



door
Krijn in 't Veld
foto:
Thomas Fasting



Diane Vos
(foto: Leon
de Leijer)



Lars Tummers



Jaco Rogier

MATRIX BIJ NOVADIC-KENTRON LEVERT MEER OP

Zorgprofessionals innoveren beter

Matrixstructuren worden in organisaties weinig benut voor de dagelijkse besturing; hooguit voor projecten. In de gezondheidszorg spelen echter ontwikkelingen die een grotere betrokkenheid van professionals vergen. De vraag is of de matrix dat bewerkstelligt, welke voor- en nadelen de matrixstructuur bij Novadic-Kentron heeft en hoe de balans bij het middenmanagement en op de werkvloer uitslaat. Een verhaal uit de praktijk.

Vanaf 1994 is Novadic-Kentron, organisatie voor verslavingszorg, gegroeid van 100 medewerkers en een budget van (omgerekend) € 5 miljoen, tot een organisatie waar ruim 1100 mensen werken en een budget

van 70 miljoen euro. Er waren zes grotere en kleinere fusies, de laatste in 2004 toen Novadic en Kentron samengingen. Er volgde een zoektocht naar een passende zorgorganisatie. We zochten niet alleen een

nieuwe structuur, maar ook een innovatief zorgmodel met een grote betrokkenheid van medewerkers. In 2006 mondde die zoektocht uit in een matrixstructuur. Novadic-Kentron bestaat nu uit vier regio's, met



elk vier zorgprogramma's. Bedrijfs- en zorgondersteuning zijn op conerniveau georganiseerd.

Ontwerpeisen

Voor de vormgeving van de nieuwe organisatie kon geen sprake zijn van blauwdruk-denken (De Caluwe en Vermaak, 1999). De betrokkenheid van professionals was een kritische succesfactor om de organisatie 'opnieuw uit te vinden' en de (sociale) structuur te scheppen waarin ideeën goed kunnen gedijen. Bij de oriëntatie op de nieuwe zorgorganisatie is het lerende systeem dan ook van meet af aan in de praktijk gebracht. Behalve grondige studies van interne werkprocessen en literatuur waren er ook gespreksrondes en werkconferenties met de Delphi-methode. Gespreksmateriaal waren

onder andere een sterkte-zwakte-analyse van de beide fusieorganisaties en de resultaten van een scan van dominante cultuurpatronen. Iedereen in de organisatie werd uitgedaagd actief mee te denken, om strategieën te voeden vanuit de dagelijkse praktijk en daarop kerncompetenties te bouwen.

Uiteindelijk heeft dat geleid tot ontwerpeisen vanuit vier invalshoeken:

1. behoeften van cliënten;
2. behoeften van medewerkers;
3. bestuurlijke en organisatorische aspecten;
4. eisen van de externe omgeving.

Die zijn in alle gespreksrondes vertaald. Hier noemen wij bij wijze van voorbeeld specifiek de eisen die verband houden met de positie van professionals en het innovatieve vermogen van de organisatie:

- a. ruimte voor creativiteit, professionele- en competentieontwikkeling door kennisdeling tussen en binnen disciplines en continue afstemming met bedrijfsvoering;
- b. verantwoordelijkheden laag in de organisatie met faciliterend leiderschap en heldere overlegstructuren met korte directe lijnen.

Prestatie-indicatoren

Deze ontwerpeisen leidden tot de matrix als best passende organisatiestructuur. Vanaf juni 2006 werkt Novadic-Kentron in die structuur. De organisatievorm vergt telkens weer uitleg en bezinning; niet alleen voor nieuwe medewerkers en managers. Vooral ter beantwoording van de vraag of deze structuur nog steeds de beste condities biedt om de zorg te organiseren, samenwerkingsverbanden aan te gaan en te beantwoorden aan de eisen van een grillige externe omgeving.

Er zijn verschillende methoden gebruikt om de ervaringen met de ma-

trixorganisatie te onderzoeken. De focus is daarbij gericht op het innovatieve vermogen en de ruimte die professionals ervaren voor hun eigen initiatieven. Er zijn interviews gehouden met de Raad van Bestuur en zijn staffunctionaris, met hogere en middenmanagers. Ook zijn prestatie-indicatoren bekeken zoals verzuim, instroom, uitstroom, innovaties, innovatiebudget en beleefde innovatieruimte, medewerkerstevredenheid en cliënttevredenheid. Voorlopige conclusies zijn voorgesteld aan een aantal hogere managers om met een membercheck de validiteit te staven.

De structuur en werkwijze is bij Novadic-Kentron daadwerkelijk veran-

De dynamiek was te vergelijken met een groep vogels die na een harde knal opvliegt uit een boom en zich later hergroepeert door op een andere tak neer te dalen.

derd, zo blijkt uit de interviews. Alle functies zijn geherdefinieerd en aangescherpt. Vrijwel iedereen kreeg een andere leidinggevende; soms ook andere collega's.

