

Managementcontracten: ‘It takes two to tango’

Gedigitaliseerde versie uit Gezondheidszorg en Management nr. 10

Het managen van professionals is een thema dat de gemoederen in de praktijk sterk bezighoudt. In de gezondheidszorg doen zich tussen manager en professional vaak spanningen voor, mede als gevolg van een toenemende wederzijdse afhankelijkheid. Volgens velen zit in de kwaliteit van deze relatie de sleutel voor een goede organisatie van de zorg.

Van professionele autonomie naar professionele verantwoordelijkheid ***C.A. Standaart en G. Sikkema***

In *gezondheidscentrum A* doen zich al lang spanningen voor tussen de huisartsen en hun directeur. De huisartsen ervaren de directeur als iemand die de baas wil spelen en medewerkers onvoldoende betreft bij besluiten die hen aangaan. De directeur vindt dat de artsen hen niet in zijn functie accepteren en een onwerkbaar situatie creëren door groepsgewijs tegen hem te opponderen. Bij iedere kwestie die overleg vergt leeft deze spanning op en leidt tot heftige discussies. De besluitvorming raakt vrijwel volledig verlamd.

De directeur van een *koepelorganisatie* vindt een ingrijpende beleidswijziging noodzakelijk. Als er grote weerstand van de professionals tegen zijn plannen blijkt te bestaan, verbindt hij zijn toekomst aan de uitvoering ervan. Na zijn – gegeven de verhoudingen – voorspelbare vertrek, blijkt het bestuur uiteindelijk geen andere mogelijkheid te hebben dan een interim-directeur aan te trekken met de uitdrukkelijke opdracht om ‘uitsluitend op de winkel te passen’. Over de bevoegdheden van een nieuwe directeur kon nl. in dit verstoorde klimaat geen overeenstemming worden bereikt. Dit zijn twee voorbeelden uit de praktijk die laten zien hoe belangrijk duidelijkheid over de verhoudingen manager – professional is en hoeveel schade kan ontstaan indien hierover geen eenduidige opvattingen leven.

Er zijn naar onze mening ontwikkelingen die nieuwe specificaties van de verhouding professional – manager vergen. Specificaties die voorzien in duidelijkheid in het groeiende gemeenschappelijke domein tussen beiden. Het ‘dubbel’ contract is een vorm van managementcontractering die hiervoor zeer geschikt blijkt.

Onduidelijkheid?

De vraag zal ongetwijfeld rijzen ‘Wat geeft nu aanleiding tot onduidelijkheid? Een manager heeft toch gewoon de leiding? Hij moet dit natuurlijk verstandig uitoefenen, maar dat iemand de baas moet zijn spreekt voor zich en is toch niet onduidelijk?’. Zo algemeen gesteld lijkt dit juist, de werkelijkheid is echter anders. Management is onderdeel van het voortdurende proces van veranderen en organiseren. ‘Managen is geen geheel van afzonderlijke activiteiten of functies, dat kan worden geïsoleerd uit de context waarin die activiteiten worden verricht’. Het is een fenomeen dat per tijdsgewricht en uiteindelijk zelfs per situatie inhoud krijgt.

Dat managers leidinggeven zal niemand betwisten, maar wat dat precies is, is een moeilijker zaak, zeker in organisaties met hoogopgeleide professionals. De manager die simpelweg denkt dat zijn organisatie verdeeld is in leidinggevend en die de lijnen uitzetten (de hoofden) en uitvoerend die ze volgen (de handen), zal snel merken dat ‘de werkelijkheid complexer is’. Uitvoerend denken en sturen ook en gelukkig maar, anders zou weinig meer functioneren.

De vermeende duidelijkheid van ‘de manager is gewoon de baas’ is dus een mythe die meer bijdraagt aan het probleem dan aan de oplossing ervan.

Management verandert

De laatste jaren zijn grote veranderingen in de vormgeving van organisaties zichtbaar geworden en in de positionering en taakstelling van het management. Organisaties proberen platter te worden (minder hiërarchische niveaus) en hun afdelingen van meer bevoegdheden en sturingscapaciteit te voorzien. Ook in de gezondheidszorg is deze ontwikkeling herkenbaar. De aandacht voor onderwerpen als 'zelfsturende teams', 'managementparticipatie' en 'de manager als coach' groeit sterk en illustreert een heroriëntatie op leiding.

Er is niet alleen sprake van veranderingen in de organisatie en de stijl van leidinggeven, maar ook in de betrokkenheid van professionals bij het management.

De professional verandert

Van Delden meldt ontwikkelingen die de noodzaak van betrokkenheid van de professional bij de interne en externe organisatie versterkt. De organisatie van de zorg zelf wordt steeds belangrijker. Afstemming met andere zorgverleners, samenwerking en goed georganiseerde zorgprocessen vormen kritische succesfactoren. De professional wordt ook een beetje ondernemer (entrepreneur) en heeft steeds meer managementinformatie nodig. De kwaliteit van zijn product wordt niet alleen door zijn eigen deskundigheid bepaald, maar ook door de kwaliteit van de samenwerkingsrelaties die hij heeft weten op te bouwen. Hij is dan ook niet meer alleen in zijn spreekkamer te vinden, maar moet zich steeds meer bemoeien met de infrastructuur om hem heen.

Groeiende overlap: grijs gebied

Een ziekenhuisdirecteur heeft in toenemende mate de medische staf nodig om effectieve beslissingen te kunnen nemen. Artsen, verpleegkundigen, paramedici worden bij hun vakuitoefening steeds meer geconfronteerd met de noodzaak van resultaatgegevens, 'productie'-planning en andere aspecten van management.

De grens tussen het domein van de professional en het werkkterrein van de manager wordt daardoor diffuser: 'de arts is er voor de patiënt en de directeur voor de organisatie en het ondernemerschap, gaat niet meer op'. Zoals Klazinga het schrijft: "Therefore the balancing of different goals related to the clinical as well as the entrepreneurial (economic, political) aspects of delivering specialist care in an organizational setting, lies as well in the role of the professional, as in the role of the hospital manager".

Er is een steeds grotere overlap in de domeinen van de manager en de professional. Hun samenwerkingsrelatie komt hierdoor onder druk te staan.

Nieuw uitgangspunt

De vraag is hoe beslissingen moeten worden genomen in dit grijze gebied. Leidt dit alles bijvoorbeeld tot een manager die alleen nog kan sturen op die terreinen waarop hij gedoogd wordt? Valt er dan alleen nog op een 'softe' manier te sturen: voor alles eerst draagvlak winnen, eindeloos 'shared values' formuleren, ondersteund door overlevingstochten in de Ardennen?

Het is nodig de aandacht te verschuiven van de vraag waar de macht en de domeingrens ligt; naar de vraag hoe de beste verbinding tussen manager en professional gemaakt kan worden. