. Er zal eerst worden ingegaan op de kenmerken van deze specifieke beroepsgroep.

Daarna wordt het concept 'professionele organisatie' verder uitgewerkt aan de hand van theorieën over de 'Professionele Bureaucratie' van Mintzberg. Er zal eerst een beeld worden geschetst van de klassieke professionele bureaucratie en de belangen binnen deze organisatievorm, daarna zal verder ingegaan worden op de ontwikkelingen binnen de professionele bureaucratie na intrede/opkomst van 'de manager' en hoe dit de belangen heeft beïnvloed.

2.1.1. Kenmerken van professionals

Professies zijn vanuit het traditionele standpunt beroepen die zichzelf beheren en controleren, de meest voor de hand liggende voorbeelden hiervan zijn artsen en advocaten (Freidson, 2001). Er zijn verschillende definities van professional en professionele organisatie, echter zijn er criteria te benoemen die kenmerkend zijn voor professionals. Hieronder een weergave van de kenmerken.

Beroepsvereniging

Volgens Witman (2007) zijn professionals aangesloten bij een beroepsgroep, bij artsen is dit bijvoorbeeld de maatschap van hun specialisatie. Collegialiteit kenmerkt deze beroepsgroep. Daarnaast is het waarborgen van de belangen op het gebied van economie, status en praktijk een belangrijke functie van de beroepsgroep. Occupational closure, ofwel de controle van de professie, wie hoort hier wel en niet bij, wordt volgens Abbott (1988) door de beroepsgroep gedaan. Hierdoor krijgt de beroepsgroep een bepaalde macht, zij kunnen namelijk zelf reguleren wie binnen de groep mag treden. De beroepsgroep is ook verantwoordelijk voor het bewaken van het niveau en de kwaliteit van de professie en bepaalt de inhoud en naleving van de bestaande beroepsethos (Wilensky, 1964).

Opleiding

De professie vereist een bepaalde opleiding, dit is het tweede kenmerk. Volgens Groenewegen (2007) en Noordegraaf (2007) maken studenten de professionele manier van handelen eigen door de intensieve en lange training van de opleiding. De kennis uit de opleiding versterkt de beroepsgroep. Naast de intensieve en lange training, vindt er tijdens de opleiding ook een socialisatieproces plaats. Dit is opgenomen in een zogenoemd 'verborgen curriculum'. Dit socialisatieproces is bedoeld om de gebruiken, hiërarchieën en gewoontes van het beroep eigen te maken (Witman, 2007).

Kennis

Als er sprake is van gedeelde kennis, krijgt een professie een sterkere vorm. Gedeelde kennis kan zich bijvoorbeeld uiten in congressen waar kennis wordt gedeeld of vakbladen waar ervaringen worden gedeeld. Dit

kan allen bijdragen aan de ontwikkeling van de professie. Tonkens (2008) voegt daar nog aan toe dat blijvende ontwikkeling in het beroepsveld wordt gestimuleerd door de professie waarbinnen de professional werkzaam is.

Beroepscode

Normen en waarden die binnen een bepaalde professie heersen en leidend zijn in het handelen van de professional, vormen de code van de beroepsgroep (Wilensky, 1964). Normen en waarden worden door Wilensky ook wel samengevat in de term 'service ethic', ofwel beroepsethos. De beroepscode biedt onder andere richting aan de relatie tussen professional en client en tussen de verhoudingen van professionals onderling.

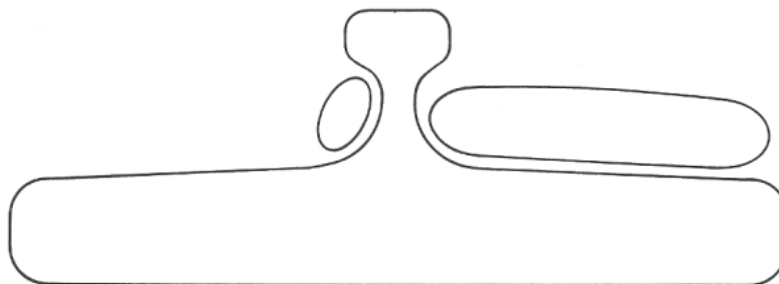
Regulering

Bij professies is regulering voorbehouden aan de beroepsgroep zelf. Professionals zijn zelfsturend, waarbij de beroepsgroep een hoofdrol speelt. De beroepsgroep heeft juridische mogelijkheden om het werk van de aangesloten professionals te reguleren en indien noodzakelijk te sanctioneren (Noordegraaf, 2011)

De stevigheid van de professie wordt bepaald door de mate van aanwezigheid van bovengenoemde kenmerken in een professional. Deze kenmerken geven ook direct aan waarom het niet eenvoudig is om een professional te sturen of op dezelfde lijn te krijgen als de organisatie. De aanwezigheid van professionals in een organisatie is door Mintzberg (2001) uitgewerkt in het model 'professionele bureaucratie. In de komende paragrafen zal eerst de klassieke bureaucratie worden uitgewerkt, daarna wordt stilgestaan bij een belangrijke verandering in de professionele bureaucratie, de komst van de manager.

2.1.2. Klassieke Professionele Bureaucratie

De theorie van Mintzberg (2001) geeft inzicht in professionele organisaties en de relaties binnen professionele organisaties. De platte structuur is kenmerkend voor de professionele organisatie. Er is een dun middenkader aanwezig, een kleine technestructuur en ontwikkelde ondersteunende diensten. Figuur 1 is een weergave van de platte structuur van de professionele bureaucratie. Binnen professionele organisaties is de uitvoerende kern het belangrijkste deel. De professionals behoeven weinig planning en regulering op het uitvoeren werk, waardoor het middenkader en de technische ondersteuning minder sterk ontwikkeld zijn. Zowel horizontaal als verticaal is de professionele bureaucratie, zoals omschreven door Mintzberg, sterk gedecentraliseerd. Naast de uitvoerende kern is de ondersteunende dienst een ander belangrijk onderdeel. De ondersteunende dienst kenmerkt zich door zich bezig te houden met concrete en zeer specifieke taken uit te voeren ten dienste aan de uitvoerende kern en neemt de gereguleerde, eenvoudigere klussen over van de professional.



Figuur 1 - Structuur van de professionele bureaucratie. Bron: Mintzberg (2001, p.205)

De kennis en vaardigheden van de hoogopgeleide professionals zijn gestandaardiseerd, waardoor coördinatie kan plaatsvinden. Echter, de professional heeft de ruimte om de vaardigheden naar eigen inzicht te gebruiken ondanks de standaardisatie van die vaardigheden. Dit komt doordat de professionals zeer complex werk verrichten waardoor ze rechtstreekse zeggenschap hebben (Mintzberg, 2001). De organisatie is afhankelijk van de kennis en vaardigheden van de professional. De professional is relatief onafhankelijk van de organisatie maar is wel afhankelijk van de beroepsvereniging, zie passage 'beroepsvereniging'. Zoals in die paragraaf beschreven worden de normen en waarden bepaald, waarop de standaardisatie van vaardigheden is gebaseerd, binnen de beroepsvereniging.

2.1.3. Belangen in de professionele bureaucratie

In het model van de klassieke bureaucratie is weinig ruimte voor het management gereserveerd. Op het moment dat de professional de manager beschouwd als behartiger van het belang van de professional, behoudt de manager ook een zekere macht (Mintzberg, 2001). In professionele organisaties is sprake van een professioneel domein, welke behoort tot de professional, en een beheersmatig domein (manager). Het functioneren van de organisatie hangt af van de grens tussen 'werken voor het gemeenschappelijke doel' en 'werken voor het eigen belang'. Wanneer beiden domeinen gaan overlappen kan een conflict optreden (Giesbers & Bergen, 1992). De samenwerking tussen de twee domeinen is kenmerkend voor een professionele organisatie.

De kwaliteit van het geleverde werk wordt in een professionele organisatie bepaald door de kwaliteit van de samenwerking tussen management en de professional. De professional is zelfsturend en heeft zicht op de manier waarop processen verlopen binnen de organisatie waarin hij werkzaam is. Desondanks heeft de professional het organisatieverband nodig om zijn vak uit te kunnen oefenen. Randvoorwaarden, opgelegd door de organisatie, kunnen bijdragen aan de kwaliteit van het werk van de professional. Voorbeelden van randvoorwaarden zijn het afstemmen van verantwoordelijkheden en besturingssystemen (Mintzberg, 2001).

De professional heeft een sterke eigen identiteit, voortkomend uit de instituties die hij heeft meegekregen vanuit zijn professie (zie voor instituties paragraaf 2.2.1). Als de professional (een gedeelte van) zijn identiteit ontleent aan de organisatie zal de kwaliteit van het geleverde werk hoger zijn. Echter de professional zal zich eerder verbinden aan zijn professie dan aan de organisatie (Mintzberg, 2001).

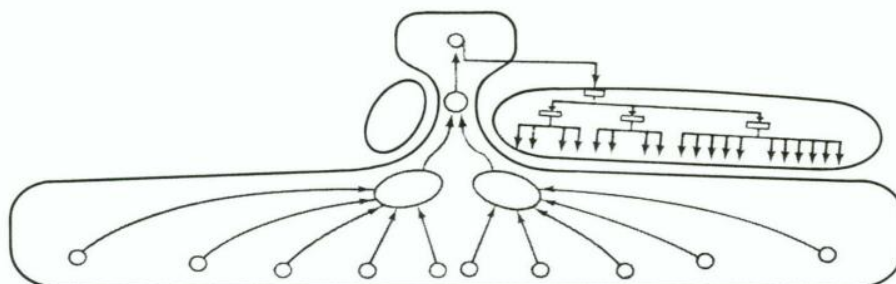
2.1.4. De komst van de manager

Volgens Jacques & Scholten (2007) beschrijft de centrale positie van professional en patiënt/cliënt/student de werkelijkheid van veel organisaties niet meer. Volgens de klassieke bureaucratie zou die positie centraal staan en worden ondersteunende diensten aangestuurd door de professional. In de huidige situatie, waar de manager een interveniërende rol is gaan spelen, opereert de manager tussen de patiënt/cliënt/student die verwachtingen heeft van de te leveren diensten en de professionals welke verantwoordelijk zijn voor het leveren van de diensten. Daarnaast houdt de manager zich bezig met regelgeving om een organisatie efficiënter in te richten en beter beheersbaar te maken.

In de jaren tachtig heeft de manager zijn intrede gemaakt doordat organisaties streefden naar controle van de prestaties van de professionals (Jacques & Scholten, 2007). De managers moesten dienstbaar zijn aan de organisatie en niet langer aan de professional. Tegenwoordig wordt op het werk van de professionals steeds meer controles uitgevoerd.

2.1.5. Nieuwe professionele bureaucratie

Professionals hebben in de nieuwe professionele bureaucratie nog steeds een sterke medebeheersing. Controle en extern toezicht worden bemoeilijkt door de grote mate van autonomie van de professional. Volgens Mintzberg geven professionals nog steeds aan dat de organisatie dienstbaar moet zijn aan de professional, dit komt doordat de professionals verantwoordelijk zijn voor het primaire proces (Boot & Klinkert, 1994). Een ander type organisatie dan de professionele organisatie is de industriële organisatie. Deze vorm kent een monocratisch model, waarmee wordt bedoeld wordt dat er sprake is van één gezagslijn (Freidson, 1984). Bij dit model is de verantwoordelijkheidsstructuur duidelijk, iedereen legt verantwoordelijkheid af aan enkele, dezelfde bestuurders. In de hiërarchie in dergelijke organisaties staat één bestuurder van de gehele organisatie bovenaan. Deze organisatievorm is niet toepasbaar wanneer er professionals werkzaam zijn in de organisatie, dit komt door de autonomie van de professional. Volgens Freidson (1981) bestaan in professionele organisaties twee gezagslijnen in plaats van één, te weten: een bestuurlijke gezagslijn en een functionele gezagslijn. Met de functionele gezagslijn wordt de professional bedoeld, die formeel geen zeggenschap heeft op delen van de organisatie waar hij wel invloed op heeft. Hij kan ondersteunend personeel sturen zonder dat hij een hogere positie heeft in de organisatie. Professionals proberen ook vrijheid van handelen te verkrijgen over de administratieve processen (Mintzberg, 2001). De ondersteunende diensten, zoals bijvoorbeeld personeelszaken worden gestuurd door de bestuurlijke gezagslijn. De bestuurlijke gezagslijn is volgens Mintzberg (2001) een *topdown* machinebureaucratie, de professionele gezagslijn is democratisch en *bottom up*. In figuur 2 worden deze parallelle gezagslijnen volgens Mintzberg weergegeven.



Figuur 2 - Parallelle hiërarchieën in professionele organisaties. Bron: Mintzberg (2001, p.209)

2.1.6. Tegengestelde belangen in professionele organisaties

Een oorzaak van de strijd tussen managers en professionals om macht, is de parallelle hiërarchie binnen de professionele organisaties. Volgens Grit & Meurs (2005) bestaat hierdoor een potentieel spanningsveld tussen de professional en de manager. De verhouding tussen professional en manager wordt vaak als bron van conflict genoemd. De professional heeft het doel om de beste dienstverlening te geven aan de patiënt/cliënt/student. De manager is gericht op het belang van de organisatie en waarbij hij handelt vanuit het oogpunt efficiëntie en beheersbaarheid. In de volgende paragraaf zal verder worden ingegaan op conflicterende belangen.

2.2. Conflicterende belangen

Zoals hierboven besproken is er binnen professionele organisaties sprake van een belangenconflict. Deze paragraaf geeft inzicht in conflicterende belangen en vervolgens mogelijkheden om conflicterende belangen te voorkomen of verhelpen. In dit onderzoek wordt het onderwerp benaderd vanuit de institutionele theorie. Het uitgangspunt van de institutionele theorie is dat organisaties worden beïnvloed door: regels en procedures, normen, waarden en overtuigingen (Scott, 2008) ofwel instituties. De keuze voor deze theorie is gemaakt omdat er duidelijk verschillende instituties zijn tussen stakeholders binnen professionele organisaties.

2.2.1. Instituties

Scott (2008) ziet instituties als multi-dimensionele sociale structuren en kent hieraan drie elementen toe, te weten: regulatief, normatief en/of cultureel cognitief. Deze dimensies geven stabiliteit en betekenis en geven het gedrag van actoren richting.

Regulatief

Onder de dimensie regulatief vallen de formele expliciete regels. Instituties kunnen het gedrag van individuen en organisatie reguleren. Regels hebben een formeel en dwingend karakter en zijn vaak gekoppeld aan een vorm van handhaving of sancties (Scott, 2008). Regulatieve instituties kunnen opgelegd worden door de overheid, brancheverenigingen of andere instellingen en bepalen feitelijk de regels van het spel.

Normatief

Bij de dimensie normatief gaat het om normen (hoe moeten dingen gaan) en waarden (wat vinden we belangrijk). Dit wordt bekeken vanuit een bepaalde organisatie, industrie of maatschappij (Scott, 2008). “Het is een sturing op gewenst gedrag in een bepaalde situatie en de rol van de actor in deze situatie. Normen en waarden zijn vaak stevig ingebed en bepalen mede de autonomie met de daarbij behorende status, macht, identiteit en invloed” (Krajenbrink, 2013).

Cognitief

Cognitieve instituties omvatten de gedeelde referentiekaders die ontstaan tijdens interactieprocessen tussen actoren binnen organisaties (Scott, 2008). Het gaat om de heersende logica in de gang van zaken en de manier van omgang met anderen (Thornton e.a., 2012).

Met name de regulatieve en normatieve instituties zijn in dit onderzoek relevant. Zoals eerder besproken worden professionals sterk beïnvloed door hun beroepsgroep, waarbij de beroepsgroep zelfs juridische sanctioneringsmogelijkheden heeft (Noordegraaf, 2011). Daarnaast worden managers in professionele organisaties (vaak publiek van aard) ook steeds meer door overheden gedwongen via regelgeving om een bepaalde efficiëntie slag te maken (Jaques en Scholten 2007, p. 163). Als organisaties worden geconfronteerd met tegenstrijdige en onverenigbare eisen van verschillende stakeholders, ontstaat institutionele complexiteit (Greenwood e.a., 2011).

2.2.2. Institutionele complexiteit

Greenwood & Hinings (1996) beschrijven organisaties als politieke arena's waarin meerdere groepen van actoren met verschillende belangen, macht, waarden en normen interacteren, wat sterk terug te vinden is in professionele organisaties. Doordat de instituties van de twee domeinen binnen een professionele organisatie zo ver uit elkaar liggen, kan er niet ontkomen worden aan conflicterende belangen.

Dat organisaties in toenemende mate worden blootgesteld aan tegenstrijdige eisen/belangen wordt door de institutionele theoretici erkend. De tegenstrijdige eisen worden opgelegd door hun institutionele omgeving (Friedland & Alford 1991; Kraatz & Block, 2008; Oliver, 1991). Volgens Pache & Santos (2010) komen tegenstrijdige eisen vaker voor in een gefragmenteerde organisatie. Bij een gefragmenteerde organisatie wordt beantwoord aan en vertrouwd op meerdere partijen van een organisatie. Pache & Santos (2010) stellen dat door het naast elkaar bestaan van meerdere actoren met verschillende instituties de kans wordt vergroot op tegenstrijdige eisen. Conflicterende belangen zorgen voor problemen bij besluitvorming. Wanneer namelijk de keuze wordt gemaakt om de belangen van de ene partij te behartigen, wil dit ook zeggen dat de belangen van een andere partij niet behartigd kunnen worden.

Er zijn verschillende strategieën opgesteld voor het omgaan met conflicterende belangen, waaronder de vier aanpassingsstrategieën van Kraatz & Block (2008), de strategische responsstrategieën van Oliver (1991) en het model voor het omgaan met institutionele vragen binnen organisaties van Pache & Santos (2010).

Voor het omgaan met conflicterende belangen stellen Kraatz & Block (2008) vier aanpassingsstrategieën voor. Deze strategieën kunnen worden ingezet op het moment dat er sprake is van conflicterende belangen. Op welke wijze deze strategie kan worden uitgevoerd wordt niet door Kraatz & Block besproken. De eerste strategie is het elimineren van institutionele eisen. Organisaties kunnen de oorsprong van de conflicterende eis elimineren door bijvoorbeeld de legitimiteit van de eis niet te erkennen. Iedere eis afzonderlijk behandelen is de tweede strategie die organisaties in kunnen zetten. Dit kan door met de verschillende partijen in gesprek te gaan. Als derde strategie kunnen de spanningen worden ingeperkt door op zoek te gaan naar de balans tussen de verschillende eisen en te onderhandelen met de verschillende partijen. Het ontwikkelen van nieuwe institutionele ordes is de laatste strategie. Een nieuwe identiteit ontwikkelen die door alle partijen als legitiem kan worden gezien.

Oliver (1991) heeft strategische responsstrategieën ontwikkeld die organisaties zouden kunnen inzetten om te kunnen omgaan met institutionele eisen. Berusting en vermijding is de eerste responsstrategie. Berusting komt in drie vormen: het gevolg van een gewoonte, uit bewuste of onbewuste imitatie van institutionele modellen of vrijwillige naleving van institutionele eisen. Vermijding wordt bereikt door symbolische naleving of het domein waarbinnen druk wordt uitgevoerd te vermijden. De tweede responsstrategie is verzet. Bij deze agressieve strategie kunnen institutionele eisen welke invloed hebben op besluitvorming in organisatie worden weggenomen door ontslag van de werknemers, die voorschriften negeren of de normen openlijk betwisten. Het komen tot een compromis is de derde responsstrategie. Dit kan bereikt worden door het wijzigen van eisen of het reageren op eisen. De laatste responsstrategie is manipulatie, een veelgebruikte strategie in bureaucratische organisaties. Drie vormen van manipulatie zijn: samenwerking met actoren die druk veroorzaken, lobbyen of druk uitvoeren op de bron. Wanneer je moet overgaan tot welke strategie wordt niet besproken door Oliver.

Pache & Santos (2010) hebben de strategieën van Oliver (1991) verder uitgebouwd en een model ontwikkeld. Zij maken onderscheid tussen tegenstrijdige vragen gericht op middelen en vragen gericht op doelen. Er kan volgens hen sprake zijn van uiteenlopende vragen over de middelen waarmee het doel bereikt kan worden. Of verschillende instituties kunnen het oneens zijn over het doel van de organisatie. In dit model is, naast de aard van de vraag, de interne vertegenwoordiging een belangrijke factor.

Respons Determinanten		Kans op goedkeuring van de reactie van de strategie			
Aard van de vraag	Interne vertegenwoordiging	Compromis	Vermijding	Verzet	Manipulatie
Middelen	Afwezig	Hoog	Hoog	Laag	Laag
	Enkelvoudig	Laag	Hoog	Hoog	Laag
	Meervoudig	Hoog	Laag	Laag	Hoog
Doelen	Afwezig	Laag	Hoog	Hoog	Laag
	Enkelvoudig	Laag	Hoog	Hoog	Hoog
	Meervoudig	Laag	Laag	Laag	Hoog

Tabel 1 - Responsmodel voor tegenstrijdige institutionele eisen (Pache & Santos, 2010)

2.2.3. Conflicterende belangen in professionele organisaties

De literatuur schrijft voor dat de kans op conflicterende belangen groter is in professionele organisatie. De wijze waarop tegengestelde belangen kunnen worden voorkomen of verholpen is volgens de literatuur niet anders in professionele organisaties. De vier strategieën (compromis, vermijding, verzet en manipulatie) kunnen in alle typen organisaties worden ingezet.

2.2.4. Samenvatting

Iedere organisatie heeft te maken met instituties, echter in een professionele organisatie zijn er zowel instituties van de organisatie als ook instituties van de professional. Dit kan leiden tot conflicterende belangen. Er zijn verschillende strategieën besproken als mogelijke oplossingen voor het omgaan met conflicterende belangen in professionele organisaties. Het uitgebreide model van Pache & Santos (2010) beschrijft het beste de wijze waarop organisaties kunnen omgaan met conflicterende belangen. Zij maken ten eerste onderscheid in middelen en doelen waarop tegenstrijdige vragen kunnen ontstaan. Daarbij hebben zij vier strategieën ontwikkeld, te weten: compromis, vermijding, verzet en manipulatie. Waarbij moet worden opgemerkt dat verzet, eventueel ontslaan van medewerkers, moeilijk haalbaar is bij professionals in de organisatie. Dit komt doordat professionals worden geselecteerd door de beroepsgroep. De strategieën geven inzicht hoe er kan worden omgegaan met conflicterende belangen op het moment dat deze opspelen of voor het voorkomen van conflicterende belangen. In dit onderzoek wordt onderzocht welke beheersmaatregelen ingezet kunnen worden om het oplossen van conflicterende belangen te bevorderen. Om dit te onderzoeken moet eerst aandacht besteed worden aan beheersmaatregelen.

2.3. Beheersmaatregelen

Beheersmaatregelen kunnen worden benaderd vanuit management control. Volgens Sieverdink (1998) is 'Control' het besturen en beheersen van de onderneming in de meest brede zin. Control wordt door Leifer and Mills (1996) gedefinieerd als 'een regulatief proces waarbij de elementen van een systeem meer voorspelbaar worden gemaakt door het hanteren van richtlijnen voor het bereiken van een gesteld doel'.

Om een onderneming te besturen en beheersen bestaan management control systemen. Deze zorgen ervoor dat belangen van werknemers op één lijn worden gebracht met de belangen van de onderneming (Rosanas & Velilla, 2005), ook wel doelcongruentie genoemd. Rosanas & Velilla (2005) geven aan dat een perfecte doelcongruentie bijna niet bestaat in een complexe situatie, echter een goed control systeem zorgt er in ieder geval voor dat individuen niet tegen de belangen van de onderneming handelen. Naast deze sociale controle (normen, waarden en culturen) bestaat ook formele controle welke zorgt voor regels en procedures die gewenst gedrag aanduiden (Das, 1993).

2.3.1. Controlesystemen

Controlesystemen kunnen ingericht worden om ervoor te zorgen dat de belangen van het individu niet conflicteren met de belangen van de organisatie. Het management moet maatregelen nemen om ervoor te zorgen dat werknemers doen wat het beste is voor de onderneming om de gestelde doelen te bereiken. Dit is volgens Merchant (1998) hetgeen wat management control inhoudt. Door Ouchi (1975) worden drie soorten controle mechanismen onderscheiden, te weten: resultaat, proces en sociaal. Merchant spreekt over (1998) action control, result control en personnel control en cultural control. Onder action control worden de beheersmaatregelen verstaan die direct in de uitvoering van activiteiten ingrijpen. Met deze maatregelen wordt beoogd dat medewerkers activiteiten uitvoeren die voordelig zijn voor de organisatie en daarmee activiteiten nalaten die nadelig zijn. Er zijn drie methoden voor action control:

- Gedragsbeperkingen; bijvoorbeeld autorisatie en functiescheiding
- Afleggen van verantwoording; belonen en straffen
- Overbodigheid; meer medewerkers zelfde taak laten uitvoeren zodat het goed gebeurt.

Deze beheersmaatregelen werken preventief en kunnen worden ingezet om conflicterende belangen te voorkomen.

Met result control wordt het belonen van goede resultaten en het straffen van slechte resultaten bedoeld. Medewerkers worden hierdoor gemotiveerd om te handelen naar de doelen van de organisatie. Bij belonen kan gedacht worden aan financiële beloningen, maar ook erkenning, autonomie en promotie. Door deze manier van control staan medewerkers stil bij de gevolgen van hun acties doordat ze er op afgerekend kunnen worden. Er zijn vier stappen bij het gebruik van result controls:

1. Prestaties definiëren waarop resultaten moeten worden geboekt
2. Vaststellen van de wijze van meten van de prestaties
3. Bepalen van het te behalen resultaat
4. Beloningssysteem introduceren.

Personnel control is gebaseerd op de natuurlijke neiging van medewerkers om zichzelf te motiveren en beheersen. Dit kan door het management gestimuleerd worden door middel van werving en selectie, training, functieontwerp en het beschikbaar stellen van de benodigde financiële en materiële middelen.

Het laatste controlemechanisme van Merchant (1998) is cultural control. Hiermee wordt beoogd dat medewerkers van een organisatie het gedrag van elkaar gaan beheersen conform de organisatiecultuur. Dit wordt gedaan door sociale druk van de medewerkers onderling op het moment dat normen en waarden afwijken van die van de groep. Op gedeelde tradities, normen, waarden ideologieën en attitudes is een bedrijfscultuur gebaseerd. Het is mogelijk om de bedrijfscultuur te beïnvloeden, namelijk door de volgende methodes:

- Gedragscodes; medewerkers laten begrijpen welk gedrag gewenst is
- Groepsgewijze beloningen; monitoren van medewerkers ligt bij collega's
- Intra-organisatorische transfers; verplaatsen van medewerkers binnen de organisatie
- Fysieke en sociale regelingen; benadrukken van cultuur door bijvoorbeeld kantoorinrichting
- Tone-at-the-top; uitspraken management moeten in lijn zijn met organisatiecultuur.

De controlemechanismen van Merchant (1998) zorgen ervoor dat handelingen van medewerkers in lijn zijn met die van de organisatie. Hierbij wordt wel uitgegaan van medewerkers die in dienst zijn van een bepaalde organisatie of die zich gebonden voelen aan een organisatie. Bij professionele organisaties kan het zijn dat de professional niet in dienst is van de organisatie.

Otley (1999) beschrijft vijf centrale aspecten van controle mechanismen; doelen, strategie en plannen, target setting, incentives en beloningsstructuren en informatie feedback loops. Deze sluiten aan bij de vier typen management control systemen die worden onderscheiden door Simmons (1994). Het eerste type management control systeem wordt door Simmons (1994) belief systems genoemd. Hieronder worden formele, op informatie gebaseerde routines en procedures verstaan die gebruikt worden door managers om patronen in organisatorische activiteiten te handhaven of vernieuwen. Tevens wordt verstaan de missie, normen en kernwaarden en hetgeen waar een organisatie voor staat en wil bereiken.

Het tweede type systeem is boundary systems. Managers gebruiken deze formele systemen om expliciete regels en beperkingen vast te stellen. Hierdoor worden risico's uitgesloten die ervoor zouden kunnen zorgen dat een strategie niet gerealiseerd zou kunnen worden. In gedragscodes, strategische planningssystemen en budgetten worden de regels en beperkingen vastgelegd.

Diagnostic control system is het derde type systeem. Dit zijn formele feedbacksystemen, bijvoorbeeld bedrijfsplannen of budgetten kunnen gebruikt worden om resultaten te monitoren. Deze methode draagt bij aan het realiseren van de strategie en is gericht op het beheersen van de resultaten. Andere voorbeelden van diagnostic control systemen zijn; planning- en rapportagesystemen, normen, balanced scorecard, taakstellingen en beloningssystemen.

Als laatste systeem wordt Interactieve control systems benoemd door Simmons (1994). Hieronder worden formele systemen die gebruikt worden door managers om zichzelf geregeld persoonlijk te betrekken bij de operationele uitvoering en de strategische discussie verstaan. "Goede interactie en communicatie resulteert in het tijdig signaleren van patronen die strategisch relevante ontwikkelingen kunnen impliceren en stellen in staat tijdige en doeltreffende maatregelen te treffen voor het omgaan met strategische onzekerheden (Simons, 1994)".

Het is erg belangrijk dat deze vier typen van control systemen in balans zijn.

De genoemde beheersmaatregelen zijn gericht op organisaties met werknemers. Sommige beheersmaatregelen zullen niet effectief zijn binnen professionele organisaties, dit komt doordat de verhoudingen binnen professionele organisaties anders zijn. In de volgende paragraaf worden de verhoudingen beschreven met de beheersmaatregelen die in professionele organisaties ingezet kunnen worden.

2.3.2. Beheersmaatregelen in professionele organisaties

De hierboven genoemde controlesystemen kunnen ingezet worden in een organisatie. De professionele organisatie vertoont andere kenmerken doordat professionals een andere relatie hebben met de organisatie, welke aansluit bij de principaal-agenttheorie. De organisatie wordt in deze theorie gezien als principaal en de professional als agent (Arrow, 1985). Bij deze constructie delegeert de principaal bepaalde verantwoordelijkheden aan de agent. Volgens Arrow (1985), Tuohy (2003) en Eijkenaar (2013) zijn er bepaalde aspecten die druk uitoefenen op deze relatie. Het eerste aspect is informatie asymmetrie. De opdrachtnemer heeft specifieke kennis en is specialist in zijn vakgebied, bij de opdrachtgever ontbreekt deze specifieke kennis vaak waardoor hij bepaalde informatie niet heeft. Dit maakt het moeilijk voor de principaal om de agent te controleren, daarnaast voelt de professional zich onder druk staan doordat de manager niet meer weet wat er op de werkvloer gebeurt (Peters & Pouw, 2005) en richten de managers zich op efficiëntie en transparantie. Informatie asymmetrie hoeft op zichzelf nog geen probleem te zijn, echter wanneer het tweede aspect optreedt wordt het wel een probleem. Het tweede aspect is conflicterende belangen. Het belang van de agent hoeft niet in lijn te zijn met het belang van de principaal. De agent kan door zijn kennisvoorsprong zijn eigen belang nastreven zonder dat de principaal kan controleren of de agent het belang van de principaal nastreeft.

Er zijn verschillende verantwoordelijkheidsmechanismen opgesteld om te kunnen omgaan met de informatie asymmetrie en tegenstrijdige belangen die tussen de principaal en agent kunnen ontstaan. Door de informatie asymmetrie is het moeilijk om de professional te sturen, echter door de informatiesystemen wordt het eenvoudiger om te reguleren en controleren (Tuohy, 2003). Volgens Kuhlmann (2006) ervaart de professional een inbreuk op zijn autonomie en professionalisme door de toenemende regulering- en controlesystemen.

Vermaas (2006) geeft drie strategieën die de agent kunnen motiveren en/of stimuleren om zijn acties in het belang van de principaal te doen: selecteren van de agent, monitoren van de agent, beheersen van de agent. Door het selecteren van de agent heeft de principaal de mogelijkheid om het probleem van verschillende belangen zo veel mogelijk uit te sluiten. De principaal kan een agent selecteren waarvan de belangen aansluiten op de belangen van de organisatie. Om de juiste agent met de juiste belangen te selecteren moet de organisatie voldoende kennis en inzichten hebben van de adequate selectiecriteria (Sappington, 1991). Een selectieprocedure stimuleert de geselecteerde agent om te handelen in lijn met de belangen van de principaal doordat de principaal ook nog de mogelijkheid heeft om een andere agent te selecteren. Ook hierbij is het wel een vereiste dat de organisatie kennis heeft van de dagelijkse werkzaamheden en resultaten van de agent. Echter de vraag is in hoeverre de Raad van Bestuur van een organisatie zich kan bemoeien met de selectieprocedure van de agent. Als we kijken naar een universiteit of naar een ziekenhuis, dan zal de selectieprocedure van een nieuwe professional de verantwoordelijkheid zijn van de beroepsgroep. Dit komt doordat de toetreding, opleiding en beoordeling van de beroepsbeoefenaren de verantwoordelijkheid is van de beroepsgroep zelf (W. Van der Scheer, 2013).

De tweede strategie van Vermaas (2006) is het monitoren van de agent. Het monitoren van de performance van de agent kan ervoor zorgen dat de informatiekloof kan worden verkleind. Volgens Tuohy (2003) kan dit een oplossing bieden om ervoor te zorgen dat de agent zijn positie van vertrouwen niet misbruikt. Een controlemechanisme dat zich hiervoor leent is benchmarking. Het identificeren van een punt van vergelijking waartegen al het andere kan worden vergeleken is het basisprincipe van benchmarken (Ettorchi-Tardy et. al, 2012). Bij adequate benchmarking is de kwaliteit van vergelijking essentieel.

De laatste strategie is beheersen van de agent. Om de kwaliteit te waarborgen kunnen controlemechanismen worden ingebouwd. Het gedrag van de agent kan beïnvloed worden door het inrichten van meerdere controlesystemen. Deze strategie zorgt ervoor dat het agentprobleem van conflicterende belangen kan worden overwonnen en dat de belangen van de agent en de principaal op één lijn worden gebracht. Voordat je de controlestrategie implementeert, is het nodig om na te gaan of een agent wel beheerst moet worden. Er zijn meerdere mogelijkheden om een agent te beheersen. De eerste methode van Vermaas (2006) is beheersen door autoriteit. Dit houdt in dat er eenzijdige coördinatie is op de acties van de agent binnen de hiërarchische relatie. Een andere methode is beheersen aan de hand van prikkels. Hierbij kan de principaal de agent stimuleren door prikkels om de acties uit te voeren waar de principaal het meeste van profiteert. Hiervoor kan een contract worden opgesteld waarin financiële bepalingen worden opgenomen die ervoor zorgen dat de agent gestimuleerd wordt om het gewenste gedrag van de organisatie te uiten. Om de belangen van de principaal en agent op één lijn te krijgen is het stimuleren van gewenst gedrag door financiële prikkels een geschikte methode (Eijkenaar 2013, Verlijsdonk 2011, Vermaas 2006). Gelijkgestemdheid is in het belang van beide partijen. Voor professionele organisaties is het belangrijk de juiste middenweg te kiezen tussen vertrouwen en beheersen. Afwezigheid van autoriteit en hiërarchie in principaal-agent relaties wordt sterk in twijfel getrokken door theoretici als Arrow (1985). Daarentegen stellen anderen dat een top-down benadering vanuit de organisatie kan zorgen voor meer tegenwerking (Maarse et al., 2013).

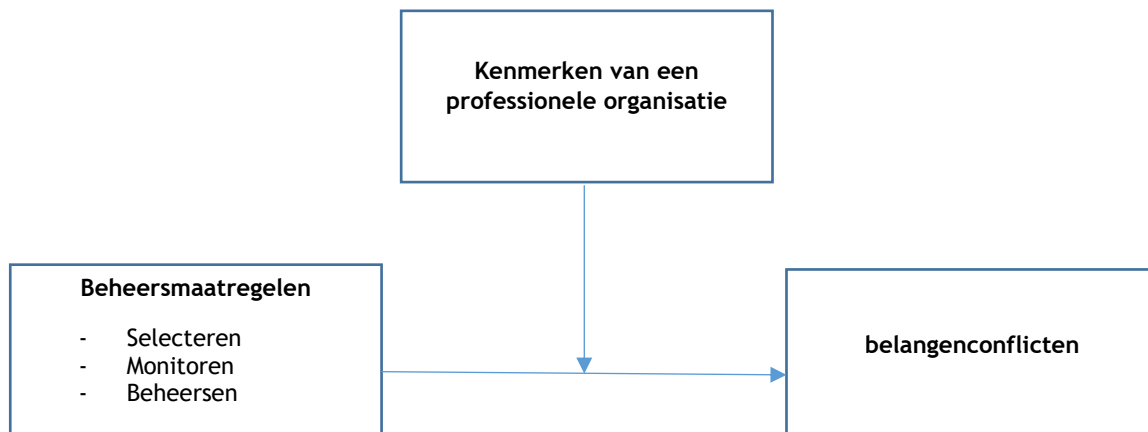
2.3.3. Samenvatting beheersmaatregelen

Er zijn meerdere beheersmaatregelen die door een organisatie kunnen worden ingezet om ervoor te zorgen dat de belangen van het individu in lijn zijn met de belangen van de organisatie. Echter deze beheersmaatregelen hebben niet altijd effect binnen een professionele organisatie. Om binnen een professionele organisatie conflicterende belangen te voorkomen/verhelpen is het belangrijk om te erkennen dat er sprake is van een principaal-agent relatie. Er blijven dan verschillende beheersmaatregelen over die ingezet kunnen worden.

Vermaas (2006) heeft drie strategieën: het selecteren van de agent, het monitoren van de agent en het beheersen van de agent.

2.4. Conceptueel framework

In de literatuur worden verschillende methoden beschreven die conflicterende belangen zouden kunnen voorkomen of verhelpen. Dit onderzoek richt zich op conflicterende belangen binnen professionele organisaties. Het onderzoek is schematisch weergegeven in onderstaand model:



Figuur 3 - Conceptueel framework

Binnen een professionele organisatie worden besluiten genomen. Uit het theoretisch kader is naar voren gekomen dat de organisatie maar beperkt zeggenschap heeft over en invloed op de manier waarop professionals hun werk uitvoeren. De professional is verantwoordelijk voor het primaire proces en wil meedenken over de beleidsvoering van de organisatie. Daarbij komt dat bij een professional sprake is van professionele instituties. De eigen, professionele, waarden en normen zijn dominant. Daarbij heeft de professional als onderliggende waarden zijn deskundigheid en onafhankelijkheid. De organisatie heeft ook zijn eigen logica, maar deze wijkt af van die van de professional. Dit kan leiden tot een conflict bij het bepalen van het beleid van de afdeling. In dit onderzoek wordt onderzocht welke beheersmaatregelen ervoor kunnen zorgen dat conflicten, ontstaan vanuit verschillende belangen, kunnen worden voorkomen en/of verholpen.

Beheersmaatregelen is opgenomen als onafhankelijke variabele en de oplossing voor belangenconflicten als afhankelijke variabele. Daarbij is de professionele organisatie opgenomen als factor die mogelijk van invloed is op de relatie tussen de onafhankelijke- en afhankelijke variabele.

2.4.1. Beheersmaatregelen

Uit het theoretisch kader zijn verschillende beheersmaatregelen naar voren gekomen die ervoor kunnen zorgen dat belangenconflicten worden voorkomen of verholpen. Dit onderzoek richt zich specifiek op professionele organisaties waardoor niet alle beheersmaatregelen effectief ingezet kunnen worden. Dit heeft te maken met het feit dat een professional een andere positie heeft in de organisatie dan ondersteunende medewerkers. Daarbij komt dat de professional zich niet laat sturen en zoals eerder benoemd heeft de organisatie ook maar beperkt zeggenschap over, en invloed op de manier waarop de professionals hun werk uitvoeren.

De beheersmaatregelen die ingezet kunnen worden in professionele organisaties en die invloed hebben op conflicten die voortkomen uit verschillende instituties zijn de volgende:

Selecteren van de professional

Indien de organisatie betrokken is bij het selecteren van de professional, kan bij de selectie rekening gehouden worden met het gedrag van de professional. Door een professional te selecteren die aansluit bij de kernwaarden van de organisatie is er minder kans op conflicterende belangen. De betrokkenheid van de organisatie bij de selectie van de professional zal afhangen van de relatie tussen organisatie en professional. De verwachting is dat de organisatie meer invloed heeft op het selectieproces als de medisch specialist in loondienst treed.

Monitoren van de professional

Het monitoren van de performance van de agent kan ervoor zorgen dat de informatiekloof kan worden verkleind. Dit kan ervoor zorgen dat de organisatie zicht heeft op de werkzaamheden van de professional en dat de professional zijn positie van vertrouwen niet misbruikt.

Beheersen van de professional

Controlemechanismen kunnen ingericht worden om het gedrag van de professional te beheersen. Een dergelijk controlesysteem kan ervoor zorgen dat het belang van de professional en de organisatie op één lijn komen. Er zijn meerdere vormen van beheersen. De eerste vorm is beheersen door autoriteit, waarbij de acties van de professional gecoördineerd worden binnen de hiërarchische relatie. De tweede vorm is beheersen aan de hand van prikkels. De professional kan geprikkeld worden, door bijvoorbeeld een sanctie of financiële beloning, om acties uit te voeren waar de organisatie het meest van profiteert.

2.4.2. Oplossing van conflicterende belangen

In het vorige hoofdstuk is naar voren gekomen dat de bestaande literatuur verschillende strategieën biedt die ervoor kunnen zorgen dat conflicterende belangen worden voorkomen / verholpen. In dit onderzoek wordt onderzocht of belangenconflicten kunnen worden voorkomen / verholpen door: vermijding, verzet, compromis of manipulatie en of deze strategieën als beheersmaatregelen kunnen worden ingezet in professionele organisaties.

Vermijding

Het domein waarbinnen druk wordt uitgevoerd kan worden vermeden om niet verder in te gaan op de vrijwillige naleving van institutionele eisen. Deze strategie zorgt ervoor dat er geen conflicten ontstaan, echter het is niet altijd mogelijk om het domein waarbinnen druk wordt uitgevoerd te blijven vermijden. Dit betreft een tijdelijke oplossing.

Verzet

Deze strategie is moeilijker toepasbaar in professionele organisaties. Bij verzet kunnen institutionele eisen welke invloed hebben op de besluitvorming in de organisatie worden weggenomen door bijvoorbeeld ontslag. Uit theorie en praktijk blijkt dat de organisatie weinig invloed heeft op de ontslagprocedure. De professie is zelf verantwoordelijk voor in- en uitdiensttreding van professionals.

Compromis

Compromis kan worden bereikt door het wijzigen van eisen of het reageren op eisen. Door het gesprek aan te gaan met de verschillende partijen is het mogelijk om uiteindelijk overeenstemming over de besluitvorming te krijgen, zonder dat alle belangen worden behartigd.

Manipulatie

Manipulatie is een veel gebruikte strategie in bureaucratische organisaties. Manipulatie komt in drie vormen, te weten: samenwerking met actoren die druk veroorzaken, lobbyen of druk uitvoeren op de bron.

Uit dit onderzoek moet blijken welke beheersmaatregelen door professionele organisaties worden ingezet om belangenconflicten te voorkomen of vermijden. Daarnaast de vraag of de bestaande oplossingen voor belangenconflicten ook als beheersmaatregel ingezet kunnen worden.

2.4.3. Professionele organisatie

De verschillende kenmerken van een professionele organisatie kunnen mogelijk van invloed zijn op het succes van de door de literatuur gestelde beheersmaatregelen.

Professionals

Professies zijn beroepen die zichzelf beheren en controleren. Professionals zijn aangesloten bij een beroepsgroep welke invloed uitoefent op het individuele handelen van een professional. De professional is over het algemeen hoog en intensief opgeleid en deelt kennis met mede-professionals in de vorm van congressen of bijeenkomsten. Professionals kennen een sterke beroepscode en worden sterk gereguleerd door de beroepsgroep zelf. Deze kenmerken geven goed aan waarom het niet eenvoudig is om een professional te sturen of op dezelfde lijn te krijgen als de organisatie.

Professionele bureaucratie

Een professionele organisatie wordt gekenmerkt door haar platte structuur waarbij de uitvoerende kern het zwaartepunt in de organisatiestructuur vormt. Binnen deze bureaucratie heeft de professional rechtstreekse zeggenschap door de complexiteit van hun werkzaamheden. Hierdoor bewegen ze zich relatief onafhankelijk van de organisatie.

Belangen in de professionele organisatie

Er is weinig ruimte gereserveerd voor het management in de professionele organisatie. Controle en extern toezicht worden bemoeilijkt door de grote mate van autonomie van de professional. De professional heeft het doel om de beste dienstverlening te geven aan de patiënt/cliënt/student. De manager is gericht op het belang van de organisatie en waarbij hij handelt vanuit het oogpunt efficiëntie en beheersbaarheid.

3. Methodologie

In het vorige hoofdstuk 'Theoretisch kader' is een schets weergegeven van de bestaande literatuur over de onderwerpen 'professionele organisatie', 'beheersmaatregelen' en 'conflicterende belangen'. Met de kennis van deze literatuur worden de empirische data verzameld. In dit hoofdstuk wordt beschreven welke onderzoeksmethode is gebruikt en op welke wijze de data is verzameld.

3.1. Empirische methode

De onderzoeksmethode die is gehanteerd voor dit onderzoek is de 'grounded theorie', zoals geformuleerd door Glaser & Straus (1967). Volgens de grounded theorie wordt de theorie ontwikkeld via de vergelijkingsmethode. Deze methode houdt in dat er gekeken wordt naar hetzelfde onderwerp of proces in verschillende situaties of settings (Easterby - Smith, Thorpe, & Jackson, 2012). Om te onderzoeken welke beheersmaatregelen door een professionele organisatie ingezet kunnen worden om conflicterende belangen te voorkomen en/of verhelpen, is een case study uitgevoerd. De keuze voor een case study is gemaakt omdat de probleemstelling een exploratief karakter heeft, waardoor een kwalitatief onderzoek gepast is. Volgens Yin (2013) is het analyseren van cases zeer geschikt voor het diepgaand uitleggen van een fenomeen binnen een bestaande context. Doordat bij conflicterende belangen meerdere partijen betrokken zijn, is het relevant om binnen één organisatie meerdere partijen te interviewen. Op die manier krijg je het onderwerp vanuit verschillende perspectieven belicht. Dit is de reden dat er gekozen is voor een casestudy en niet voor op zichzelf staande interviews. Yin (2013) geeft aan dat het belangrijk is om gebruik te maken van een pilotcase. De eerste case, is gebruikt als pilotcase om het dataplan verder aan te scherpen.

Het onderzoek richt zich op belangenconflicten, een gevoelig onderwerp binnen organisaties. Vanwege de complexiteit van het vraagstuk worden open vragen gesteld en kan er worden doorgevraagd om de juiste en volledige informatie te krijgen. De casestudy heeft daarom plaatsgevonden aan de hand van semigestructureerde interviews. Er worden meerdere cases onderzocht waardoor er sprake is van een meervoudige case-study. Op deze manier kunnen cases onderling vergeleken worden op unieke en gemeenschappelijke kenmerken (Bryman & Bell, 2011). De data zijn verzameld op een bepaald moment in de tijd, ook wel cross sectioneel genoemd.

Het onderzoek is deels inductief benaderd, omdat er vanuit wordt gegaan dat er een wederkerige relatie bestaat tussen het onderzoeksobject, de data en de theorie (Bryman & Bell, 2011). De andere benadering is deductief, de bestaande literatuur wordt onderzocht en gebruikt bij het ontwikkelen van de nieuwe theorie. De bestaande literatuur is opgenomen in het theoretisch kader. Op basis van het theoretisch kader worden de interviewvragen opgesteld, waardoor de theorie wordt getoetst in de praktijk.

3.2. Keuze en omvang steekproef

Volgens Eisenhardt (1989) lijkt selectiestrategie op theoretical sampling. Bij theoretical sampling worden cases geselecteerd voor theoretische redenen in plaats van statistische redenen. Selectiestrategie wordt omschreven als convenience sampling een steekproef waarbij cases willekeurig worden geselecteerd (Eisenhardt 1989). Bij deze vorm wordt de waarschijnlijkheid van het ontdekken van de bestaande relaties tussen de variabelen van het conceptuele framework gemaximaliseerd. In het conceptuele framework is te zien, zijn de variabelen in dit onderzoek niet dichotome. Dul & Hak (2008) stellen dat bij onderzoeken zonder dichotome variabelen de cases nauwelijks geselecteerd kunnen worden door theoretical sampling. Convenience sampling kan daarom worden gebruikt voor dit onderzoek.

Volgens Van der Scheer (2013) komen de elementen van het professionele regime met name voor in ziekenhuizen, waar de meeste medisch specialisten werken. Om die reden is ervoor gekozen om de data te verzamelen binnen de ziekenhuiszorg. Een ziekenhuis is een complexe organisatie en kent verschillende organisatievormen. Er zijn ziekenhuizen waarbij de professionals (medisch specialisten) in loondienst zijn, maar bij de meeste ziekenhuizen is sprake van een Medisch Specialistisch Bedrijf (MSB). Bij die laatste vorm zijn de medisch specialisten verenigd in een bedrijf, welke een bepaalde samenwerkingsvorm heeft met de ziekenhuisorganisatie. In dit onderzoek worden de beheersmaatregelen onderzocht om de organisatie en professional op één lijn te krijgen, om die reden wordt geen onderscheid gemaakt tussen ziekenhuizen met specialisten in loondienst en ziekenhuizen met vrijgevestigde specialisten. In de selectie van ziekenhuizen is zowel een ziekenhuis opgenomen dat enkel specialisten in loondienst heeft als een ziekenhuis waar sprake is van een medisch specialistisch bedrijf.

De ziekenhuizen worden benaderd door personen uit mijn netwerk. Het verzoek is bij meerdere ziekenhuizen uitgezet, uiteindelijk waren drie ziekenhuizen bereid om mee te werken aan dit onderzoek. Volgens Yin (2013) kan één case al voldoende zijn voor een onderzoek, echter wordt hier gebruik gemaakt van drie cases om de eventuele ontdekking van een relaties tussen de variabelen sterker te onderschrijven. De respondenten van een case zijn geselecteerd op basis van hun functie in de organisatie. De literatuur geeft aan dat conflicten in professionele organisaties vooral ontstaan tussen professional en manager. Die twee rollen worden binnen de meewerkende ziekenhuizen benaderd om deel te nemen aan dit onderzoek. Hierdoor wordt de diversiteit aan rollen in kaart gebracht, waardoor complementaire inzichten kunnen worden verkregen. De personen die per case zijn benaderd bekleden één van de volgende functies:

Organisatie

- Manager Finance en Contol; verantwoordelijk voor de controle in de organisatie
- Sectormanager/Unitmanager; verantwoordelijk voor een sector (in dienst van de organisatie), eerste aanspreekpunt voor medisch specialist

Professional

- Voorzitter / Vice voorzitter MSB / medische staf; verantwoordelijk voor medici die zijn aangesloten bij Medisch Specialistisch bedrijf en/of medische staf
- Medisch specialist; professional

3.3. Wijze van dataverzameling

De data zijn verzameld door semigestructureerde interviews. Deze vorm zorgt ervoor dat alle relevante vragen worden gesteld en er ook nog ruimte is voor verdiepende vragen. Uiteindelijk gaat het er niet om of de respondent kiest voor A of B, juist de inbreng en nieuwe inzichten van de respondent zijn van waarde. Dit kan enkel worden achterhaald door open vragen. Een semigestructureerd interview biedt daarnaast ruimte om door te vragen waardoor meer diepgang kan worden bereikt. Ook kan dit zorgen voor onverwachte aspecten die met een vragenlijst kunnen worden gemist. De semigestructureerde interviews worden voorafgaand aan het onderzoek getoetst bij verschillende mensen met een vergelijkbare functie zodat de vragen en opzet eventueel kunnen worden bijgesteld. De interviews worden opgenomen en getranscribeerd. Wanneer een respondent geen toestemming geeft voor het opnemen van het interview, worden aantekeningen gemaakt en deze zo snel mogelijk verwerkt zodat zo min mogelijk informatie verloren raakt. Voorafgaand aan het interview zal worden aangegeven dat de antwoorden vertrouwelijk en anoniem worden behandeld, zodat het geven van sociaal gewenste antwoorden zoveel mogelijk wordt beperkt. Aan het eind van het interview is de geïnterviewde

gevraagd of ze het uitgeschreven interview nog willen controleren / corrigeren. Allen hebben aangegeven hier geen gebruik van te willen maken, omdat de uitwerking heeft plaatsgevonden aan de hand van de opnames.

De semigestructureerde interviews zijn opgesteld aan de hand van het theoretisch kader. Om de theorie te toetsen in de praktijk en nieuwe inzichten op te doen, is het van belang een vooraf een sterk semigestructureerd interview op te stellen met de juiste vragen. Omdat de professional binnen de ziekenhuiszorg duidelijk herkenbaar is en het theoretisch kader hierin enkel een duidelijk beeld weergeeft van de professional die in dit onderzoek wordt bedoeld, zijn er geen vragen over de professionele organisatie opgenomen in het interview. De vragen die zijn gesteld, zijn op te delen in de volgende categorieën:

- Besluitvormingsproces
- Tegenstrijdige belangen
- Beheersmaatregelen

In de bijlage 1 is de volledige versie van het semigestructureerd interview te vinden.

3.4. Wijze van data-analyse

Om nieuwe theorie te vormen, zijn de gewonnen data systematisch geanalyseerd. Alle interviews zijn na afname teruggeluisterd en uitgeschreven. Dit uitschrijven is samenvattend gedaan. De gewonnen data zijn gereduceerd aan de hand van de deelvragen. In deze eerste stap is gestart met het weglaten van data welke als niet relevant worden beschouwd (met het oog op het beantwoorden van de deelvragen en uiteindelijk de centrale vraag).

Daarna heeft er per case een analyse plaatsgevonden, bekend onder de naam within-case-analyses (Yin, 2009). De datareductie is verder toegepast, waardoor alleen de relevante delen zijn overgebleven. Dit heeft per case een samenvatting opgeleverd, welke is onderbouwd met de uitspraken van de respondenten. De individuele interviews zijn per case opgenomen in een Excel-bestand, daaraan worden de labels gekoppeld en vervolgens de citaten. Op basis hiervan kunnen patronen herkend worden en respondenten met elkaar vergeleken, waarna de cases onderling kunnen worden vergeleken. Het labelen is gedaan aan de hand van het conceptuele framework.

4. Empirische resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten die voortkomen uit de interviews beschreven. Voorafgaand een korte weergave van de interviewstructuur, waarna wordt overgegaan naar de uitkomsten van de interviews. Met de respondenten is afgesproken dat de interviews, vanwege gevoelige informatie, worden geanonimiseerd. Het onderzoek dat is uitgevoerd betreft een casestudy. Per case worden de uitkomsten kort beschreven, welke vervolgens tot samengevoegde resultaten zullen leiden. In het volgende hoofdstuk is de conclusie te vinden.

4.1. Structuur interview

Bij de respondenten is een semigestructureerd interview afgenomen. Dit gaf voor de geïnterviewde ruimte om uit te wijden op bepaalde onderdelen van het interview. Daarnaast was er ruimte voor de interviewer om dieper door te vragen op antwoorden die werden gegeven. Dit zorgt ervoor dat niet iedere respondent dezelfde vragen heeft beantwoord, maar de vragen die zijn gesteld sloten allen aan bij het onderzoekonderwerp. In bijlage 1 zijn de interviewvragen te vinden.

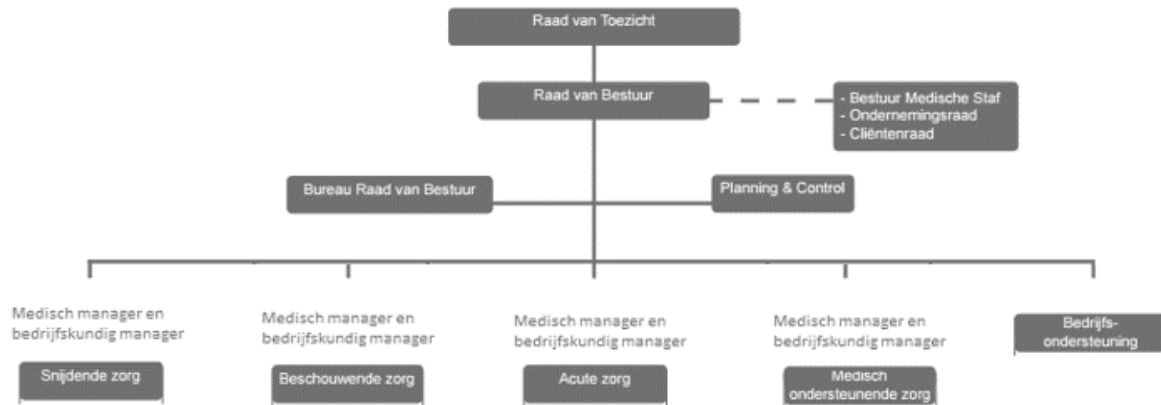
4.2. Resultaten per case

In deze paragraaf worden de resultaten per case weergegeven. Opvallend is dat de organisatiestructuur bij de verschillende organisaties anders is. Dit betekent ook dat het proces van besluitvorming kan afwijken evenals de escalatiepaden binnen de organisatie. Naast de wisselende organisatiestructuur hebben ziekenhuizen ook te maken met specialisten in loondienst en vrijgevestigde specialisten, dit heeft invloed op de sturing en beslissingsbevoegdheid van de professional. Per case wordt een samenvatting gemaakt van de resultaten uit de afgenomen interviews.

4.2.1. Case A

In dit ziekenhuis is gesproken met vier personen, waaronder een professional, clustermanager, afdelingshoofd en manager planning en control. De clustermanager en het afdelingshoofd vallen onder het lijnmanagement en sturen afdelingen uit het primaire proces aan. De manager planning & control bekleedt een staffunctie. Deze case is als pilotcase gebruikt, waarna termen uit het gestructureerde interview zijn aangepast. Tijdens de interviews werd duidelijk dat de term strategische besluitvorming voor andere resultaten zorgde dan de beoogde resultaten. Om die reden is ervoor gekozen om het woord 'strategisch' weg te laten in de verdere interviews. De geïnterviewde hebben allen twee besluitvormingsprocessen beschreven, het strategische besluitvormingsproces en het algemene besluitvormingsproces. Aangezien het hier gaat om tegengestelde belangen die met name voortkomen uit de verhouding tussen manager en professional, wordt alleen het algemene besluitvormingsproces verder uitgewerkt.

Om de resultaten in context te plaatsen, wordt in figuur 4 het organogram van de organisatie weergegeven.



Figuur 4 - Organogram organisatie case A

4.2.1.1. Belangen in een professionele organisatie

Om de uitkomsten van de interviews omtrent belangen in professionele organisaties weer te geven, wordt eerst het besluitvormingsproces toegelicht.

Besluitvormingsproces

Uit alle vier de interviews komt naar voren dat de besluitvorming plaatsvindt tussen medisch manager (professional) en clustermanager. Samen zijn zij verantwoordelijk voor een cluster. Een cluster bevat meerdere specialismen (of ondersteunende diensten). Zowel de professional als de clustermanager geeft aan dat zij gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor de specialismen die onder het cluster vallen en voor de besluitvorming binnen het cluster. “Dit is de ultieme vorm van duaal management” - Clustermanager.

Wanneer een besluit niet kan worden genomen doordat medisch manager en clustermanager er niet uitkomen, wordt er geëscaleerd naar de Raad van Bestuur. “De Raad van Bestuur heeft uiteindelijk de finale zeggenschap”, aldus de clustermanager.

De clustermanager geeft als voorbeeld de samenwerking tussen cardiologen in de regio, welke is benoemd als thema in de kaderbrief. De kaderbrief bevat de strategie voor het komende jaar. De clustermanager geeft samen met de medisch manager invulling aan de thema's die zijn opgenomen in de kaderbrief. De Raad van Bestuur heeft vastgesteld dat de cardiologen een regionale vakgroep moeten oprichten en dus samen moeten werken met cardiologen uit de regio. De cardiologen zijn niet meegenomen in het voortraject, maar krijgen wel te horen dat ze één maatschap moeten vormen. Hierdoor is er minder motivatie onder de specialisten om daadwerkelijk de stap te nemen. Doordat de Raad van Bestuur dit besluit heeft genomen, gaan de cardiologen daar wel naar handelen, maar niet met de intentie om daar resultaat uit te behalen.

De manager Planning & Control geeft als voorbeeld voor het handelen naar het besluit van de Raad van Bestuur de Upright MRI. “Het kan zijn dat andere partijen het niet eens zijn met het besluit van de organisatie, maar het wordt toch doorgevoerd”. De Upright MRI was de wens van de vakgroep radiologie en was ook geplaatst in de organisatie. Echter de doelgroep voor dit apparaat was klein en de kosten waren hoog. Om die reden heeft de Raad van Bestuur het besluit genomen om de Upright MRI weg te doen. Daar waren de radiologen absoluut niet blij mee, maar de beslissing is wel door de organisatie genomen en uitgevoerd.

Doordat een professional gezamenlijke verantwoordelijkheid heeft voor een cluster, zijn medici ook sterk betrokken bij de besluitvorming. “Ik informeer de medisch manager over hetgeen wat ik wil gaan doen binnen

het cluster. De medisch manager is altijd betrokken bij de besluitvorming"- Clustermanager. De professional geeft hierbij aan dat wanneer hij wordt meegenomen in de vorming van beleid, hij ook zijn rol kan nemen richting de vakgroepen. "Je bent elkaar snel kwijt als de medisch specialisten niet worden betrokken bij ingrijpende veranderingen" - Manager Planning & Control.

Tegengestelde belangen

Dat het belang van de professional tegengesteld kan zijn aan het belang van de organisatie, wordt door alle respondenten bevestigd. Het afdelingshoofd zegt hierover: "Soms is er een verschil van mening, maar daar proberen we door in gesprek te gaan uit te komen". De clustermanager beaamt dit door de volgende uitspraak: "Bij besluitvorming komt het voor dat partijen tegenover elkaar komen te staan. Partijen vroegtijdig in het proces betrekken kan ervoor zorgen dat er minder weerstand is". Ook de manager P&C geeft aan dat er tegengestelde belangen zijn, dit doet hij met de volgende uitspraak: "Het komt voor dat beslissingen niet genomen konden worden doordat niet alle partijen het eens waren met de inhoud omdat ze andere belangen behartigden". Als laatste zegt de professional over tegengestelde belangen in de organisatie: "Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor organisatie de medisch specialist voor het primaire proces. Hierdoor kunnen meningen verschillen".

De medisch specialist is verantwoordelijk voor zijn eigen medisch handelen, daar kan de organisatie niets tegenin brengen. De professionals richten zich met name op het belang van de vakgroep en in mindere mate op het belang van de organisatie. De manager Planning & Control geeft aan dat door de komst van de medisch manager de belangen van professionals ook op bestuurlijk niveau binnen een cluster worden behartigd.

In het verleden zijn conflicten binnen de organisatie met name ontstaan doordat professionals niet tijdig werden betrokken bij de ontwikkelingen. Twee van de vier respondenten hebben dit specifiek benoemd. "Partijen vroegtijdig in het proces betrekken kan ervoor zorgen dat er minder weerstand is" - Clustermanager. Dit wordt beaamt door de manager Planning en Control, die zegt het volgende: "Professionals zijn hoogopgeleide, autonome personen en zeer deskundig op hun vakgebied. Wanneer hen iets wordt opgelegd, zonder dat zij daar over hebben kunnen meepraten, is er weerstand".

Alle respondenten geven aan dat het voeren van overleg een belangrijke manier is om de belangen op tafel te krijgen. Door het voeren van overleg worden professionals vroegtijdig betrokken bij de ontwikkelingen in de organisatie. "Transparantie over alles is een dogma geworden" - Manager Planning & Control.

Drie van de vier respondenten geven aan bij de vragen over het besluitvormingsproces dat het voor komt dat het nemen van besluiten wordt bemoeilijkt doordat niet alle partijen het eens zijn met de inhoud omdat ze andere belangen behartigden. Het besluit wordt dan wel genomen, maar het kan zijn dat de inhoud wordt aangepast en soms drukt de Raad van Bestuur een besluit door omdat het in het belang is van de organisatie. Wanneer de Raad van Bestuur een besluit heeft genomen, wordt daar ook naar gehandeld. De clustermanager stelt dat: "Wanneer er sprake is van tegengestelde belangen wordt deels de compromis gezocht. Echter de Raad van Bestuur kan een besluit ook doordrukken. We hebben jullie gehoord, maar we doen het zoals wij vinden dat we het moeten doen".

4.2.1.2. Beheersmaatregelen

Allereerst zullen de beheersmaatregelen die voortkwamen uit de theorie (selecteren, monitoren en beheersen van de professional) behandeld worden. Daarna zal dieper worden ingegaan op de beheersmaatregelen die zijn benoemd door de respondenten, maar niet terugkwamen in de literatuur.

Selecteren van de professional

Eén van de vier respondenten is direct betrokken bij het selectieproces van de professional, dit is de professional zelf. De andere drie respondenten geven aan indirect betrokken te zijn bij het selectieproces. Er is verschil tussen de selectie van een medisch specialist in loondienst en een vrijgevestigde medisch specialist. De clustermanager geeft aan graag betrokken te zijn bij de selectie van de vrijgevestigde specialist, maar het selectieproces wordt uitgevoerd door de professionals zelf. Specialisten in loondienst worden geselecteerd door de organisatie in samenwerking met de vakgroep, aldus de manager Planning & Control. Bij de selectie wordt gekeken naar de kwaliteit van de professional en of de professional binnen de vakgroep past. Er wordt niet gekeken of de professional ook aansluit bij de kernwaarden van de organisatie. “Bij de selectie wordt in mindere mate gekeken of de specialist qua gedrag bij de organisatie past, er wordt wel gekeken of hij qua persoon binnen de vakgroep past” - Clustermanager.

Monitoren van de professional

Alle respondenten hebben aangegeven dat het monitoren van de professional als beheersmaatregel kan worden ingezet. “Er is een beoordelingssysteem om de professional te monitoren, maar die is nog niet volwaardig uitgerold in de organisatie. Dit systeem zou het mogelijk moeten maken om te sturen op de professional” - Clustermanager. De medisch manager en clustermanager kunnen overeenkomen over de resultaten, de professionals kunnen zelf invulling geven op welke wijze de resultaten behaald worden.

De manager planning & control geeft als voorbeeld de wachttijden. De afspraak die gemaakt is tussen de organisatie en de professionals is dat de wachttijden laag moeten zijn, daarvoor is een norm opgesteld. De wijze waarop ze lage wachttijden behalen mogen de vakgroepen zelf invullen. De medisch manager bespreekt de verbeterplannen met de professionals en zal sturen op het resultaat. De sturing van de professionals kan worden uitgevoerd door de medisch manager. “Formele verbinding met de medisch specialisten is via de medisch managers” - Professional.

De clustermanager geeft als voorbeeld de productie. Per specialist wordt de productie bijgehouden. De clustermanager heeft met de medisch manager afgesproken dat de productie bespreekbaar moet worden gemaakt binnen de vakgroepen. “Aanspreken op resultaten gebeurt impliciet, men weet wat er speelt maar er wordt niet over gesproken” - Professional.

Beheersen van de professional

Onder de noemer ‘beheersen van de professional’ vallen meerdere methodes. Hieronder per methode de uitkomsten uit de interviews.

Beheersen door autoriteit

De eerste methode is beheersen door autoriteit. De organisatiestructuur wordt door de respondenten als één van de belangrijkste beheersmaatregel gezien. “Door de organisatiestructuur is er verbinding tussen organisatie en professionals” - Afdelingshoofd.

Bij de clusters is sprake van dual management, iedere cluster wordt aangestuurd door een clustermanager en een medisch manager. Door de gezamenlijke verantwoordelijkheid worden zowel de belangen van professionals als de belangen van de organisatie behartigd bij besluitvormingsprocessen. De organisatiestructuur kan als beheersmaatregel voor conflicterende belangen worden gezien doordat de kans op een conflict hiermee wordt verkleind.

“Alle beslissingen worden genomen in overleg met de medisch manager. Dit gaat goed omdat specialisten dan het gevoel hebben betrokken te worden bij de besluitvorming van de organisatie” - Clustermanager. Door de komst van de medisch manager worden professionals vroegtijdig bij de besluitvorming betrokken. Zij hebben ruimte om zelf invulling te geven aan de beleidsonderwerpen. Daarnaast gaat de medisch manager veelvuldig in gesprek met de clustermanager, waardoor op veel vlakken tot een compromis gekomen kan worden. “De medisch manager communiceert richting de professionals en doordat de medisch manager zelf ook een professional is, is het draagvlak onder de professionals vele malen groter” - Professional. De professionals kunnen er vanuit gaan dat hun belangen worden behartigd. Op het moment dat de medisch manager en de clustermanager er niet uitkomen, dan kan worden geëscaleerd naar de Raad van Bestuur. De geïnterviewde clustermanager geeft aan dit zelf nog niet meegemaakt te hebben.

Beheersen door prikkels

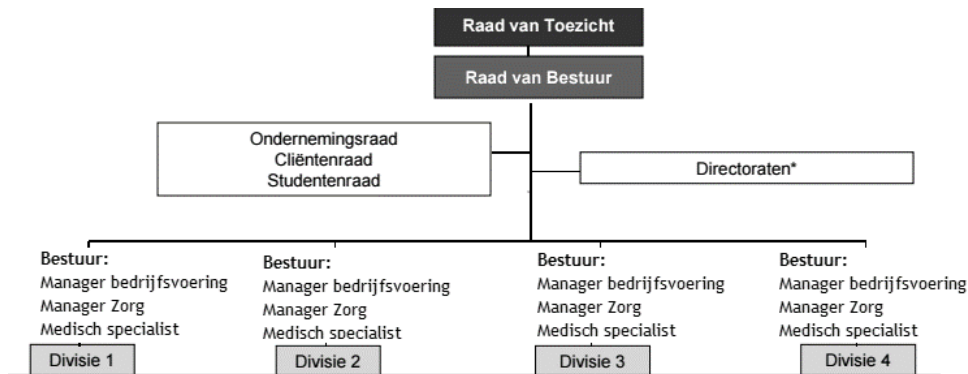
Twee van de vier respondenten geven aan dat er op dit moment al financiële prikkels gehanteerd worden. De andere twee respondenten hebben de wens dat er gestuurd gaat worden aan de hand van financiële prikkels. Het ziekenhuis richt zich momenteel op de invoering van een goed managementsysteem, waardoor de derde beheersmaatregel nog niet volledig is ingezet in de organisatie. Om te ‘beheersen’ aan de hand van prikkels, is het van belang dat er goede managementinformatie is. De manager Planning & Control en de professional geven aan dat er nu afspraken worden gemaakt over bijvoorbeeld financiële prikkels. Deze afspraken worden gemaakt aan de hand van de strategische koers van het ziekenhuis. Aan elementen van de koers worden incentives gekoppeld, bijvoorbeeld ophoging van het honorarium. De beloning wordt enkel toegekend onder voorwaarde dat andere facetten niet achteruit gaan. “Deze afspraken zijn tot op heden enkel nog gemaakt met de vrijgevestigde specialisten, uiteindelijk moet ook gekeken worden of een dergelijke constructie kan worden toegepast op de specialisten in loondienst” - Manager Planning & Control. Naast de afspraken die worden gemaakt op basis van de strategische koers van de organisatie, kunnen er ook afspraken gemaakt worden over bijvoorbeeld de kwaliteit van zorg, productie en veiligheid. Hiervoor moeten eerst indicatoren worden vastgesteld en vervolgens moeten de normen bepaald worden. Alle respondenten erkennen het belang van goede managementinformatie om de uitvoering van de professional te meten.

Samenwerkingsovereenkomst

Een beheersmaatregel die niet direct wordt benoemd in de literatuur, maar wel door de respondenten, is een samenwerkingsovereenkomst. Twee van de vier respondenten benoemen de samenwerkingsovereenkomst als beheersmaatregel. De samenwerkingsovereenkomst is opgesteld en ondertekend door de vrijgevestigde specialisten die zijn aangesloten bij de corporatie en de organisatie. De corporatie is verantwoordelijk voor de afspraken tussen vrijgevestigde professionals en de organisatie. Zowel de manager Planning & Control als de professional geeft aan dat er een samenwerkingsovereenkomst is waarin afspraken zijn gemaakt over de wijze van samenwerking, waarin ook een passage is opgenomen over belangen. De samenwerkingsovereenkomst kan om die reden ook gezien worden als een beheersmaatregel. “De corporatie is verantwoordelijk voor het naleven van de samenwerkingsovereenkomst” - Professional.

4.2.2. Case B

Bij case B hebben vier interviews plaatsgevonden. Twee professionals, de manager Finance & Control en een manager hebben deelgenomen aan het onderzoek. Zie figuur 5 voor het organogram van het tweede ziekenhuis.



Figuur 5 - Organogram organisatie case B

4.2.2.1. Belangen in een professionele organisatie

In deze paragraaf worden de antwoorden op de interviewvragen omtrent belangen behandeld. Het eerste deel zal gaan over het besluitvormingsproces, waarna dieper in wordt gegaan op belangen.

Besluitvormingsproces

Het besluitvormingsproces wordt door alle respondenten op dezelfde wijze uitgelegd. In dit ziekenhuis hangt het besluitvormingsproces af van het onderwerp. Het ziekenhuis heeft een divisiestructuur, waarbij iedere divisie zijn eigen bestuur heeft (zie ook het organogram in figuur 5). Het bestuur bestaat uit een manager bedrijfsvoering, een manager zorg (geen specialist) en een medisch professional. De specialismen zijn verdeeld over de verschillende divisies, de manager voegt hier aan toe dat sommige specialismen zijn opgedeeld in subspecialismen. Voor grote thema's worden commissies samengesteld, verder is er per (sub)specialisme een ketenoverleg opgezet. Van het onderwerp hangt af wie de beslissingsbevoegdheid heeft.

De directeur Finance & Control noemt als voorbeeld van een commissie de commissie dure geneesmiddelen. Deze commissie neemt geen besluiten, maar geeft adviezen aan de Raad van Bestuur. De Raad van Bestuur neemt uiteindelijk het besluit. Belangen worden binnen de commissie uitgesproken waarna een adviesdocument wordt opgesteld. De commissie heeft aangegeven niet te gaan over de financiële afwegingen over het wel of niet gebruiken van dure geneesmiddelen. Het tegengestelde belang van wel of geen budget neemt de commissie niet mee in zijn overwegingen, daarvoor is de Raad van Bestuur verantwoordelijk. De Raad van Bestuur moet de tegengestelde belangen integreren. Daarnaast geeft de commissie alleen adviezen als het betreffende specialisme het eens is met de uitgangspunten van de commissie. In de commissie zitten afgevaardigde specialisten, maar niet ieder specialisme is in de commissie vertegenwoordigd. Dit betekent dat wanneer het gaat over een geneesmiddel dat wordt toegediend door een specialisme dat niet is vertegenwoordigd in de commissie, het betreffende specialisme wordt benaderd. Op basis van de adviezen van dat specialisme, wordt het adviesdocument opgesteld. Dit document wordt voorgelegd aan de Raad van Bestuur.

De professional geeft aan dat de commissies verschillende rollen kunnen hebben. Het kan zijn dat er op hoog niveau een besluit is genomen en dat het besluit via de commissies wordt uitgerold in de organisatie. Het kan ook zijn dat op basis van de input die in de commissies worden geleverd een adviesdocument wordt opgesteld, waar nog een besluit op genomen moet worden.

Tegengestelde belangen

Beide partijen (respondenten organisatie en respondenten professionals) geven aan dat binnen dit ziekenhuis sprake is van tegengestelde belangen. Volgens de directeur Finance & Control is één van de grotere oorzaken hiervan, de balans die moet worden gezocht op de drie pijlers van de organisatie. De pijlers zijn: wetenschap & onderzoek, patiëntenzorg en onderwijs (het begeleiden van studenten). De medisch specialisten richten zich met name op wetenschap & onderzoek, dit wordt bevestigd door één professional. Ontdekken en publiceren is een belangrijke driver van de professionals in het ziekenhuis, waardoor zij bijvoorbeeld minder aandacht hebben voor het begeleiden van studenten. Het belang op deze drie pijlers verschilt tussen de organisatie en medisch specialist.

Zoals eerder benoemd zijn er binnen dit ziekenhuis veel commissies, welke bedoeld zijn om gezamenlijk overeenstemming te krijgen op bepaalde onderwerpen. De manager vult hierbij aan dat er commissies zijn met een tijdelijk karakter, en commissies met een structureel karakter. Binnen deze commissies zijn de verschillende belangen zichtbaar en worden de verschillende standpunten besproken. De professional spreekt hierbij over meningsverschillen die niet perse voortkomen uit de verschillende belangen.

Eén van de respondenten geeft aan dat er geen beslissingen worden genomen die ingaan tegen de belangen van de professional. De directeur Finance & Control stelt dat: “De Raad van Bestuur neemt zelden een beslissing die ingaat tegen de belangen van professionals. Dit komt doordat altijd wordt gezocht naar een compromis of een oplossing met ruimte voor de professional”. De manager bevestigt deze uitspraak deels en geeft aan dat: “De Raad van Bestuur gaat wel in tegen de belangen van de professional als het gaat om afwijkingen in registratie ten opzichte van wet en regelgeving”. De professionals geven aan dat het voor komt dat er besluiten worden genomen zonder dat zij het daar mee eens zijn. “Ik denk niet dat de Raad van Bestuur alleen besluiten neemt als de professionals het eens zijn, ik denk wel dat ze dat willen en zo naar buiten brengen” - Professional

De respondenten geven aan dat er altijd wordt gezocht naar een compromis of een oplossing met ruimte voor de professionals. Volgens de directeur Finance & Control heeft de professional grote invloed op de besluitvorming. Besluitvorming in deze professionele organisatie duurt erg lang en vaak is er ook geen duidelijk besluit. Het blijft een besluit met ruimte voor de professional en kan er altijd worden uitgeweken bij uitzonderingen. “De wijze van besluitvorming zorgt er wel voor dat de professionals tevreden zijn” - Professional.

4.2.2.2. Beheersmaatregelen

Bij dit ziekenhuis zijn verschillende beheersmaatregelen ingericht die kunnen bijdragen aan het op één lijn krijgen van de professional en de organisatie.

Selecteren van de professional

De respondenten hebben allen dezelfde visie op het selectieproces. De selectie van de professional ligt bij de vakgroep, zij selecteren vaak eigen talenten. Enkel wanneer een professional hoogleraar wilt worden, wordt de Raad van Bestuur erbij betrokken. “Als er een afdelingshoofd wordt aangenomen (professor), dan doet iedereen mee in de selectieprocedure. Van de Raad van Bestuur tot de andere dermatologische afdelingshoofden in Nederland. De selectie van medisch specialisten wordt gedaan door de vakgroepen zelf” - Professional. Het ziekenhuis zet de selectie van een professional niet in als beheersmaatregel.

Monitoren van de professional

Alle respondenten geven aan dat er wordt gemonitord op de performance van de professional. De professional wordt gemonitord op de drie genoemde pijlers. Voor bijvoorbeeld de pijler 'onderwijs' zijn onderwijstaken genormeerd en is de onderwijsinspanning opgenomen in de PCDA-cyclus. In de PCDA-cyclus zijn afspraken opgenomen wie welke inspanning levert en zijn de activiteiten vastgelegd. De directeur Finance & Control geeft aan dat binnen dit ziekenhuis het onderwerp 'onderwijs' belangrijk is gemaakt en dat er onderwijsdirecteuren zijn benoemd. De onderwijsdirecteuren zijn opgenomen in de divisiestructuur en zijn verantwoordelijk gemaakt voor het thema onderwijs. Zij zullen de professionals monitoren en aanspreken op het niet nakomen van afspraken. Door het benoemen van onderwijsdirecteuren, wordt de informatiekloof tussen professional en organisatie verkleind en kan de professional worden gestuurd op dit onderwerp.

De professional geeft aan dat er wordt gebenchmarkt op afdelingsniveau. "Als staf heb je de taak om ervoor te zorgen dat je aan die benchmark voldoet, maar hoe je dat organiseert daar lijkt je redelijk autonoom in te zijn" - Professional. De professional geeft aan dat er een puntensysteem is dat ervoor zorgt dat de professional en de organisatie op één lijn komen. Professionals krijgen punten voor het uitvoeren van taken waar de organisatie op stuurt. De professional geeft aan dat een dergelijk systeem alleen kan werken als de juiste parameters worden afgesproken. Daarbij komt ook dat de parameters meetbaar moeten zijn.

Daarnaast geeft de professional aan dat bepaalde zaken landelijk worden opgelegd. Als voorbeeld wordt hier de hygiëneordering benoemd. De hygiënevoorschriften werden niet door iedere afdeling op de juiste manier nageleefd, maar dit is wel een onderdeel van de NIAZ-accreditatie. Op den duur hadden afdelingen grafiekjes opgehangen waaruit bleek welke groepen de hygiënevoorschriften goed toepassen. Hieruit kwam naar voren dat de medisch specialisten iedere keer het slechtst scoren op dit onderdeel. Doordat dit inzichtelijk werd gemaakt had het ook effect op de medisch specialisten, zij wilden uiteindelijk ook goed uit de bus komen op de grafiekjes.

Beheersen van de professional

Dit onderdeel is opgedeeld in twee delen, te weten: beheersen door autoriteit en beheersen door prikkels.

Beheersen door autoriteit

Twee van de vier respondenten geven aan dat de organisatiestructuur één van de beheersmaatregelen is die bijdraagt aan een oplossing voor tegengestelde belangen. De respondenten uit de organisatie geven aan dat doordat er sprake is van duaal management in het bestuur van de divisies, alle belangen worden behartigd. De professionals geven aan niet te weten of dat de organisatiestructuur ervoor zorgt dat tegengestelde belangen worden voorkomen. Wel geven ze aan het geen slechte organisatiestructuur te vinden. Deze structuur zorgt er namelijk voor dat top preferente zaken die bovenaf worden besloten, samen met de afdelingshoofden worden doorgevoerd. "Door de samenwerking met de afdelingshoofden is er breed draagvlak binnen de specialismen voor zaken die worden opgelegd" - Professional.

Beheersen door prikkels

Alle respondenten geven aan dat er nog niet gewerkt wordt met financiële prikkels. De directeur Finance & Control geeft aan dat het ziekenhuis sinds kort is gaan werken met een dashboard, dit betreft een integraal dashboard voor de bedrijfsvoering. In het dashboard zijn niet alleen financiële parameters opgenomen, maar ook kwaliteitsparameters, onderwijsparameters en onderzoeksparameters. Er wordt gewerkt met rode, oranje en groene bolletjes, waarmee ongenueanceerd iets gerapporteerd wordt. Dit dashboard maakt het mogelijk om te sturen op onderdelen die voor de organisatie belangrijk zijn. Op dit moment zijn er nog geen consequenties

gekoppeld aan het goed of slecht scoren op een onderdeel. Het lastige aan deze beheersmaatregel is het benoemen van goede indicatoren. Er zijn dus nog geen financiële prikkels ingezet, dit is wel de toekomst. Belangrijk voorwaarde hiervoor is juiste en tijdige managementinformatie.

De professional geeft aan dat er wel een hoop beloningen zijn in dit huis. De beloningen worden met name gekoppeld aan het wetenschappelijke gebied. Mensen die iets hebben betekend op wetenschappelijk gebied worden in het zonnetje gezet door het LUMC. Dit werkt goed voor de professionals. De professionals geven ook aan dat sancties niet werken en dat sancties er alleen maar voor kunnen zorgen dat professional en organisatie verder uit elkaar komen te staan.

Themadagen

Een respondent, een professional, benoemd als beheersmaatregel voor het voorkomen van tegengestelde belangen de themadagen die door het ziekenhuis worden georganiseerd. De themadagen worden niet gebruikt om besluiten te nemen enkel om de aanwezigen te informeren. De professional zegt hierover: “Op die manier kan hoog niveau toch zijn boodschap verder in huis doorzetten. De themabijeenkomsten worden door het huis georganiseerd en het is een manier op professional en organisatie op één lijn te krijgen”.

4.2.3. Case C

Bij de laatste case hebben drie interviews plaatsgevonden, waarvan twee interviews met een professional en één interview met een clustermanager. In figuur 6 is het organogram van het derde ziekenhuis weergegeven.

Raad van Bestuur					
Hoofspecialisten	Medische ondersteuning		Staf en ondersteuning	Adviesraden	
RVE's o.l.v. medisch leider	Afdelingen o.l.v. manager bedrijfsvoering	RVE's o.l.v. medisch leider	Afdelingen o.l.v. manager		
<ul style="list-style-type: none"> • Chirurgie: <ul style="list-style-type: none"> - Chirurgie - Plastische chirurgie • Kaakchirurgie • KNO-heelkunde • Oogheelkunde • Orthopedie • Urologie • Vrouw-Kind: <ul style="list-style-type: none"> - Gynaecologie en Verloskunde - Kindergeneeskunde 	<ul style="list-style-type: none"> • Cardiologie • Dermatologie • Geriatrie • Interne geneeskunde • Longgeneeskunde • Medische psychologie • Neurologie • Reumatologie • Revalidatie geneeskunde • Psychiatrie 	<ul style="list-style-type: none"> • Kort Verblijf Afdeling • Poli Nieuwkerk • Spoedeisende Hulp 	<ul style="list-style-type: none"> • Beeldvormend: <ul style="list-style-type: none"> - Nucleaire geneeskunde - Radiologie • Intensive Care • Laboratoria: <ul style="list-style-type: none"> - Klinisch Chemisch Laboratorium - Medisch Microbiologie en Infectiepreventie - Pathologie • OK/Anesthesiologie • Ziekenhuisapotheek 	<ul style="list-style-type: none"> • Bouwbureau • Bureau Zorgondersteuning • Commerciële eenheid • Concernstaf • Financiën & ICT • Gastvrijheid • Huisvesting & Techniek • Landsteiner Instituut • Projectenbureau 	<ul style="list-style-type: none"> • Cliëntenraad • Ondernemingsraad • Verpleegkundige Adviesraad • Vereniging Medische Staf • Samenwerkings-verband Medisch Specialisten

Figuur 6 - Organogram organisatie case C

4.2.3.1. Belangen in een professionele organisatie

Besluitvormingsproces

De besluitvorming vindt, volgens alle respondenten, plaats tussen de medisch leider en de clustermanager. De medisch leider is eindverantwoordelijk voor een specialisme. De clustermanager werkt ten dienste van de medisch leider, “de medisch leider is op papier de baas” - Clustermanager. De clustermanager is manager van meerdere specialismen. Ieder specialisme heeft zijn eigen medisch leider. Het specialisme / de afdeling wordt een RVE genoemd, ofwel Resultaat Verantwoordelijke Eenheid. In totaal zijn er 22 medisch leiders in het ziekenhuis, zij zijn op papier eindverantwoordelijke voor een RVE. De medisch leider is voorgedragen door de vakgroep en aangenomen door het ziekenhuis. Iedere medisch leider heeft een assessment gedaan bij een extern bureau.

De professional geeft aan dat de medisch leider samen met de clustermanager alle beslissingen neemt, het budget van de eenheid beheert, het beleid uitvoert en verantwoordelijkheid aflegt aan de Raad van Bestuur.

“In ons ziekenhuis is de filosofie dat op alle beslissingsniveaus de dokter en de manager samen verantwoordelijk zijn” - Professional. Dit wordt bevestigd door de clustermanager: “Ik heb met verschillende medisch leiders van doen. Gezamenlijk maken wij het beleid van de afdeling, geven we advies aan de Raad van Bestuur en besturen we de afdeling”.

Alle respondenten geven aan dat wanneer de medisch leider en de clustermanager er samen niet uitkomen, er de mogelijkheid is om te escaleren naar de Raad van Bestuur. Dit kan tijdens het maandelijks gesprek tussen Raad van Bestuur, medisch leider en clustermanager of per kwartaal tijdens het reviewgesprek. De Raad van Bestuur kan een definitief besluit nemen, maar het kan ook zijn dat de Raad van Bestuur doorverwijst naar een commissie die over dat onderwerp gaat.

Tegengestelde belangen

Twee van de drie respondenten stellen dat er binnen het ziekenhuis geen sprake is van tegengestelde belangen. “Een organisatie met een duidelijke visie en een gemeenschappelijk doel, heeft geen tegenstellingen, hoogstens dat deelpartijen het beleid niet kunnen uitvoeren” - Professional. De professionals geven aan dat er binnen het ziekenhuis een gezamenlijk belang is, namelijk zo goed mogelijke patiëntenzorg leveren. Het kan hoogstens zo zijn dat de visie van de dokter en de visie van de manager verschilt. Een professional geeft aan het wel meegemaakt te hebben dat de clustermanager en de medisch leider samen geen besluit konden nemen omdat ze het niet eens met elkaar waren. “Daar liggen soms conflicten” - Professional.

De clustermanager spreekt wel duidelijk over belangenverschillen. Als de belangenverschillen optreden, dan probeert de clustermanager te bespreken wat de belangen zijn. Vervolgens samen kijken of er een richting is die recht doet aan zowel de belangen van de medisch specialist als de belangen van het ziekenhuis.

