

Waarom is management zo vaak een probleem? Ad Standaard

1 • Wat is het probleem?

De managementfunctie staat onder grote druk. Onze zorgorganisaties vertonen diepe scheuren. In toenemende mate is er in zorgorganisaties sprake van een energieverlindende kloof tussen management en zorg. Zorgverleners klagen over bureaucratie en managers die steeds verder hun professionele domein binnendringen. De klachten zijn maatschappelijk verbreed en dringen door tot de politiek die soms onomwonden de kant van de professionals kiest. Algemeen staat de bemoeizucht en de op wantrouwen beruste benadering van professionele werkers in zorg, welzijn en onderwijs ter discussie.

In werkelijkheid gebeurt er nog weinig voor de oplossing van dit probleem. Integendeel, nieuwe ontwikkelingen (marktwerking) stellen de verhoudingen binnen onze professionele organisaties opnieuw aan de orde.

Zal de kloof geslecht worden of zal er nog meer energie in verdwijnen?

2 • Hoe komt het?

1. Een weeffout: onevenwichtigheid in professionele organisaties.

In onze professionele organisaties is een weeffout geslopen. Er is onevenwichtigheid ontstaan in organisatie en verantwoordelijkheid. Managers, bestuurders, beleidsvoerders en adviseurs zijn steeds meer 'sleutelaars' geworden aan een onwillig object van verandering: het primaire proces en de daar werkende professionals. Het managementvak lijkt daar alleen maar aan bij te dragen. Managementliteratuur heeft een te sterke gerichtheid op instrumenten en verwaarloost de fundamentele vragen over de positie van managers binnen stuurprocessen van organisaties.

Het onvermogen en energieverlies dat voortvloeit uit deze weeffout heeft nog te weinig geleid tot fundamentele beschouwing, maar het heeft vooral tot meer management, meer instrumentarium en meer van hetzelfde geleid. De kloof wordt daardoor niet gedicht, maar werkbaar gemaakt met instrumenten die de posities onaangetast laten. De partijen bezijden de kloof worden hierdoor in hun rol en positie bevestigd en zelfs verhard.

Er dreigt een niemandsland tussen zorgverleners en management te ontstaan die door het officiële organigram aan het zicht wordt onttrokken.

2. Beperkte blik op het managementvak

Mede gevoed door de ontwikkelingen in het vakgebied is de manager steeds meer beheerser en implementeerder geworden van de niet aflatende stroom nieuwe tools en beleidsmaatregelen die op onze zorgorganisaties afkomen. De grote druk om kosten te beheersen, te verantwoorden en om transparant, marktgericht, vraaggericht, samenwerkend, SMART en op kwaliteit getoetst te zijn, houdt organisaties in de greep. Het overstemt het totstandkomen, laat staan het realiseren van een agenda die uit de ervaringen uit de zorgverlening zelf zouden moeten voortkomen.

Voor de manager is het schipperen. Zeker middenmanagers, die het directe contact met de zorgverleners onderhouden moeten balanceren tussen de eisen van de organisatie en de zorgverleners.

Naarmate zorgverleners zich steeds meer voorwerp van beleid gaan voelen en minder zien wat managers voor hen voor elkaar krijgen, wordt het steeds moeilijker om zaken met hen te doen. De bestaande managementstructuur drijft de manager ertoe zijn loyaliteit te zoeken bij collega-managers en met hen een strategie te bepalen waarmee de obstakels kunnen worden geslecht en de hem opgedragen interventies toch kunnen worden gepleegd.

Een belangrijk gevolg van dit patroon is dat de manager bestendig wordt in zijn rol als beheerser (bureaucraat) en producent en nauwelijks meer toekomt aan de meer ondersteunende rollen die voor zijn mensen juist zo van waarde kunnen zijn.

3. Zwak georganiseerde professionals

Professionals komen in een slachtofferrol. Zij zijn beroepsgeoriënteerd, richten zich op hun cliënten en collegae en keren de organisatie de rug toe. Zij focussen op de directe zorgverlening en proberen in onderling overleg steun te verwerven en zo min mogelijk last te hebben van 'bureaucratische interventies'.

Deze afhankelijkheidsrol heeft een aantal gevolgen. De belangrijkste is niet alleen de ontwikkeling van een 'weerstandscultuur', die lijkt op het in de organisatiekunde bekende 'pocket veto', maar bovendien de verwaarlozing van het eigen professionele domein. Want wat professionals in hun gerichtheid op hun vak en hun weerstand tegen interventies van buiten vaak vergeten, is hun eigen organisatiegraad. Effectief worden als professionele organisatorische eenheid gaat immers niet vanzelf. Hoe kunnen professionals sturen binnen hun eigen domein?

Hoe kunnen zij een competente partij zijn in de discussie met hun management en of financier? Deze vragen blijven vaak onbeantwoord waardoor professionals in hun defensieve afhankelijkheidsrol bevestigd blijven en ook managers in hun opstelling worden bestendigd. De cirkel blijft rond.

3 • Zijn er oplossingen?

Professionele organisaties kunnen veel effectiever worden georganiseerd. De weg naar meer effectiviteit is echter niet eenvoudig.

Dit komt niet zozeer omdat een fundamentele verandering in de filosofie van het organiseren en sturen van dit soort organisaties moet worden aangebracht. Dat is wel zo, maar een andere visie blijkt in de praktijk meestal wel een welwillend oor te ontmoeten. Het is te merken dat veel organisaties lijden aan deze spanningen en toe zijn aan verandering. Veel managers hebben ook wel zicht op wat er nodig is om tot betere verhoudingen te komen en onderkennen het belang van een sterke en duidelijke positie van professionals.

Het probleem zit hem dan ook meer in de gevolgen van de langdurige spanningen binnen deze organisaties. De verhoudingen zijn gefixeerd, houden elkaar in stand en zijn verankerd in een gecultiveerde, beeldvorming over en weer: "Het zou anders moeten, maar onze professionals...". "In onze organisatie werkt dat niet, managers komen steeds weer met wat anders, dat is al jaren zo... ". Veel organisaties hebben zich dus stevig in de lakens vastgedraaid en oplossingen hebben alleen maar kans van slagen, wanneer met de gevolgen daarvan rekening wordt gehouden.

Oplossingen beginnen aan de basis. Professionals moeten ruimte krijgen, maar vooral ook innemen. Ruimte betekent verantwoordelijkheid en dat reikt verder dan autonomie. Verantwoordelijkheid moet worden uitgeoefend en vergeet dat professionals zich organiseren in hun verantwoordelijkheid voor het zorgproces.

Als deze weg wordt ingeslagen, gaat daar over het algemeen een zeer motiverende werking van uit. Het inzicht en vertrouwen dat men de zaken meer in eigen hand kan nemen en men een sterkere positie in de organisatie kan verwerven, maakt energie los waarmee ook de eigen onderlinge obstakels geslecht kunnen worden. Want die zijn er. Professionals moeten vaak zelf ook culturele barrières over om een effectieve, organisatorische eenheid te worden. De onderlinge verhoudingen zijn vaak dermate belast met allergie voor ongelijkheid, dat soms zelfs de opbouw van een primaire taakstructuur hierop stuit.

Artikel
26 augustus 2014

Is deze organisatorische basis in het professionele domein gelegd, dan ligt de weg open voor een positieve, effectieve interactie met het management. Management kan immers alleen effectief zijn als er een duidelijke inbedding in de organisatie met heldere posities en relaties bestaat: een managementinfrastructuur.

De snelheid waarmee de weg naar meer effectiviteit kan worden ingeslagen, zal afhangen van de bereidheid van managers om meer ruimte te geven aan de agenda van de professionals, zodat het evenwicht in de organisatie kan worden hersteld. Ruimte voor de agenda van professionals betekent iets anders dan zeggenschap of autonomie. Het betekent een herziening van de koers van de organisatie door een beter evenwicht tussen de voortdurende externe druk en de minstens zo belangrijke - maar de voor de manager vaak minder goed hoorbare - stem van de uitvoering.