



GEMEENSCHAPPELIJKE WAARDEN BEPALEN HET SUCCES VAN DE ORGANISATIE

Marika Roodzant

LEIDERSCHAP

Leiders in de zorgsector staan voor grote opgaven. Sinds de marktwerking is ingevoerd worden zorgorganisaties geacht zich te gedragen als ondernemingen en is de zorgsector sterk aan het veranderen. De marktvaart is belangrijk geworden en vraagt nieuwe benaderingen van het bestuur en management.

De marktwerking heeft ook effect gehad op de interne besturing van zorginstelling Humanitas DMH (HDMH). Deze organisatie verleent diensten aan mensen met een verstandelijke beperking en/of psychiatrische problemen en is geworteld in het humanisme. Het humanisme is een levensbeschouwing gebaseerd op de kernwaarden zelfbeschikking, gelijkwaardigheid, verantwoordelijkheid, verdraagzaamheid, solidariteit, redelijkheid en rechtvaardigheid. Deze waarden zijn echter op de achtergrond geraakt, waardoor een deel van de identiteit van de organisatie is aangetast. De externe veranderingen, waaronder een onzekere financiering van de zorg, leidden namelijk tot druk op toezichthouders en bestuur. Een reorganisatie volgde, waarna de organisatie sterk centraal en beheersmatig werd aangestuurd. Dit kwam tot uitdrukking in een centrale ontwikkeling van verschillende vormen van dienstverlening in businesscases die door ingehuurd personeel in de markt werden verkocht. Deze centralisatie van verantwoordelijkheden en bevoegdheden leidde tot wrijving onder medewerkers op de werkvloer – die vonden dat de centrali-

satie botste met de humanistische kernwaarden, die inhouden dat iedereen verantwoordelijkheid draagt – en de teammanagers in de organisatie, die het centralistische beleid uitvoerden. Bovendien vertoonde het bestuur niet het voorbeeldgedrag om vanuit de kernwaarden gelijkwaardig op te trekken met medewerkers, cliënten en ouders/verwanten. Zo ontstond bijvoorbeeld een machtspeel tussen het bestuur en de leden van een ouderinitiatief over hun inspraak – een conflict dat niet had mogen ontstaan gezien de principes die de organisatie op papier koesterde vanuit het humanisme en haar eigen visie, volgens welke de eigen regie van cliënten en ouders/verwanten voorop diende te staan. HDMH was juist ontstaan op initiatief van ouders met een zorgvraag voor hun kind die daarbij hadden gekozen voor een organisatie met een humanistische grondslag. Het ontbrak aan een collectieve ambitie en er ontstond veel angst, onveiligheid en een eilandjescultuur in de organisatie. Dit leidde in 2013 tot een bestuurscrisis en een bestuurswisseling.

Op basis van een interne analyse door de nieuwe bestuurder Wolterink (2013), uitgevoerd in opdracht van

de Raad van Toezicht, is de vraag gesteld hoe medewerkers weer trots zouden kunnen worden op HDMH en haar waarden. Hoe creëer je opnieuw de kenmerkende bevoegenheid en het geloof in eigen kunnen door met elkaar in verbinding te zijn, van mens tot mens? Hoe zou HDMH de kernwaarden, die in de basis nog wel bestonden, opnieuw kunnen 'laden'? Samen met medewerkers en teammanagers is toen een nieuwe besturingsvisie ontwikkeld. In die nieuwe visie kwamen verantwoordelijkheden en bevoegdheden weer zoveel mogelijk bij de medewerkers te liggen. Bovendien zou er voortaan, op basis van gelijkwaardig partnerschap, weer gezamenlijk worden opgetrokken met cliënten en hun ouders/verwanten. Kortom, de organisatie vroeg zich af hoe ze kon 'teruggrijpen op de bedoeling', de cliënten en haar kernwaarden, en zocht een visie op leiderschap waarin de humanistische kernwaarden het onderscheidend vermogen zouden bieden in een zorgmarkt onderhevig aan concurrentie.

Met mijn onderzoek wilde ik een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van een visie op leiderschap die past bij de besturingsvisie en de humanistische waarden van HDMH. Daartoe heb ik in mijn onderzoek gekeken naar het belang en de betekenis van gedeelde waarden, overtuigingen en de onderliggende ethiek van teammanagers bij deze zorginstelling. Hoe een leider zijn of haar leiderschap invult en ontwikkelt, wordt bepaald door de waarden, overtuigingen en onderliggende ethiek van de betreffende persoon (Hamilton & Bean, 2005). Waarden sturen de keuzen die mensen maken. Ze creëren blijvende normen die gezamenlijk waarde vormen (Rokeach, 1973). In diverse onderzoeken is erop gewezen dat organisaties aanhoudend succesvol kunnen zijn wanneer de mensen in die organisatie de culturele waarden van die organisatie met elkaar delen – tot hun *gemeenschappelijke* waarden maken (Barney, 1986; Deal & Kennedy, 1982; Fairholm, 1991; Malphurs, 1996; Peters & Waterman, 1982).

Hoe teammanagers bij HDMH invulling en betekenis geven aan de humanistische waarden heb ik onderzocht aan de hand van het oude, maar nog steeds actuele werk van de deugdenethiek van Aristoteles. Het doel van dit onderzoek is de deugdenethiek van Aristoteles te verbinden met de praktijk: hoe teammanagers in een humanistische zorgorganisatie hande-

len en betekenis geven aan de kernwaarden. Het onderzoek biedt handvatten om invulling te geven aan leiderschap en het te ontwikkelen. Het helpt bij het heruitvinden van de identiteit van de organisatie door gemeenschappelijke waarden inzichtelijk te maken.

HUMANITAS DMH

Humanitas DMH ondersteunt en behandelt mensen met een (licht) verstandelijke beperking en/of psychiatrische problemen. Er werken ruim 1.200 mensen en 350 vrijwilligers met passie en lef bij deze landelijke organisatie, verdeeld over ruim 60 woonlocaties en 25 ambulante teams. Zij worden aangestuurd door 30 teammanagers die vaak verscheidene teams aansturen en regionaal werken. Deze zorgorganisatie bestaat uit 28 regio's die ingedeeld zijn in drie rayons. Rayondirecteuren geven leiding aan de teammanagers en zijn onderdeel van het managementteam. Naast deze drie leden bestaat het managementteam ook uit een manager HR & Ontwikkeling, een directeur Financiën & Control, een bestuurssecretaris en secretaresse en de bestuurder. Belangrijke gremia zijn de Raad van Toezicht, de Centrale Cliëntenraad en de Ondernemingsraad. Zij houden toezicht en borgen de inspraak van cliënten en medewerkers. Ook zijn er 45 lokale cliëntenraden, waarin ook ouders en verwanten zitting hebben om advies te geven over veranderingen en verbeteringen van hun woonlocatie.

TERUG NAAR DE BEDOELING

Teruggrijpen op de bedoeling vraagt om terug te gaan naar de essentie van het menselijk handelen. Aristoteles noemt dit het 'optimaal functioneren': *aretê*. Het optimaal functioneren is onlosmakelijk verbonden met een actieve deelname aan de gemeenschap, de *polis* (EN.II, p.48), en kan zich voordoen in verschillende vormen, van vereniging tot bedrijf, van gezin tot dorp naar stad en zelfs naar het grotere geheel, de samenleving. Deelname aan de *polis* is een noodzakelijke voorwaarde voor het realiseren van de hoogste vorm van

het menselijk geluk, *eudaimonia*, en wordt verkregen door optimaal functioneren. *Eudaimonia* is het hoogste goed en meest complete doel dat iemand kan nastreven. *Eudaimonia* staat voor het idee dat je een goed gevoel hebt over een staat van dienst, terugkijkend op je leven. Het gaat erom het potentieel dat in je zit, te benutten, waardoor je uitblinkt in vormen van excellentie, in zowel dingen als personen en sociale verbanden.

De *telos* van HDMH is mensen met een hulpvraag vanuit hun eigen mogelijkheden te laten meedoen in de samenleving, net als alle andere mensen.¹ Al het handelen zou gericht moeten zijn op dit doel. Hart (2014) noemt dit de 'leefwereld'. Om ervoor te zorgen dat het werk in deze leefwereld goed verloopt, hebben we eromheen een 'systeemwereld' gecreëerd. Die systeemwereld is onmisbaar en waardevol indien ze is ingericht om het werk in de leefwereld zo makke-

INTEGRITEIT IS GEEN GARANTIE VOOR SUCCES, MAAR SUCCES KAN NIET ZONDER INTEGRITEIT

lijk mogelijk te maken en de organisatie dankzij die systeemwereld datgene kan bereiken waarvoor ze bestaat. Een uitspraak van Aristoteles is: 'Alle kunst, elke kunde, ieder onderzoek en evenzo iedere handeling en ieder bewust streven

is, naar men aanneemt, op een bepaald goed gericht' (EN.III, p.64). Dit impliceert dat als de handelingen vanuit de systeemwereld niet langer zijn gericht op een bepaald goed, ze overbodig zijn. Ook moet ervoor worden gewaakt dat bijzaken niet belangrijker worden dan de zaken waar het om gaat (EN.I.7, p.89). In organisaties wordt het denken vanuit 'de bedoeling' vaak als lastig ervaren, en soms raakt die bedoeling ook helemaal uit het zicht doordat de systeemwereld leidend is geworden in het denken en doen.

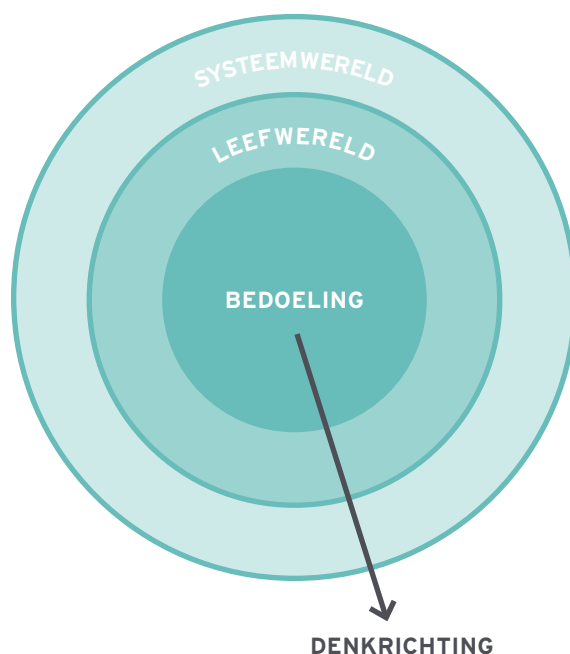
DE HUMANISTISCHE WAARDEN

Teruggrijpen naar de bedoeling betekent voor HDMH ook teruggaan naar de ontstaansgrond, de humanistische waarden. Het humanisme is een levensovertuiging en een gedachtegoed dat wordt gedefinieerd als een geheel van waarden gebaseerd op de menselijke waardigheid en zedelijke autonomie van het individu.

Zelfbeschikking is één van de belangrijkste waarden van het humanisme. Iedereen heeft zeggenschap over zijn/haar eigen leven. Dit is geen vrijbrief om zomaar te doen en te laten wat je wilt, maar een morele regel die wordt beschouwd als bescherming van de kleinste minderheid die er bestaat, het individu. Centraal hierbij staat het leiden van een waardig leven waarin zelfbeschikking, autonomie en het hebben en houden van de regie over het eigen leven de belangrijkste ingrediënten zijn. Tegelijkertijd leeft ieder individu in een gemeenschap samen met anderen en zijn mensen onderling afhankelijk. Dit betekent dat je elkaar nodig hebt om als mens te kunnen groeien, je te ontwikkelen en gezamenlijk zorg te dragen voor elkaar en de hele wereld.

Dit doen humanisten vanuit *gelijkwaardigheid*, een ideaal en iets universeels dat zich niet beperkt tot een moreel streven van de eigen gemeenschap. Alle mensen horen elkaar als gelijken te beschouwen en te behan-

FIGUUR 1. DE SYSTEEM- EN LEEFWERELD



Bron: Hart, W. (2014). *Verdraaide organisaties; terug naar de bedoeling*. Uitgeverij Vakmedianet, Deventer, zevende oplage.

delen, en aan alle mensen komt menselijke waardigheid toe (Derkx, 2011). Humanisme is principieel in strijd met vormen van discriminatie. Opkomen voor *rechtvaardigheid*, wat nauw verbonden is met de mensenrechten, is daarom onlosmakelijk verbonden met gelijkwaardigheid. De mensenrechten zijn één van de belangrijkste manieren om de beginselen van rechtvaardigheid te formuleren. Ze vormen voor iedereen een garantie dat voor een bepaald minimum wordt voorzien in basisbehoeften, waaronder voeding, onderwijs en gezondheidszorg, maar ook participatie en vrijheid. De samenleving wordt vormgegeven door alle burgers vanuit een gezamenlijke verantwoordelijkheid.

Die gezamenlijke *verantwoordelijkheid* is ook terug te brengen naar het individu. Ieder mens blijft zich ontwikkelen als individu, als lid van de samenleving en als bewoner van deze aarde. Mensen geven zelf inhoud aan hun bestaan, en deze vrijheid is onlosmakelijk verbonden met verantwoordelijkheid. Ook wordt het recht van anderen op vrijheid en zelfbeschikking gerespecteerd. Een belangrijk onderdeel van het humanistisch denken is bovendien dat mensen aanvaarden dat iedereen anders is. Het humanisme is een kwetsbaar ideaal, en gaat gepaard met een diep besef van onderlinge verbondenheid en elkaar stimuleren om het eigen belang zorgvuldig af te wegen tegen dat van de ander (Boelaars, 1997).

Respecteren dat iedereen anders is wordt ook gekenmerkt door de waarde *verdraagzaamheid*. Eerbied voor de menselijke waardigheid en medemenselijkheid is onder andere geconstrueerd op ruimdenkendheid en waarderend omgaan met andere levensbeschouwingen (Derkx, 2011). Dit is een actueel onderwerp. De samenleving blijft veranderen, en daarmee veranderen ook de sociale verbanden waarin individuen opnieuw integreren en op zoek blijven naar hun eigen identiteit. *Solidariteit* speelt hierin een belangrijke rol als humanistische waarde. Solidariteit staat voor verbondenheid met de medemens, de natuur en het milieu en alles om ons heen. Solidariteit omvat een goede balans tussen mensen, aarde en economie, waarvoor de mens zich moet blijven inzetten.

GELIJKWAARDIGHEID IS EEN BELANGRIJKE WAARDE IN VOORBEELDGEDRAG OM MEER GEMEENSCHAPSZIN TE CREËREN

Met de kernwaarde *redelijkheid* wordt voorkomen dat extreme standpunten worden ingenomen. Redelijkheid helpt mensen om een redelijk midden te zoeken. Voor humanisten bestaat er niet zoiets als een absolute waarheid. Zij stemmen hun kritische gedachten af door goed te bekijken wat de context van hen vraagt. Gezond verstand speelt een belangrijke rol en vraagt kritisch, reflectief en bewust nadenken over wat je doet.

TOETSING VAN DE WAARDEN : DE ZES PARAMETERS VAN SOLOMON

Hoe het middenkader van HDMH betekenis geeft aan deze humanistische waarden is onderzocht aan de hand van de zes parameters – gemeenschap, uitmuntendheid, lidmaatschap, integriteit, goed oordelen en holisme – waarmee Solomon (1993) de deugdenethiek van Aristoteles operationeel heeft gemaakt.

Solomon (1993) begint met de gedachte dat we geen individuen zijn, maar gemeenschappelijke wezens die deel uitmaken van een gemeenschap. In deze context noemt hij die gemeenschappen ‘organisaties’, die weer deel uitmaken van een grotere gemeenschap en een maatschappelijke verantwoordelijkheid hebben. Een organisatie wordt gedreven door de collectieve wil en ambities van werknemers. Of je een gelukkig productief leven leidt, hangt grotendeels af van de keuze van de organisatie waarvoor je werkt. Breng je een groot deel

van je volwassen leven door in die organisatie, dan wordt ook jouw persoonlijke identiteit grotendeels door het verblijf in die organisatie ontwikkeld. Een gemeenschappelijke identiteit ontstaat vooral door de waarden van medewerkers die passen in een organisatie, aldus Solomon. Medewerkers aanvaarden bijzondere verplichtingen, en dat brengt verantwoordelijkheden met zich mee. Ze hebben een bepaalde loyaliteit die grotendeels wordt bepaald door hun baan, maar die ook overstijgend is, zoals loyaal zijn aan de organisatie.

Loyaliteit kan leiden tot interne conflicten en botsingen, en daarom is integriteit heel belangrijk. Integriteit wordt vaak verward met eerlijkheid, maar dat is te beperkt. Integriteit vereist de morele moed, wil en bereidheid om datgene te doen waarvan je weet dat je het behoort te doen. Er is ruimte nodig in organisaties om integer te kunnen en durven handelen. Goed leiderschap betekent dat de leider de integriteit van anderen in de organisatie respecteert en aan dat respect ook de eigen acties afmeet. Integriteit is geen garantie voor succes, maar succes kan niet zonder integriteit.

Nog een sleutel tot succes in een gemeenschap is uitmuntendheid, bijvoorbeeld in de vorm van kwaliteit. Uitmuntendheid houdt in dat je in samenwerking en concurrentie een bijdrage levert aan het grotere geheel door middel van precisie en de intentie goed werk af te leveren. Het betekent dat jij jouw uiterste best doet, en ook anderen daartoe motiveert. Er is uitstekend leiderschap voor nodig om uitmuntendheid van medewerkers en management te zien en te evalueren. Wanneer louter wordt gestuurd op korte-termijnprestaties, bereik je dit niet. Juist het sturen op de vaardigheden en toewijding van medewerkers leidt ertoe dat uitmuntendheid en uitstekend leiderschap in de cultuur van de organisatie worden opgenomen.

Besluitvorming is ook één van de grootste kunsten van leiderschap. Te vaak is er al iets besloten nog voordat het besluit daadwerkelijk moet worden genomen. En zijn niet vooral de afwegingen op grond waarvan een besluit wordt genomen het meest interessant? Om een besluit te kunnen nemen, moeten we verder denken dan de bekende en voor de hand liggende opties. Een besluit nemen vraagt om (het maken van) goede overwegingen in een complexe wereld met conflicterende belangen. Besluitvorming vraagt om oordeelsvermogen, en daarvoor is gezond verstand, *phronēsis*, van het grootste belang. Dat gezonde verstand is het product van een goede opleiding, opvoeding en het opdoen van ervaring, en het moet worden aangemoedigd, benadrukt en beoefend, vooral in dagelijkse situaties. Soms is er niet zoiets als een 'juiste' beslissing, maar door goed oordelen komt de beste beslissing in beeld en verloopt daardoor de be-

ER IS RUIMTE NODIG IN ORGANISATIES OM INTEGER TE KUNNEN EN DURVEN HANDELEN

sluitvorming in de goede richting.

Bij dat alles zouden we ons vooral moeten richten op het grotere geheel. Alleen door te kiezen voor holisme krijgen we voldoende zicht op een ethisch concept als

maatschappelijke verantwoordelijkheid. Hieronder wordt verstaan dat de organisatie tot doel heeft om zowel de samenleving te verrijken als degenen die verantwoordelijk zijn voor deze verrijking. Organisaties die in dezelfde sector opereren zijn afhankelijk van elkaar. Wat fataal of succesvol is voor de één, zal uiteindelijk voor allemaal fataal of succesvol zijn. Teammanagers zouden meer moeten praten in termen van gemeenschappelijke belangen en hun visie dusdanig moeten uitbreiden totdat zij het geheel van de context zien.

CONCLUSIES UIT HET ONDERZOEK

Voor het onderzoek zijn tien van de dertig teammanagers van HDMH geïnterviewd. Deze interviews zijn zo open mogelijk gehouden om de informanten alle ruimte te geven om te bespreken in hoeverre de parameters van Solomon in hun praktijk wel of niet werken als normatief kader. Aanvullend daarop is gevraagd welke betekenis de humanistische kernwaarden voor hen hebben.

Gebrek aan gemeenschappelijke identiteit en collectieve moraal

Een eerste conclusie is het ontbreken van een gemeenschappelijke identiteit en een collectieve moraal. Men ervaart wel op weg te zijn, maar heeft nog niet het gevoel deel uit te maken van een gemeenschap en waarden met elkaar te delen. Er is nog onvoldoende sprake van volledige gelijkwaardigheid. Eén van de geïnterviewde teammanagers had het in dit verband over de 'collectieve moraal' van de organisatie: 'Voorbeeldgedrag waaruit de collectieve moraal blijkt, zou zichtbaar zijn als mensen zich kwetsbaar durven opstellen en fouten durven toegeven. Als leider moet je dienend zijn. Dat is voor mij gelijkwaardigheid, en dat zie ik nog onvoldoende terug.'

Gebrekkige betrokkenheid bij besluitvorming

Het gebrek aan een gemeenschappelijke identiteit en collectieve moraal – gelijkwaardigheid – blijkt ook uit het feit dat teammanagers te weinig worden betrokken bij het nemen van belangrijke besluiten. Het gaat dan niet zozeer om het nemen van het besluit zelf, maar om de overwegingen die nodig zijn voor een goed oordeel en besluit. In de oordeelsvorming begeeft men zich als groep te weinig buiten de gebaande paden. Teammanagers vragen zich nog te weinig kritisch af of iets wel nodig is, of wellicht anders kan. ‘We stellen onszelf en elkaar te weinig vragen, waardoor je je niet altijd gehoord voelt’, zei een teammanager. Teammanagers moedigen elkaar te weinig aan om de goede vragen te stellen en zo tot een goed oordeel te komen. Goede oordeelsvorming in een organisatie vereist van iedere betrokken teammanager eigen regie en verantwoordelijkheid nemen, voor zichzelf en voor de ander.

Gebrek aan voorbeeldgedrag

Het handelen vanuit de humanistische waarden vraagt om voorbeeldgedrag, maar dat ontbreekt nog teveel op alle niveaus in de organisatie. Wel vindt iedereen de collectieve moraal erg belangrijk, en zijn verantwoordelijkheid en eigen regie nemen belangrijke waarden die teammanagers van elkaar en zichzelf willen zien. Een teammanager zei er dit over: ‘We hebben in de organisatie niet altijd het goede voorbeeld gehad, alhoewel vanuit de beste bedoelingen zal zijn gehandeld. Het was alleen niet zichtbaar en voelbaar. Het voelen, daar gaat het vooral om.’

Groeiende tweedeling tussen teammanagers

Er lijkt een tweedeling te ontstaan tussen teammanagers. Eén groep richt zich vooral op de waan van de dag en neemt weinig tijd en ruimte om met elkaar in gesprek te gaan. Deze teammanagers zijn vooral gericht op de eigen teams. Een andere groep richt zich op het grotere geheel, het gezamenlijke belang. Deze teammanagers proberen op een gelijkwaardige manier in gesprek te gaan met elkaar om kennis te delen,

van elkaar te leren en elkaar te verrijken. Ook streven zij een holistische opstelling na, waarbij iedereen steeds kijkt naar het grotere geheel en daardoor beter zicht krijgt op een ethisch concept als maatschappelijke verantwoordelijkheid. Het ontbreekt echter nog aan gezamenlijke zin, waardoor zij zich geremd voelen. Eén van de teammanagers uit de tweede groep zei hierover het volgende: ‘Ik probeer zelf alles in de grotere context te zien en op te hangen aan onze strategische keuzen. Ik voel mij niet op een eilandje zitten. Maar andere collega’s zie ik hier verschillend mee omgaan, en dat schuurt’.

Grote verschillen in leiderschap tussen teammanagers

Vanwege het ontbreken aan een visie op leiderschap zijn de verschillen in leiderschap tussen teammanagers groot. Er zijn geen praktisch toepasbare principes gedefinieerd omtrent uitmuntendheid en uitstekend leiderschap, waardoor het lastig is om elkaar aan te spreken. Uitmuntendheid is wat alle teammanagers nastreven als dit betekent dat je het optimale uit je

zelf haalt en je blijft ontwikkelen. Middelmatig presteren past daar niet bij. ‘Mensen hebben altijd een keuze, en humanisme is niet gemakkelijk. Ook jezelf blijven uitdagen is niet gemakkelijk’, aldus een teammanager.

Tot slot hebben alle resultaten met elkaar gemeen dat teammanagers onvoldoende met elkaar in gesprek zijn en elkaar te weinig vragen stellen. Kortom, ze zijn niet echt in contact met elkaar. Er heerst nog te weinig vertrouwen en openheid in de organisatie, met als gevolg dat mensen niet altijd vrijuit durven te spreken.

EEN GOED LEIDER
WEET JUIST
TE HANDELEN EN
ERVAART GENOEGEN
IN MOREEL JUISTE
HANDELINGEN

AANBEVELINGEN

Uit de uitkomsten en conclusies van mijn onderzoek vloeien enkele aanbevelingen voort. Allereerst zal er meer voorbeeldgedrag moeten worden getoond om een gemeenschap te worden waarin teammanagers

gemeenschappelijkheid voelen en ervaren – ofwel, om meer gemeenschapszin te creëren. Een belangrijk aspect dat in voorbeeldgedrag tot uitdrukking moet komen is gelijkwaardigheid, de belangrijkste voorwaarde voor de gewenste gemeenschappelijke identiteit die ervoor zorgt dat een teammanager zich gehoord voelt en inbreng heeft. Het betrekken van teammanagers, medewerkers en cliënten die nodig zijn bij het nemen van belangrijke besluiten draagt ertoe bij dat mensen zich gehoord en betrokken voelen.

Ook is een visie op leiderschap nodig. Teammanagers missen nu nog een visie, als richting waar zij op kunnen terugvallen en op grond waarvan zij invloed kunnen uitoefenen op verandering, met elkaar in gesprek kunnen komen, elkaar kunnen aanspreken en waarden kunnen delen. Een visie stimuleert teammanagers zich meer op het grotere geheel te richten, en maakt het mogelijk om het optimale uit zichzelf te halen.

Het humanisme is de ontstaansgrond van de organisatie. Deze overtuiging biedt mooie handvatten om met elkaar op zoek te gaan naar de principes en waarden die belangrijk zijn voor een visie op leiderschap. Een humanistische organisatie als HDMH kan nog meer onderscheidend worden van andere zorginstellingen door deze waarden gezamenlijk te delen, uit te dragen en te doorvoelen.

Over de auteur

Drs. M.C. Roodzant is directeur Financiën & Control bij Humanitas DMH en won met dit afstudeeronderzoek voor haar studie Business Administration aan de Rotterdam School of Management de 'beste scriptie'-prijs.



Noten

1. <http://www.humanitas-dmh.nl/over-humanitas-dmh/humanitasdmh/>
2. <http://www.humanistischverbond.nl/geschiedenis-humanisme>

Literatuur

- Barney, J.B. (1986). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11(3), pp. 656-65.
- Boelaars, B. (1997). *De kostbare mens. Inleiding tot het humanisme*. Amsterdam/Antwerpen: De Arbeiderspers / Humanistisch Verbond.
- Deal, T.E. & A.A. Kennedy (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Addison-Wesley Publishing, Reading, MA.
- Derckx, P.H.J.M. (2011). *Humanisme, zinvol leven en nooit meer 'ouder worden'*. Uitgeverij VUBPRESS
- Fairholm, G.W. (1991). *Values Leadership: Toward a New Philosophy of Leadership*. New York, NY: Praeger Publishers.
- Hamilton, F. & C.J. Bean (2005). The importance of context, beliefs and values in leadership development. *Business Ethics: A European Review*, 14(4).
- Hart, W. (2014). *Verdraaide organisaties; terug naar de bedoeling*. Deventer: Uitgeverij Vakmedianet (zevende oplage).
- Hupperts, C. & Poortman, B. (2015). *Aristoteles, Ethica Nicomachea*. Budel: Uitgeverij Damon.
- Malphurs, A. (1996). *Values-driven Leadership: Discovering and Developing Your Core Values for Ministry*. Grand Rapids, MI: Baker Books.
- Peters, T.J. & R.H. Waterman Jr. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-run Companies*. New York, NY: Harper & Row, Publishers.
- Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. New York, NY: The Free Press.
- Solomon, R.C. (2013). The Six Parameters of Aristotelean Ethics. *The Ruffin series in Business Ethics*, pp. 145-186.
- Wolterink, F.W.J.M. (2016). *Bouwstenen toekomstige organisatiestructuur Humanitas DMH*.