De clustermanager geeft aan dat er nu toevallig iets heeft gespeeld bij één van de afdelingen wat hij in twijfel heeft getrokken. Hij heeft getwijfeld of het medisch handelen van de vakgroep wel het beste was voor de patiënt. Hij heeft gesprek gevoerd met de dokter en de vraag gesteld ‘wil je gewoon geld verdienen of wil je mensen helpen?’ Dit kan gewoon worden uitgesproken. De dokter heeft het vervolgens besproken binnen de vakgroep en middels onderbouwing aangegeven dat het medisch verantwoord was. “In dit ziekenhuis is het vertrouwen zo groot dat deze zaken besproken kunnen worden ... Als specialisten weten wat ze aan de clustermanager hebben en andersom, dan kun je zulke gesprekken voeren”.

Zowel de professionals als de clustermanager spreken over een compromissfeer. “Er wordt altijd de compromis gezocht” - Professional. De clustermanager beaamt de uitspraak van de professional: “Mijn indruk is dat het medisch specialistisch bedrijf en het lijnmanagement verschillen en andere belangen hebben, maar dat wij altijd goed met elkaar in gesprek gaan. Daar komen de oplossingsrichtingen van vanzelf boven drijven”.

4.2.3.2. Beheersmaatregelen

In deze paragraaf worden aan de hand van de beheersmaatregelen uit het conceptueel model, de resultaten uit het interview weergegeven.

Selectie van de professional

Alle respondenten geven aan dat de organisatie betrokken is bij het selectieproces, zowel bij medisch specialisten in loondienst als de vrijgevestigde specialisten. Er is een sollicitatiecommissie opgesteld, waarvan de samenstelling afhankelijk is van het feit of het gaat om een vrijgevestigde specialist of een specialist in loondienst.

Specialist in loondienst

De selectiecommissie van een specialist in loondienst bestaat uit: Lid Raad van Bestuur (voorzitter), twee mensen van vaste sollicitatiecommissie en een specialist van het specialisme waarbij de persoon heeft gesolliciteerd.

Vrijgevestigde specialist

De selectiecommissie van een vrijgevestigde specialist bestaat uit: Lid bestuur MSB (voorzitter), Lid Raad van Bestuur, twee mensen van vaste sollicitatiecommissie en een specialist van het specialisme waarbij de persoon heeft gesolliciteerd.

De professional geeft aan dat heel formeel het bestuur van het Medisch Specialistisch Bedrijf (MSB) bepaalt wie er in hun bedrijf werkt. Echter het ziekenhuis bepaalt of degene die wordt aangenomen door het MSB ook in het ziekenhuis mag werken. Het ziekenhuis kan een medisch specialist de toegang tot het ziekenhuis ontzeggen. Iedere medisch specialist die is aangesloten bij het MSB heeft een contract moeten tekenen waarin staat dat wanneer de toegang tot het ziekenhuis ontzegd wordt, de specialist ook geen maat meer is in het MSB.

“We (MSB en ziekenhuis) zijn heel gelijkgericht in wat wij willen. We hebben een duidelijke visie over wat voor soort specialisten we willen en wat voor type mens dat moet zijn. Dat delen we met elkaar”
- Professional.

Monitoren van de professional

Van de drie respondenten geven de twee professionals aan de performance van de professional te monitoren en de clustermanager geeft aan dat er vanuit het lijnmanagement niet uitgesproken gemonitord wordt. Het monitoren en sturen van de professional gebeurt vanuit het MSB. “Wij als MSB kijken naar de productie van de medisch specialisten en daar sturen wij op” - Professional. Dit betekent dat medisch specialisten worden gestuurd door medisch specialisten. Deze vorm van monitoren biedt geen oplossing voor conflicterende belangen, maar kan juist voor tegengestelde belangen zorgen. Dat de professionals worden gemonitord door professional wordt door de clustermanager bevestigd door uitspraken als “Er is een monitor waarin parameters zijn benoemd. Deze parameters zijn bepaald door de medisch specialisten. Daar zijn wij als ziekenhuis niet heel blij mee, er wordt namelijk gestuurd op het belang van de medisch specialist” en “sturing vindt plaats vanuit het MSB zelf, de wijze van sturen is niet helemaal in het belang van het ziekenhuis”.

De clustermanager geeft aan dat via een dashboard wel naar een specialisme gekeken wordt. In het dashboard is de trend te zien van bijvoorbeeld het aantal nieuwe zorgvragen, herhaalbezoeken en dagopnames. Middels stoplichtkleuren is weergegeven hoe er op de verschillende parameters wordt gescoord. Op de parameters zijn normen gesteld. Deze normen zijn gezamenlijk vastgesteld door medisch leider en clustermanager.

Beheersen van de professional

Beheersen van de professional kan op meerdere manieren gedaan worden, hieronder een uitwerking van de uitkomsten van de interviews per onderdeel van de methode beheersen.

Beheersen door autoriteit

Alle respondenten geven aan dat de organisatiestructuur bijdraagt aan het voorkomen van conflicterende belangen. De medisch leider is eindverantwoordelijk voor een RVE, de clustermanager is ondersteunend aan de medisch leider. De clustermanager stelt dat: “De Raad van Bestuur heeft ervoor gekozen om de macht bij de dokter neer te leggen ... Nu ik zie hoe wij ons hier ontwikkelen dan denk ik dat wij het zeker niet slecht doen”.

Daarnaast geeft hij aan dat: “Door de organisatiestructuur wordt bij besluitvorming van beide partijen de belangen behartigd ... Hiermee wordt een breed draagvlak gecreëerd voor de besluiten die genomen moeten worden”. De professional zegt het volgende over de organisatiestructuur: “We zijn heel gelukkig met de RVE-structuur omdat die ervoor zorgt dat dokters op alle niveaus meedenken”.

De professional geeft aan dat het Medisch Specialistisch Bedrijf ook al een vorm van beheersmaatregel is. Het medisch specialistisch bedrijf denkt mee en stuurt op het belang van de organisatie. Het MSB probeert ook de individuele specialisten het organisatiebelang in te laten zien.

“Als bestuurder (MSB) weet je dat je allemaal beslissingen moet nemen in het belang van het collectief, dat je er van overtuigd bent dat je ieders belang behartigd, maar dat je altijd wordt beschuldigd van partijdigheid en dat je het verkeerd doet. Dat hoort erbij!” - Professional.

Beheersen door prikkels

Alle respondenten geven aan dat er gestuurd wordt aan de hand van financiële prikkels. De professional geeft aan dat de medisch leider verantwoordelijk is voor het budget, hier heeft de medisch leider formeel voor getekend. Wanneer het budget wordt overschreden, dan kan het zijn dat de RVE het jaar erop minder budget krijgt toegekend. Andersom is het ook. Wanneer een RVE goed presteert dan blijft het (overgebleven) budget voor het specialisme en kunnen zij dat besteden aan het geen wat zij nodig achten.

Samenwerkingsovereenkomst

Een respondent benoemt de samenwerkingsovereenkomst tussen MSB en ziekenhuis als beheersmaatregel voor tegengestelde belangen. In de samenwerkingsovereenkomst zijn verschillende onderwerpen opgenomen die ervoor zorgen dat de medisch specialist handelt in het belang van de organisatie. De professional noemt als voorbeeld: “Opnemen wederzijds belang van correct registreren en declareren”. Ook is in deze overeenkomst opgenomen dat medisch specialisten zich aan de gedragscode dienen te houden die is opgesteld door de medische staf.

“In de maatschapsovereenkomst staan zaken opgenomen over het gedrag van specialisten. Bijvoorbeeld dat de aanwijzingen van het bestuur opgevolgd moet worden. Zich hoort te gedragen volgens de code die we in het ziekenhuis afgesproken hebben. Dat iedereen verplicht is om aangesloten te zijn bij de medische staf en zich te houden heeft aan de procedures van de medische staf. Door te tekenen dat je in ons bedrijf werkt, teken je dat je je houdt aan de regels van het ziekenhuis die door de vereniging medische staf worden afgekondigd” - Professional.

Heidagen

Twee respondenten, de clustermanager en een professional, benoemen als beheersmaatregelen de heidagen die structureel door het ziekenhuis georganiseerd worden. “Hei-dagen of -avonden. Die worden een aantal keer per jaar georganiseerd, met een aantal cruciale onderwerpen waardoor je merkt dat de neuzen dezelfde kant op gaan staan” - Clustermanager. De professional bevestigt deze stelling. Twee a drie keer per jaar vindt een heidag plaats, met als doel een gezamenlijke visie te vormen. Als voorbeeld wordt het onderwerp productie benoemd. Tijdens de hei-avond wordt van alles geroepen over productie en ieder heeft daar zijn eigen visie op. Aan het eind van de avond kan de Raad van Bestuur zeggen: ‘dit alles overwegende, gaan we die kant op’. Bij dergelijke dagen zijn de managers, medisch leiders en middenmanagement aanwezig.

Externe partijen

Een professional benoemt externe partijen als beheersmaatregel. Er zijn veel externe partijen die druk uitoefenen op de professional. Een voorbeeld hiervan is bijvoorbeeld de NIAZ-accreditatie. Het is niet alleen meer in het belang van de organisatie dat de NIAZ-accreditatie wordt behaald, ook de professionals hebben daar baat bij. Door de externe partijen wordt het belang van de professional meer op één lijn gebracht met het belang van de organisatie.

4.3. Conclusie

In deze paragraaf worden de drie cases met elkaar vergeleken. De vergelijking wordt uitgewerkt volgens de zelfde structuur als dat de individuele cases zijn uitgewerkt. De uitkomsten zijn opgenomen in een overzicht (paragraaf 4.3.1), waarna ze tekstueel zijn uitgeschreven volgens dezelfde structuur als de structuur die is gebruikt om de individuele cases uit te werken.

4.3.1. Overzicht

	Case A	Case B	Case C	Conclusie
Besluitvormings proces	Besluitvorming vindt plaats tussen medisch manager en clustermanager. Gezamenlijk verantwoordelijk voor een cluster. Raad van Bestuur heeft finale zeggenschap.	Besluitvormingsproces hangt af van het onderwerp. Besluiten worden genomen door Raad van Bestuur of divisiebestuur. Raad van Bestuur heeft finale zeggenschap.	Besluitvorming vindt plaats tussen medisch leider en clustermanager. De medisch leider is eindverantwoordelijk.	Bij alle cases is bij het besluitvormingsproces zowel een professional als de organisatie betrokken.
Tegengestelde belangen	Alle respondenten erkennen dat er tegengestelde belangen zijn in de organisatie. Professionals richten zich met name op het belang van de organisatie in mindere mate op het belang van de professional.	Alle respondenten erkennen dat er tegengestelde belangen zijn in de organisatie, hoewel de professionals spreken over meningsverschillen.	De meerderheid geeft aan dat er geen sprake is van tegengestelde belangen. Er is een gezamenlijke belang, het kan hoogstens zijn dat er een verschil van mening is.	Er zijn tegengestelde belangen binnen de professionele organisatie, hoewel ze niet door iedere organisatie als zodanig worden omschreven.
Omgaan met tegengestelde belangen	Alle respondenten geven aan dat door middel van overleg de verschillende belangen op tafel worden gelegd. Wanneer er tegengestelde belangen zijn, wordt bij voorkeur de compromis gezocht.	Alle respondenten geven aan dat wanneer er sprake is van tegengestelde belangen, er altijd naar een compromis of een oplossing met ruimte voor de professional gezocht wordt.	Alle respondenten geven aan dat er een compromissfeer is, er wordt altijd naar een compromis gezocht.	Wanneer tegengestelde belangen optreden, wordt een compromis gezocht.
Selecteren van de professional	Alle respondenten geven aan dat de selectie van de professional niet wordt ingezet als beheersmaatregel.	Alle respondenten geven aan dat de selectie van de professional niet wordt ingezet als beheersmaatregel	Alle respondenten geven aan dat de organisatie betrokken is bij de selectieprocedure en dat het in ieders belang is dat de professional aansluit bij de organisatie	De meerderheid zet de selectie van de professional niet in als beheersmaatregel
Monitoren van de professional	Alle respondenten geven aan dat monitoren een beheersmaatregel zou kunnen zijn, maar het wordt nu nog niet als zodanig ingezet	Alle respondenten benoemen een puntensysteem waardoor de belangen op één lijn worden gebracht	De meerderheid geeft aan dat het monitoren van de professional wordt gedaan door de professional zelf	De meerderheid zet het monitoren van de professional niet in als beheersmaatregel
Beheersen van de professional - autoriteit	Alle respondenten zien de organisatiestructuur als één van de belangrijkste beheersmaatregel	De helft van de respondenten geeft aan dat de organisatiestructuur een belangrijke beheersmaatregel is. De andere helft kan dit niet bevestigen	Alle respondenten geven aan dat de organisatiestructuur een belangrijke beheersmaatregel is	De organisatiestructuur is een beheersmaatregel voor het voorkomen van belangenconflicten
Beheersen van de professional - prikkels	De helft van de respondenten geeft aan dat er financiële prikkels gekoppeld zijn aan thema's uit de strategische koers	De helft van de respondenten geeft aan dat er beloningen zijn, maar geen financiële prikkels	Alle respondenten geven aan dat beheersen aan de hand van financiële prikkels niet wordt ingezet als beheersmaatregel	De meerderheid zet financiële prikkels niet in als beheersmaatregel.
Samenwerkings overeenkomst	De helft van de respondenten benoemt als beheersmaatregel de samenwerkingsovereenkomst	-	De meerderheid benoemt de samenwerkingsovereenkomst als beheersmaatregel	De meerderheid zet de samenwerkingsovereenkomst in als beheersmaatregel
Heidagen / themadagen	-	Een respondent benoemt themadagen als beheersmaatregel voor tegengestelde belangen.	De meerderheid benoemt heidagen als beheersmaatregel voor tegengestelde belangen	De meerderheid zet bijeenkomsten in als beheersmaatregel

4.3.2. Belangen in een professionele organisatie

Het besluitvormingsproces is bij de meerderheid van de ziekenhuizen redelijk rechtlijnig. Bij deze ziekenhuizen vindt de besluitvorming plaats tussen een medisch leider en een clustermanager. Wanneer de medisch leider en clustermanager er samen niet uitkomen, kan worden geëscaleerd naar de Raad van Bestuur. De Raad van Bestuur heeft duidelijk de finale zeggenschap.

Unaniem geven de ziekenhuizen aan dat er sprake is van tegengestelde belangen binnen de organisatie. Hoewel één ziekenhuis niet spreekt over tegengestelde belangen, maar hoogstens over verschil van mening. Zij stellen dat doordat ziekenhuis en professional een gezamenlijk belang hebben, namelijk de beste patiëntenzorg, kan het niet zijn dat er tegengestelde belangen zijn. De visie over hoe het belang kan worden nagestreefd kan wel verschillen tussen beide partijen.

Op welke wijze ziekenhuizen kunnen omgaan met conflicterende belangen op het moment dat ze zijn opgetreden, daar zijn de ziekenhuizen unaniem in. Er wordt altijd gezocht naar een compromis, de verschillende belangen worden op tafel gelegd en door met elkaar in gesprek te gaan wordt er tot een gedragen oplossing gekomen.

4.3.3. Beheersmaatregelen

In deze paragraaf worden de resultaten van de cases op het gebied van beheersmaatregelen besproken. Dit gebeurt volgens de structuur die in dit onderzoek wordt aangehouden. De beheersmaatregelen dragen bij aan het voorkomen van conflicterende belangen.

Selectie van de professional

De meerderheid van de ondervraagde ziekenhuizen zet de selectie van de professional niet in als beheersmaatregel om tegengestelde belangen te voorkomen. De organisatie is beperkt betrokken bij het selectieproces en beoordeelt niet of de professional qua belang aansluit bij de organisatie. De grootste stem in het selectieproces van de professional komt van de vakgroep zelf. De vakgroep beoordeelt of de professional aansluit bij de vakgroep en in mindere mate of de professional ook aansluit bij de organisatie.

Monitoren van de professional

De beheersmaatregel 'monitoren van de performance van de professional' wordt door de meerderheid van de ondervraagde ziekenhuizen niet ingezet om conflicterende belangen te voorkomen. Dit komt met name doordat er geen goede managementinformatie is. Verschillende onderdelen worden wel gemeten, maar er wordt niet expliciet op gestuurd door de organisatie.

Eén ziekenhuis zet monitoren van de professional wel in als beheersmaatregel voor het voorkomen van tegengestelde belangen. De professional geeft aan dat het puntensysteem ervoor zorgt dat professional en organisatie op één lijn komen.

Beheersen van de professional

De methode beheersen kan worden opgedeeld in twee onderdelen, namelijk beheersen door autoriteit en beheersen door financiële prikkels. Bij die laatste moet opgemerkt worden dat deze een gevolg is op de beheersmaatregel monitoren van de professional.

Beheersen door autoriteit

De meerderheid van de ziekenhuizen geeft aan dat de organisatiestructuur bijdraagt aan het voorkomen van

conflicterende belangen en daarmee een beheersmaatregel is. In de organisatiestructuur is een professional formeel opgenomen als manager. De medisch manager en een clustermanager zijn samen verantwoordelijk voor een cluster, resultaatverantwoordelijke eenheid of divisie. Doordat professionals op alle niveaus van besluitvorming betrokken zijn, wordt de kans op conflicterende belangen verkleind. Daarnaast hebben zij doordat ze medisch manager zijn ook formeel zeggenschap over bepaalde onderdelen van de organisatie.

Beheersen door financiële prikkels

De meerderheid van de ondervraagde ziekenhuizen geeft aan dat er (nog) geen financiële prikkels worden ingezet om professional en organisatie meer op één lijn te krijgen. Om financiële prikkels in te zetten is het van belang dat er juiste managementinformatie is, ditzelfde geldt voor het monitoren van een professional. Wanneer het monitoren van de professional goed wordt ingezet door professionele organisaties, is het mogelijk daar financiële prikkels aan te koppelen.

Overigens geeft ook de meerderheid van de ondervraagde ziekenhuizen aan dat er wel beloningen zijn voor professionals die goed scoren, echter deze beloningen zijn niet financieel van aard. Wanneer professionals goed scoren, bijvoorbeeld op gebied van wetenschappelijk onderzoek, dan worden zij in het zonnetje gezet. Dit is niet specifiek een beheersmaatregel voor het voorkomen van conflicterende belangen.