Sommige medewerkers en managers hebben de organisatie verlaten omdat ze zich er niet thuis voelden. De veranderingen hebben echter niet tot een groot verloop geleid. De dynamiek was te vergelijken met een

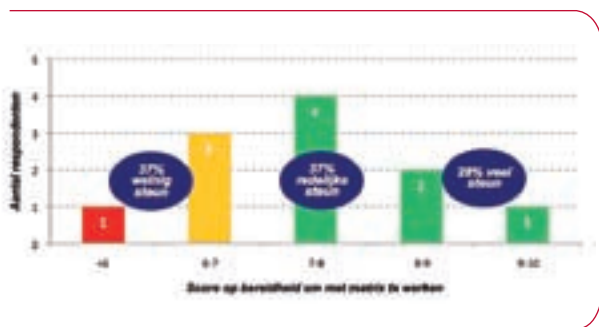
MANAGEMENT SUMMARY

Sterke punten matrixorganisatie:

- _ afstemming inhoud en bedrijfsvoering;
- _ betere implementatie van innovaties;
- _ minder 'eilandencultuur';
- _ duidelijk tevredener personeel.

Aandachtspunt:

- _ mogelijke besluiteloosheid.



Figuur 1. Score op bereidheid te werken met de matrix.

groep vogels die na een harde knal opvliegen uit een boom en zich later hergroeperen door op een andere tak neer te dalen. Medio 2007 zagen we bij Novadic-Kentron de rust weerkeren; vaste leidinggevendenden namen de plaats in van interimmanagers en werkten aan de verdere groei. De cijfers laten zien dat NK na fusie en reorganisatie een aantrekkelijk werkgever is gebleven. Bij de invoering van competentie-management zijn competenties voor het hogere management geformuleerd die pasten bij de matrixstructuur én bij de sturingsfilosofie van de organisatie.

Met en weten

De innovatiekracht van de matrixorganisatie valt niet eenvoudig te staven met data omdat de gegevens van Novadic-Kentron niet afgezet kun-

nen worden tegen innovatie bij andere GGZ-instellingen. Wel zijn er indicaties te geven, zoals het ingezette innovatiebudget. Dat is vanaf 2006 tenminste 1 procent van de totale opbrengsten. Het aantal innovatieve ontwikkelingen is dienovereenkomstig:

1. invoering CRA-methodiek organisatiebreed
2. nieuw aanbod voor jeugdigen, LVG-cliënten en ouderen;
3. aanbod voor forensische verslavingszorg;
4. e-health hulpverlening;
5. openen zorginnovatiecentrum op een klinische afdeling.

In 2011 is onderzoek gedaan naar de innovatieve ruimte die medewerkers ervaren. Die ruimte is gemeten aan de hand van persoonlijk initiatief en proactief gedrag. Het gemiddelde van persoonlijk initiatief steekt positief af tegenover andere sectoren: medewerkers van NK scoren gemiddeld 3.77 op een 5-puntsschaal. Daarnaast scoren ze een 2.82 op een 4-puntsschaal voor proactief werkgedrag. Dat wordt volgens het onderzoek veroorzaakt door grote toenaderingsbereidheid, een hoge mate van zelfredzaamheid en beslissingsruimte: factoren die passen in de besturingsfilosofie van Novadic-Kentron. Medewerkers scoren hierop

hogere dan in andere sectoren.

Cliënten waarderen de zorg van NK als goed, zo blijkt uit de GGZ-thermometer. Dat rapportcijfer steeg vanaf 2007 gestaag van 7,4 tot 7,6 in 2010; vergelijkbaar met prestaties in andere GGZ-instellingen.

Medewerkers zijn over het algemeen redelijk positief over de matrixorganisatie; op een schaal van 1-10 scoort de bereidheid om ermee te werken een 7,4. Wel zien we dat er verschillen bestaan tussen de respondenten. Zo scoort 37 procent van de respondenten lager dan een 7, terwijl 28 procent een 8 of hoger scoort (zie figuur 1).

Uit het medewerkertevredenheidsonderzoek blijkt dat de tevredenheid stijgt. De cijfers laten zien dat de medewerkers van NK al langere tijd tevredener zijn dan mensen elders in de GGZ. Dat is opmerkelijk omdat ons verzuim hoger is dan gemiddeld in de sector; dat is echter veroorzaakt door langdurig verzuim en zwangerschapsverloven. In 2011 is het verzuimpercentage weer op een peil dat geoorloofd genoemd mag worden (zie figuur 2).

Creativiteit

De matrixorganisatie biedt volgens de respondenten veel voordelen. Een belangrijk voordeel is dat

Figuur 2. Novadic-Kentron in vergelijking met GGZ-cijfers.

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Medewerkertevredenheid bij NK			6.9	7.3	¹	7.3
Medewerkertevredenheid bij GGZ-instellingen			6.8	6.9		6.9
Verzuim bij NK		6.8	7.2	6	7.6	5.2
Meldingsfrequentie bij NK		1.7	1.6	1.4	1.3	1.3 ²
Verzuim bij GGZ-instellingen		5.6	5.1	4.5	5.0	Nb.
Meldingsfrequentie bij GGZ-instellingen		1.8	1.6	1.5	1.4	Nb.

¹ in 2006, 2007 en 2010 is er geen mto uitgevoerd

² t/m september

inhoud en bedrijfsvoering beide een belangrijke stem hebben in beslissingen. Deze balans lijkt zeer belangrijk, ook gezien het huidige debat over de professionals die 'onder druk' staan (Noordegraaf & Steijn, 2007; Tummers, 2011; Van den Brink et al., 2006). Werken in de zorg zou zich steeds meer richten op productiviteit en efficiëntie, met nadelige effecten voor zorgprofessionals: minder gericht op professionele waarden als kwaliteit voor de cliënt, zorgvuldigheid of creativiteit. Creativiteit is de cultuurwaarde die we bij Novadic-Kentron heel belangrijk vinden. Een creatieve organisatie stelt specialisten en niet-specialisten samen in staat waar nodig te experimenteren (Doelen & Weber, 2006).

Een tweede belangrijk voordeel is dat medewerkers meer betrokken worden bij de besluitvorming. Er is ruimte voor inspraak op meerdere niveaus; dat verhoogt het draagvlak voor beslissingen. Zo stelt O'Brien (2002): 'Employee participation, it is argued, is perhaps the most powerful lever management can use to gain acceptance of change.' Uit de interviews blijkt dat middenmanagers de besluitvorming weliswaar als redelijk traag ervaren, maar ze merken dat het vervolgtraject sneller en succesvoller verloopt dan hiervoor. Zij hebben de indruk dat eigen initiatief en innovatieve activiteiten tonen. Ook de kwaliteit van innovaties neemt toe doordat inzichten van professionals gebundeld worden. De wijze van besluitvorming leidt tot makkelijker acceptatie, zo stellen de managers. Tot slot zeggen respondenten en geïnterviewden dat er minder sprake is van een eilandcultuur.

Verlamming

Besluiteloosheid kan optreden doordat een extra spanningsveld tussen zorg en bedrijfsvoering is ontstaan.

Een reactieve houding door te stellen dat men niet bevoegd is, in plaats van verantwoordelijkheid te nemen, leidde enige tijd tot verlamming. Vestigingsmanagers, verantwoordelijk voor budget en productie, konden het soms maar moeilijk eens worden met hoofden van functiegroepen over de aannamen van personeel.

Een aandachtspunt dat hiermee samenhangt, is de vermeende stroperigheid van de matrix. Volgens sommigen moet een nieuw idee eerst met iedereen besproken worden en dan in alle regio's tegelijk uitgerold worden, hetgeen de voortgang belemmert en de regie onduidelijk maakt. De managers zeggen wel eens 'burgerlijk ongehoorzaam' te zijn en toch te starten met nieuwe ideeën. Dit moet echter eerder beschouwd worden als proactieve houding binnen de matrix dan als burgerlijke ongehoorzaamheid. Hier blijkt hoe moeilijk het is om formele organisatiegedragscodes los te laten en te vervangen door een meer moderne houding. Dat noodzaakt om de matrix en de gewenste attitude te onderhouden door bijvoorbeeld een management-development-programma en het toekennen van heldere mandaten.

Kracht

Novadic-Kentron heeft tegen alle conventies in een matrixstructuur

geïntroduceerd en aangetoond dat de scepsis erover niet helemaal terecht is. In de finale membercheck stelden de deelnemers dat een succesvolle werking van de matrix vooral zit in de combinatie ervan met het leiderschap in de organisatie: coachend leidinggeven en verantwoordelijkheden laag leggen.

De kracht van de structuur is gelegen in het vergroten van betrokkenheid, innovatieve ruimte en eigen initiatief van het zorgpersoneel. Inmiddels blijkt de structuur ook in staat te stellen om te groeien en te differentiëren in aanbod. Ze stelt de organisatie in staat de nodige krachten te mobiliseren om bezuinigingen het hoofd te bieden en organisch mee te veranderen met de eisen van die omgeving.

Misschien is het zelfs wel zo dat een organisatievorm die door haar medewerkers telkens ter discussie kan worden gesteld, empowerend werkt voor die medewerkers. En dat zegt iets over de sturingsfilosofie die de werkzaamheid van de matrix kan vergroten. |

Krijn in 't Veld is voorzitter Raad van Bestuur Novadic-Kentron. Diane Vos is staffunctionaris RvB Novadic-Kentron. Lars Tummers is universitair docent Erasmus Universiteit Rotterdam. Jaco Rogier is senior advisor PwC Advisory.

Referenties

- _ De Caluwe en Vermaak, H. (1999) *Leren veranderen*. Alphen aan den Rijn, Samson.
- _ Noordegraaf, M., Steijn, A.J. (2007). Professionalisme en 'managerisme' in perspectief. *Bestuurskunde*, 16(4), 49-52.
- _ O'Brien, G. (2002). Participation as the key to successful change - a public sector case study. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(8), 442-455.
- _ Tummers, L. G. (2011). Explaining willingness of public professionals to implement new policies; A policy alienation framework. *International Review of Administrative Sciences*.
- _ Van den Brink, G. Jansen, T., & Pessers, D. (2006). *Beroepszeer: Waarom Nederland niet goed werkt*. Amsterdam, Boom.