Samenwerkingsovereenkomst

Een samenwerkingsovereenkomst is door de meerderheid van de ondervraagde ziekenhuizen benoemd als beheersmaatregelen om conflicterende belangen te voorkomen. In de overeenkomst zijn passages opgenomen over het gedrag van een professional. Wanneer individuele specialisten zich niet gedragen zoals wenselijk door de organisatie, kunnen zij door het medisch specialistisch bedrijf of de corporatie worden aangesproken. De samenwerkingsovereenkomst kan als beheersmaatregel worden gezien omdat specialisten expliciet tekenen zich aan deze overeenkomst te houden.

Themadagen

De meerderheid zet bijeenkomsten in om de professional en organisatie op één lijn te krijgen. Door structureel bijeenkomsten te organiseren, waarin een gezamenlijke visie wordt gevormd is het mogelijk om de professional en organisatie op één lijn te krijgen.

Externe partijen

Eén ziekenhuis benoemt externe partijen als beheersmaatregel voor het voorkomen van tegengestelde belangen. Externe partijen zorgen ervoor dat de professionals op dezelfde lijn worden gebracht als de organisatie. Transparantie is hierbij ook een sleutelbegrip. Wanneer zowel professionals als organisatie op de hoogte zijn van de verwachtingen van externe partijen, kunnen zij gezamenlijk optrekken om daar gehoor aan te geven.

5. Discussie en conclusie

Het doel van dit onderzoek was het toetsen van de bestaande theorie in de praktijk en toevoegen van nieuwe inzichten. In het theoretisch kader is verschillende literatuur behandeld welke in de discussie naast de empirische resultaten wordt gelegd. Vervolgens wordt de hoofdvraag en deelvragen beantwoord in de conclusie. Na de conclusie worden de beperkingen van dit onderzoek besproken en aanbevelingen gedaan voor nieuw onderzoek.

5.1. Discussie

In deze paragraaf worden de empirische resultaten naast de bevindingen uit de literatuur gelegd om te beoordelen of de theorie overeenkomt met de praktijk.

5.1.1. Belangen in professionele organisaties

Op het moment dat er conflicterende belangen optreden, blijkt uit de resultaten dat door professionele organisaties de strategie 'compromis' wordt ingezet. In tegenstelling tot de literatuur van Pache & Santos (2010) en Oliver (1991) wordt maar één strategie ingezet voor het omgaan met tegengestelde belangen in plaats van vier. Ook Kraatz & Block (2008) hebben vier aanpassingsstrategieën, waarbij, volgens de resultaten van dit onderzoek, alleen de derde strategie wordt toegepast. Een mogelijke oorzaak hiervoor kan zijn dat dit onderzoek zich specifiek richt op professionele organisaties. Het onderzoek van Pache & Santos, Oliver en Kraatz & Block heeft geen onderscheid gemaakt in de verschillende organisatietypen. Daarbij komt dat de data zijn verzameld middels semigestructureerde interviews, waardoor op basis van de input van de respondenten vervolgvragen zijn gesteld. Mogelijk dat met specifiekere vragen en een kwantitatief onderzoek andere resultaten behaald worden. Door de strategieën op te nemen op de enquête en daar meetschalen bij te gebruiken in hoeverre de strategie wordt toegepast, kunnen mogelijk andere resultaten behaald worden.

5.1.2. Beheersmaatregelen voor het omgaan met conflicterende belangen

In deze paragraaf worden vier beheersmaatregelen besproken. Deze beheersmaatregelen zijn opgevallen in de empirische data doordat ze afwijken van de literatuur.

Selecteren van de professional

Uit de resultaten van dit onderzoek komt naar voren dat professionele organisaties het selecteren van de professional niet inzetten als beheersmaatregel om conflicterende belangen te voorkomen. Het selectieproces wordt overgelaten aan de vakgroepen zelf, dit sluit aan bij de theorie Van der Scheer (2013). Van der Scheer stelt dat de selectieprocedure van een nieuwe professional binnen universiteiten en ziekenhuizen de verantwoordelijkheid is van de beroepsgroep. De cases uit dit onderzoek laten zien dat de vakgroep beoordeelt of de professional aansluit bij de vakgroep. Hierbij wordt het belangenaspect niet meegenomen. Dit in tegenstelling tot de literatuur van Vermaas (2006). Vermaas stelt dat de selectie van de professional kan worden gebruikt als methode om ervoor te zorgen dat het belang van de professional overeenkomt met het belang van de organisatie. Sappington (1991) geeft daarbij aan dat de organisatie voldoende kennis en inzichten moet hebben van de adequate selectiecriteria om de juiste agent met de juiste belangen te selecteren. Wanneer belangen verschillen zou volgens de theorie van Vermaas een andere professional geselecteerd kunnen worden. Uit de resultaten blijkt dat in het selectieproces niet de belangen van de organisatie worden meegenomen. Een oorzaak hiervoor zou kunnen zijn dat de data alleen zijn verzameld binnen de ziekenhuiszorg. Mogelijk is deze methode wel geschikt bij andere typen professionele organisaties.

Beheersen door autoriteit

Ziekenhuizen zien de organisatiestructuur als een effectieve beheersmaatregel voor het voorkomen van conflicterende belangen, dit blijkt uit de empirische data. De professional wordt op gelijkwaardig niveau betrokken bij besluitvormingsprocessen, dit is opgenomen in de formele hiërarchie van de organisatie. Een professional is manager gemaakt van een bepaalde eenheid en stuurt vanuit die functie de professionals aan. De belangen van de professional wordt, bij de geïnterviewde organisatie, ook op bestuurlijk niveau behartigd. Dit sluit aan bij de literatuur van Mintzberg (2001), hij stelt dat op het moment dat de professional de manager beschouwt als behartiger van het belang van de professional, behoudt de manager ook een zekere macht.

Daar waar Vermaas (2006) spreekt over eenzijdige coördinatie op de acties van de agent binnen de relatie, vindt, volgens de resultaten van dit onderzoek, de coördinatie niet plaats vanuit de organisatie. De Raad van Bestuur is wel eindverantwoordelijk, maar de coördinatie wordt gedaan de professionals zelf. De professionele organisaties uit dit onderzoek, maken professionals zelf verantwoordelijk voor delen van de organisatie. Hierdoor ligt, in tegenstelling tot de literatuur van Freidson (1981) de formele zeggenschap niet alleen bij de manager, maar ook bij de professional. Het verschil kan verklaard worden door de veranderingen die plaatsvinden in het zorglandschap, waardoor de organisatiestructuur die in het verleden werd gehanteerd (managers van afdelingen, geen medische managers) niet meer aansluit bij de tegenwoordige tijd. Jacques & Scholten (2002) stellen dat managers in professionele organisatie steeds meer door overheden worden gedwongen via regelgeving om een bepaalde efficiëntieslag te maken. De empirische data laten zien dat niet alleen de managers worden gedwongen bepaalde slagen te maken, ook de professional hebben te maken met druk van buitenaf. Er zijn veel externe partijen die allen druk uitoefenen op de professional. Deze externe partijen zorgen ervoor dat de belangen van organisatie en professional op één lijn worden gebracht Door de gezamenlijke verantwoordelijkheid, die is opgenomen in de organisatiestructuur, kunnen de manager en professional gezamenlijk het beleid bepalen.

Beheersen door financiële prikkels

Uit de resultaten van de case-study blijkt dat professionele organisaties (nog) niet actief beheersen door middel van financiële prikkels. De ziekenhuizen spreken over beloningen, maar dit is in de vorm van aandacht. Professionals die goed presteren op bepaalde onderdelen, bijvoorbeeld wetenschap, worden in het zonnetje gezet. De methode 'beheersen' van Vermaas (2006) stelt dat financiële prikkels ervoor kunnen zorgen dat belangen van de professional op één lijn worden gebracht met de belangen van de organisatie. Merchant (1998) spreekt over result control, een maatregel die beoogt dat medewerkers activiteiten uitvoeren die voordelig zijn voor de organisatie en activiteiten die nadelig voor de organisatie zijn nalaten. Er zijn vier stappen die moeten worden genomen om result control in te zetten.

1. Prestaties definiëren waarop resultaten moeten worden geboekt
2. Vaststellen van de wijze van meten van de prestatie
3. Bepalen van het te behalen resultaat
4. Beloningssysteem introduceren.

Uit de resultaten blijkt dat ziekenhuizen al vastlopen bij het eerste punt van Merchant. Ziekenhuizen hebben geen goede managementinformatie, waardoor indicatoren lastig tot niet meetbaar zijn. Daardoor kunnen er geen financiële prikkels gekoppeld worden aan prestaties, dit simpelweg doordat er geen goed vergelijkingsmateriaal is tussen de verschillende vakgroepen. Dit laatste kan volgens Mintzberg (2001) te maken hebben met het feit dat controle en extern toezicht worden bemoeilijkt door de grote mate van

autonomie van de professional. De grote mate van autonomie maakt iedere vakgroep anders. Een professional ervaart een inbreuk op zijn autonomie en professionalisme door de toenemende regulering- en controlesystemen (Kuhlman, 2006).

Samenwerkingsovereenkomst

Een samenwerkingsovereenkomst die conflicterende belangen kan voorkomen, is een van de beheersmaatregelen die naar voren is gekomen uit de interviews. Een samenwerkingsovereenkomst is een overeenkomst tussen de verenigde professionals (MSB, corporatie, medische staf) en de organisatie, waarin ook een soort gedragscode is opgenomen. Daarnaast zijn er specifieke bepalingen opgenomen over belangen en het dienen van het gezamenlijk belang. Deze beheersmaatregel komt niet terug in de principaal-agenttheorie van Arrow (1985). Bij deze theorie wordt er vanuit gegaan dat dergelijke gedragscodes niet toepasbaar zijn in een professionele organisatie, omdat een professional autonoom is. Een professional zal zich eerder verbinden aan zijn professeie dan aan de organisatie (Mintzberg 2001). Overigens komt een gedragscode wel voor in de theorie van Merchant, echter zou die theorie minder toepasbaar zijn in professionele organisaties. Dat de samenwerkingsovereenkomst kan worden gezien als beheersmaatregel in de professionele organisaties uit dit onderzoek is eigenlijk pas sinds 2015. Vanuit de overheid is de beheersmaatregel ‘integrale tariefstelling’ ingevoerd. Deze beheersmaatregel heeft ervoor gezorgd dat professionals op een andere wijze moeten samenwerken met ziekenhuizen doordat er nog maar één tarief wordt gehanteerd. Professionals hebben zich verenigd in een medisch specialistisch bedrijf of corporatie en vanuit die positie hebben zij nieuwe afspraken moeten maken met ziekenhuizen. Hierdoor is de samenwerkingsovereenkomst ingevoerd binnen de ziekenhuiszorg.

5.2. Beperkingen van het onderzoek

De dataverzameling heeft enkel plaatsgevonden binnen de ziekenhuiszorg. Ondanks dat ziekenhuizen een schoolvoorbeeld zijn van professionele organisaties, heeft dit mogelijk invloed op de uitkomsten. Ziekenhuizen zijn complexe organisaties, waarbij professionals zowel in loondienst kunnen zijn als vrijgevestigd. Dit onderscheid is onvoldoende opgenomen in dit onderzoek. Het kan zijn dat organisaties die professionals in loondienst hebben, andere beheersmaatregelen in kunnen zetten dan organisaties met enkel vrijgevestigde professionals.

In totaal hebben er drie ziekenhuizen meegewerkt, ondanks dat meerdere ziekenhuizen voor dit onderzoek zijn benaderd. Van de ziekenhuizen die het verzoek tot medewerking hebben afgewezen, hebben laten weten dat het onderzoek op dit moment te gevoelig ligt binnen de organisatie. Dit komt doordat de beheersmaatregel ‘integrale tariefstelling’ onlangs is ingevoerd, waardoor ziekenhuizen opnieuw moeten onderhandelen met professionals. Mogelijk hadden meer ziekenhuizen meegewerkt aan een kwantitatief onderzoek, waarbij middels een enquête de data verzameld hadden kunnen worden. Op die manier hadden ze (nog meer) anoniem de beheersmaatregelen kunnen beoordelen.

De laatste beperking is dat de effectiviteit van een beheersmaatregel onvoldoende is opgenomen in de semigestructureerde interviews. De focus van dit onderzoek lag met name op welke beheersmaatregelen worden ingezet door professionele organisaties en in mindere mate op wat het effect van een bepaalde beheersmaatregel is.

5.3. Conclusie

In dit onderzoek staat de vraag *‘welke beheersmaatregelen bevorderen het oplossen van conflicterende belangen binnen professionele organisatie’* centraal. Zowel uit de literatuur als de empirische bevindingen blijkt dat er onderscheid kan worden gemaakt in beheersmaatregelen die conflicterende belangen kunnen voorkomen en strategieën die worden ingezet op het moment dat conflicterende belangen optreden.

Het functioneren van de organisatie hangt volgens Giesbers & Bergen (1992) af van de grens tussen ‘werken voor het gemeenschappelijke doel’ en ‘werken voor het eigen belang’. Wanneer beiden domeinen gaan overlappen kan een conflict optreden. Dit wordt bevestigd door de empirische resultaten, waaruit blijkt dat wanneer er een gezamenlijk visie is, er geen verschillende belangen kunnen optreden. Ook de verhouding tussen professional en manager wordt vaak als bron van conflict genoemd (Grit & Meurs, 2005). De professional heeft het doel om de beste dienstverlening te geven aan de patiënt/cliënt/student. De manager is gericht op het belang van de organisatie en waarbij hij handelt vanuit het oogpunt efficiëntie en beheersbaarheid.

Wanneer conflicterende belangen optreden, wordt door professionele organisaties de strategie ‘compromis’ ingezet, dit blijkt uit de empirische resultaten. Partijen gaan met elkaar om tafel zitten om de verschillende belangen boven tafel te krijgen. Vervolgens zoeken ze gezamenlijk een oplossing die recht doet aan alle partijen. Door met elkaar in gesprek te gaan, wordt er altijd tot een gedragen oplossing gekomen. De theorieën van Oliver (1991) en Pache & Santos (2010) geven vier strategieën voor het omgaan met conflicterende belangen. Echter zij hebben geen onderscheid gemaakt in het type organisatie waarbinnen de strategieën kunnen worden ingezet.

Om conflicterende belangen binnen een professionele organisatie te voorkomen, wordt door zowel de literatuur als de resultaten uit dit onderzoek meerdere beheersmaatregelen benoemd. Arrow (1985) omschrijft de relatie tussen professional en organisatie in een professionele organisatie als een principaal-agent relatie. Op basis van die theorie geeft Vermaas (2006) drie methoden om conflicterende belangen in professionele organisaties te voorkomen. De eerste methode is het selecteren van de professional. De selectie van de professional kan worden gebruikt als methode om ervoor te zorgen dat het belang van de professional overeenkomt met het belang van de organisatie. Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat professionele organisaties het selecteren van de professional niet inzetten als beheersmaatregel om conflicterende belangen te voorkomen. Het selectieproces wordt overgelaten aan de vakgroepen zelf, dit sluit aan bij de theorie Van der Scheer (2013).

De tweede beheersmaatregel die door Vermaas (2006) wordt benoemd is het monitoren van de professional, waarbij uit de resultaten blijkt dat deze in relatie moet worden gezien met de derde methode van Vermaas ‘beheersen door financiële prikkels’. Deze twee beheersmaatregelen worden door professionele organisaties nog niet ingezet om conflicterende belangen te voorkomen, dit blijkt uit de empirische data. De voornaamste reden hiervoor is dat professionele organisaties worden beperkt door het ontbreken van juiste managementinformatie. Om result control in te zetten is volgens Merchant (1998) juiste managementinformatie een vereiste. Result control is een maatregel die ervoor zorgt dat medewerkers activiteiten uitvoeren die voordelig zijn voor de organisatie en activiteiten die nadelig voor de organisatie zijn nalaten.

Naast beheersen door financiële prikkels, valt beheersen door autoriteit ook onder de derde methode van Vermaas (2006). Volgens de resultaten van dit onderzoek wordt deze methode wel ingezet in professionele organisaties, maar op een andere wijze dan Vermaas hem heeft ingestoken. De organisatiestructuur wordt door

professionele organisaties gezien als belangrijkste beheersmaatregel om conflicterende belangen te voorkomen, dit komt doordat de professional formeel verantwoordelijk is gemaakt voor een organisatiedeel (cluster, divisie of resultaatverantwoordelijke eenheid). Deze beheersmaatregel sluit aan bij de gedachte van Mintzberg (2001), die stelt dat op het moment dat de professional de manager beschouwt als behartiger van het belang van de professional, de manager ook een zekere macht behoudt. In de cases uit dit onderzoek is de manager zelf een professional, waardoor professionals vroegtijdig worden betrokken bij beleidvorming. Hierdoor worden belangen gelijkgesteld.

Naast de beheersmaatregelen van Vermaas worden ook andere beheersmaatregelen ingezet om conflicterende belangen te voorkomen, waaronder een samenwerkingsovereenkomst. De samenwerkingsovereenkomst is ontstaan na de invoering van 'integrale tarieven', een beheersmaatregel vanuit de overheid. De samenwerkingsovereenkomst tussen professional en organisatie bevat verschillende passages die bijdragen aan het op één lijn krijgen van professional en organisatie, waaronder een soort gedragscode. Merchant (1998) spreekt bij gedragscodes over de beheersmaatregel cultural control. Naast de samenwerkingsovereenkomst wordt door professionele organisaties om conflicterende belangen te voorkomen ook themadagen ingezet, dit blijkt uit de resultaten van dit onderzoek. Een onderdeel van de themadagen is het bespreken van de gezamenlijke visie. Wanneer zowel organisatie als professional dezelfde visie hebben voor de organisatie, is er volgens de respondenten geen sprake van tegengestelde belangen.

Daarnaast blijkt uit de resultaten dat professionals niet alleen worden gestuurd door de organisatie, er zijn ook externe partijen die druk uitoefenen op de professional. Niet alleen worden managers door overheden gedwongen via regelgeving om een efficiëntieslag te maken (Jacques & Scholten, 2007), maar ook professionals krijgen steeds meer te maken met externe partijen. Deze externe partijen kunnen gezien worden als beheersmaatregel omdat ze ertoe leiden dat belangen van professional en organisatie overeenkomen.

5.4. Aanbevelingen

Het onderzoek levert de volgende aanbevelingen op voor het voorkomen van conflicterende belangen binnen professionele organisaties:

Organisatiestructuur

Maak de professional formeel verantwoordelijk voor een organisatiedeel. De professional is vroegtijdig betrokken bij besluitvorming en kan daar zelf invulling aan geven. Dit zorgt voor een breder draagvlak onder professionals. Een bron van weerstand is onwetendheid.

Gezamenlijke visie

Zorg ervoor dat er een duidelijke visie is in de organisatie. Deze visie moet uitgebreid gedeeld worden met professionals, bijvoorbeeld tijdens themadagen. Een gezamenlijke visie zorgt voor een gezamenlijk uitgangspunt waardoor belangen meer op één lijn worden gebracht.

Samenwerkingsovereenkomst

Door de beheersmaatregel vanuit de overheid wordt de samenwerking tussen professional en organisatie opnieuw vastgesteld. Een samenwerkingsovereenkomst leent zich voor het uitspreken van belangen binnen organisaties. Door vooraf duidelijke afspraken te maken, zijn alle partijen op de hoogte van verwachtingen.

Externe partijen

Niet alleen de organisatie oefent druk uit op de professional ook externe partijen kunnen ervoor zorgen dat het belang van de organisatie gelijk is aan het belang van de professional. Door de externe partijen in kaart te brengen en de belangen van die partijen inzichtelijk te maken, is het mogelijk om dit naast het organisatiebelang te leggen. In plaats van dat alle partijen op verschillende momenten druk uitoefenen op de professional, is het mogelijk om als organisatie aan te sluiten bij de externe partijen. Op die manier hoeft de professional niet op verschillende momenten aandacht te besteden aan onderwerpen die voor externe partij of organisatie van belang zijn.

Monitoren en beheersen

De beheersmaatregelen monitoren en beheersen door financiële prikkels kunnen door professionele organisaties worden ingezet op het moment dat er juiste managementinformatie is. Managementinformatie is een complex gegeven binnen de ziekenhuiszorg. Wanneer juiste managementinformatie beschikbaar kan worden gesteld, is het mogelijk de professional te monitoren en eventueel financiële prikkels te koppelen aan de performance van de professional. De aanbeveling is dan ook om een goed managementinformatiesysteem op te zetten.

5.5. Aanbevelingen voor verder onderzoek

Ondanks dat ziekenhuizen als schoolvoorbeeld voor professionele organisaties worden genoemd, kan het een beperking zijn dat de empirische data enkel zijn verzameld in de ziekenhuiszorg. Een aanbeveling voor vervolgonderzoek is daarom ook om data rondom conflicterende belangen en beheersmaatregelen in professionele organisaties te verzamelen in andere professionele organisaties dan ziekenhuizen. Mogelijk bieden andere professionele organisaties andere oplossingen voor het omgaan met conflicterende belangen.

De constructie tussen organisatie en medisch specialisten is afhankelijk van het feit of medisch specialisten in loondienst zijn of vrijgevestigd. De vrijgevestigde specialisten zijn door de integrale tariefstelling verenigd in een medisch specialistisch bedrijf of corporatie. De belangen van een de laatste categorie kunnen verschillen van de belangen van loondiensters. Daarnaast is het medisch specialistisch bedrijf ook al een soort beheersmaatregel waardoor de tegengestelde belangen tussen professional en organisatie kan verschuiven naar tegengestelde belangen tussen bestuur MSB / corporatie en de aangesloten medisch specialisten. Dit kan ook invloed hebben op de mate van belangenconflicten en de wijze van oplossen van belangenconflicten. In dit onderzoek is daar geen onderscheid in gemaakt. Een aanbeveling voor vervolgonderzoek is daarom ook om specifiek in te gaan op de verschillen.

In dit onderzoek is in eerste instantie de focus gelegd op welke beheersmaatregelen ingezet kunnen worden door professionele organisaties. Het effect van de beheersmaatregelen is in mindere mate gemeten. Om nog explicietere uitspraken te doen over het effect van een bepaalde beheersmaatregel binnen een professionele organisatie zou een kwantitatief onderzoek uitgevoerd kunnen worden.

Bibliografie

- Abbot, A. (1988). *The systems of professions: an essay on the division of expert labor*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Arrow, K. (1985). *The Economics of Agency*. California: Institute for mathematical studies in the social sciences, Stanford University.
- Boot, J. M., & Klinkert, J. J. (1994). *Inleiding in de medische sociologie*. Van Gorcum.
- Brignall, S., & Modell, S. (2000). An institutional perspective on performance measurement and management in the 'new public sector'. *Management Accounting Research*, 11, 281-306.
- Bryman, A., & Bell, E. (2011). *Business Research Methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Christensen, C., Grossman, J., & Hwang, J. (2009). *The innovator's prescription. A disruptive solution for healthcare*. New York: McGraw Hill.
- Das, T. (1993). A multiple paradigm approach to organizational controls. *The international Journal of organizational analysis*, 385-403.
- DiMaggio, P., & Powell, W. (1991). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- Dul, J., & Hak, T. (2008). *Case Study Methodology in Business Research*. London: Routledge.
- Dunn, M., & Jones, C. (2010). Institutional logics and institutional pluralism: The contestation of care and science logics in medical education. *Administrative Science Quarterly*, 114-149.
- Easterby-Smith, M., T. R., & Jackson, P. (2012). *Management Research, 4th edition*. London: Sage.
- Eijkenaar, F. (2013). *Pay-for-Performance for Healthcare Providers: Design, performance measurement, and (unintended) effects*. Rotterdam: Erasmus University.
- Eisenhardt, K. (1989). Building theories from csse study research. *Academy of Management Review*, 532-550.
- Elsbach, K. D., & Sutton, R. L. (1992). Acquiring organizational legitimacy through illegitimate actions: A marriage of institutional and impression management theories. *Academy of Management Journal*, 699-738.
- Ettorchi-Tardy, A., Levif, M., & Michel, P. (2012). Benchmarking: A Method for Continuous Quality Improvement in Health. *Health Policy*, 101-119.
- Freidson, E. (2001). *Professionalism*. Cambridge: Polity Press.
- Friedland, R., & Alford, R. R. (1991). Bringing Society back in: Symbols, practices and institutional contradictions. In W. W. Powell, & P. J. Dimaggio, *The New Institutionalism in Organizationalism in Organizational Analysis* (pp. 232-266). Chicago: University of Chicago Press.
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. New York: Aldine.
- Greenwood, R., & Hinings, C. (1996). Understanding Radical Organizational Change: Bringing together the Old and the New Institutionalism. *The Academy of Management Review*, 1022-1054.
- Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E. R., & Lounsbury, M. (2011). Institutional Complexity and Organizational Responses. *The Academy of Management Annals*, 317-371.
- Grit, K., & Meurs, P. (2005). *Verschuivende verantwoordelijkheden, dilemma's van zorgbestuurders*. Assen: Koninklijke van Gorcum BV .
- Hoek, H. (2007). *Governance & gezondheidszorg*. Assen: Van Gorcum.
- Jacques, D., & Scholten, G. (2007). Onzichtbaar zorgmanagement. Verbinden als vak. *M&O: Tijdschrift voor Management en Organisatie* 61, 160-168.
- Juridisch woordenboek*. (2001 - 2015). Retrieved from Juridisch woordenboek: <http://www.juridischwoordenboek.nl/woordenboekath.html#11764>
- Kooiman, J. (2003). *Governing as Governance*. London: Sage.

- Kraatz, M., & Block, E. (2008). Organizational Implications of Institutional Pluralism. In R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin-Andersson, & R. Suddaby, *The Handbook of Organizational Institutionalism* (pp. 243-275). London: Sage.
- Krajenbrink, J. (2013). *Van geboeid naar boeiend*. Rotterdam: Erasmus Universiteit.
- Kuhlmann, E. (2006). Traces of Doubt and Sources of Trust: Health Professions in an Uncertain Society. *Current Sociology* 54, 607-620.
- Leifer, R., & Mills, P. (1996). An Information Processing Approach for Deciding Upon Control Strategies and Reducing Control Loss in Emerging Organizations. *Journal of Management*, 113-137.
- Loon, A. v. (2015). *Remuneration of medical specialists to improve the quality of Dutch hospital care*. Rotterdam: Institute of Health Policy and Management (IBMG).
- Ludwig, M., Merode, F. V., & Groot, W. (2010). Principal agent relationships and the efficiency of hospitals. *The European Journal of Health Economics*, Vol. 11, No. 3, 291-304.
- Maarse, J., Ruwaard, D., & Spreeuwenberg, C. (2013). The Governance of Quality Management in Dutch Health Care: New Developments and Strategic Challenges. *Wolters Kluwer Health* 22, 236-247.
- Merchant, K. (1998). *Modern management control systems*. New Jersey: Prentice Hall.
- Meyer, J., Scott, W. R., & Strang, D. (1987). Centralization, Fragmentation, and School District Complexity. *Administrative Science Quarterly*, 186-201.
- Mintzberg, H. (2001). *Organisatiestructuren*. Schoonhoven: Academic Service.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2013). *Strategie Safari: Uw complete gids door de jungle van strategisch management*. Amsterdam: Pearson Benelux.
- Noordegraaf, M. (2007). From "pure" to "hybrid" professionalism: Present-day professionalism in ambiguous public domains. *Administration & Society* Vol. 39 No. 6, 761-785.
- Noordegraaf, M. (2011). Remaking professionals? How associations and professional education connect professionalism and organizations. *Current Sociology*, 28-51.
- Oliver. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 145-179.
- Otley, D. (1999). Performance Management; a framework for management control systems research. *Management accounting research*, 10, 363-382.
- Ouchi, W. (1975). Organizational control; two functions. *Admin Science Quart*, 20, 559-569.
- Pache, A.-C., & Santos, F. (2010). When worlds Collide: The internal dynamics of organizational responses to conflicting institutional demands. *Academy of Management Review*, 455-476.
- Peters, J., & Pouw, J. (2005). *Intensieve menshouderij. Hoe kwaliteit oplost in rationaliteit*. Schiedam: Scriptum.
- Redactie, S. (2015, September 20). *MSB: met succes ondernemen of metastabiel?* Retrieved from Skipr: <http://www.skipr.nl/actueel/id24557-msb-met-succes-ondernemen-of-metastabiel.html>
- Rosanas, J., & Velilla, M. (2005). The ethics of management control systems: developing technical and moral values. *Journal of Business Ethics*, 83-96.
- Sappington, D. E. (1991). Incentives in principal-agent relationships. *Journal of Economic Perspectives* 5, 45-66.
- Scheer, W. V. (2013). *Onder zorgbestuurders: omgaan met bestuurlijke ambiguïteit in de zorg*. Amsterdam: Reed Business.
- Scott, W. (2008). Approaching adulthood: the maturing of institutional theory. *Theory and Society*. Vol. 37, No. 5, *Special Issue on Theorizing Institutions: Current Approaches and Debates*, 427-442.
- Scott, W., Ruef, M., Mendel, P., & Caronna, C. (2000). *Institutional change and healthcare organizations: From professional dominance to managed care*. Chicago: University of Chicago Press.
- Sieverdink, A. (1998). Goede interne controle geen garantie voor continuïteit organisatie. *B&G tijdschrift*, 32-35.

- Simmons, R. (1994). How new top managers use control systems as levers of strategic renewal. *Strategic Management Journal*, vol. 15, no.3, 169-189.
- Strauss, & Corbin. (1990). *Grounded Theory*.
- Thornton, P., Ocasio, W., & Lounsbury, M. (2012). *The institutional logics perspective*. Oxford: Oxford University Press.
- Tonkens, E. (2008, september 9). Herwaardering voor professionals, maar hoe? (ROB lezing)
- Tuohy, C. H. (2003). Agency, contract and governance: shifting shapes of accountability in the health care arena. *Journal of Health Politics Policy and Law*. 28(23), 195-215.
- Verlijdsdonk, J. (2011). *Remuneration of Medical Specialists and Quality of Care*. Den Haag: Raad voor de Volksgezondheid & Zorg.
- Vermaas, A. (2006). *Agency, managed care and financial-risk sharing in general medical practice*. Rotterdam: Erasmus University.
- Vermeulen, P. (2012). Omgaan met institutionele complexiteit. *M&O*, 5-21.
- VWS, M. S. (2013, December 18). *Kamerbrief over integrale tarieven medisch specialistische zorg*. Retrieved from Rijksoverheid:
<https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2013/12/18/kamerbrief-over-invoering-integrale-bekostiging-medisch-specialistische-zorg>
- Wilensky, H. (1964). The professionalization of everyone? *American Journal of Sociology*, Vol. 70, No.2, 137-157.
- Witman, Y. (2007). *De medicus maatgevend. Over leiderschap en habitus*. Assen: Uitgeverij Koninklijke Van Gorcum BV.

Bijlage I - Semigestructureerd interview

Opening / Introductie

Een studie naar beheersmaatregelen welke ingezet kunnen worden in professionele organisaties.

Het doel van het interview is om van zowel de organisatie als de professionals een duidelijk beeld te krijgen van de strategische besluitvorming in de organisatie.

Algemene informatie voor de respondent ingaande het onderzoek:

- Onderzoeksresultaten worden geanonimiseerd en zullen dus niet herleidbaar zijn.
- Goedkeuring opnamen van het interview middels voice recording

Organisatie:

Functie:

Jaren werkzaam:

Vrijgevestigd / loondienst

Strategische besluitvorming

1. Bent u betrokken bij de strategische besluitvorming in de organisatie. Zo ja, wat is uw rol?
2. Welke andere partijen zijn betrokken bij het maken van strategische keuzes voor de organisatie?
3. Wie / welke partij geeft uiteindelijk de doorslag om een strategische keuze uit te voeren?
4. Kunt u in uw eigen woorden het proces van strategische besluitvorming in uw organisatie beschrijven,
5. Bent u tevreden met het bestaande proces van strategische besluitvorming? Wat gaat er goed en wat kan er beter?

Tegenstrijdige belangen

1. Heeft u wel eens ervaren dat strategische keuzes moeilijk gemaakt konden worden doordat partijen verschillende belangen behartigden?
 - a. En zo ja, kunt u een voorbeeld noemen.
 - b. Kunt u aangeven wat er gebeurde in dergelijke situatie?
2. Is het voorgekomen dat u keuzes heeft gemaakt uit eigen belang die niet in het belang waren van de andere aanwezige partijen? En zo ja, kunt u een voorbeeld noemen. En wilt u daarbij aangeven, waarom u voor uw eigen belang hebt gekozen en niet voor het organisatiebelang.
3. Kunt u aangeven op welke manieren u omgaat met tegenstrijdige belangen bij een strategische keuze?
 - a. Hoe komt u tot de keuze voor de manier van omgaan met die tegenstrijdige belangen
 - b. Heeft u deze manieren formeel vast gelegd?

(Er zijn verschillende manieren om om te gaan met tegenstrijdige belangen bij een strategische keuze.

- c. Bent u bijvoorbeeld bekend met het wijzigen van eisen of reageren op eisen en heeft u dat in deze casus toegepast? (compromis)
- d. Bent u bijvoorbeeld bekend met het vermijden van het domein waarbinnen druk wordt uitgevoerd, en heeft u dat in deze casus toegepast? (vermijding)
- e. Bent u bijvoorbeeld bekend met 'actie nemen op gedrag van medewerkers' en heeft u dat in deze casus toegepast? (verzet)
- f. Bent u bijvoorbeeld bekend met lobby'en / samenwerken met actoren die druk uitvoeren, en heeft u dat in deze casus toegepast? (manipulatie)

Formele beheersmaatregelen

1. Zijn er beheersmaatregelen ingezet?
 - a. Zijn er beheersmaatregelen ingezet die ervoor kunnen zorgen dat de professional en de organisatie op één lijn zitten?
 - b. Die de professional kunnen sturen in het belang van de organisatie?

Mijn scriptie gaat over formele beheersmaatregelen, die het proces van strategische besluitvorming moeten vereenvoudigen of versoepelen. Een organisatie kan zogeheten beheersmaatregelen nemen. Er zijn vier soorten van beheersmaatregelen, te weten:

- a. Selectie
- b. Monitoring
- c. Autoriteit (beheersen)
- d. (financiële) prikkels (beheersen)

Ad A: Selectie

1. Is de organisatie betrokken bij de selectieprocedure van de professional? Gebruikt de organisatie deze rol om professionals te selecteren, die het organisatiebelang onderschrijven?

Ad B: Monitoring

1. Wordt de performance van de professional gemeten door de organisatie en/of door de beroepsgroep?
 - a. Op welke wijze wordt dit gemeten?
 - b. Wat wordt met de gegevens gedaan?
2. Worden deze gegevens ook gebruikt om de professional te sturen richting het organisatiebelang

Ad C: Autoriteit (beheersen)

1. Heeft u maatregelen getroffen om ervoor te zorgen dat de belangen van de verschillende partijen in lijn liggen met de belangen van organisatie Op basis van uw positie/macht?
 - a. Welke type maatregelen zijn dit?
3. Past u maatregelen toe op basis van uw positie/macht, die de organisatie helpen om te gaan met conflicterende belangen en zijn die maatregelen ergens beschreven?
 - a. Wat voor soort maatregelen zijn dit?
 - b. Zijn deze maatregelen bekend bij de medewerkers / professionals?

Ad D: (financiële) prikkels (beheersen)

4. Op welke wijze kan de organisatie ervoor zorgen dat het belang van de professional in lijn ligt met het belang van de organisatie?
 - a. Zijn er afspraken gemaakt over bijvoorbeeld financiële prikkels waardoor het gewenste gedrag van een professional gestimuleerd wordt?
 - b. Zijn financiële prikkels een methode om het gedrag van de professional in lijn te brengen met het gedrag van de organisatie of zijn er ook andere prikkels denkbaar
 - c. En als er andere prikkels zijn, welke zijn dat zoal en wat is het geschat effect of rendement van die maatregelen?

Overige

1. Zijn bepaalde aspecten die betrekking hebben op dit onderwerp en die relevant zijn niet tijdens ons gesprek aan bod gekomen?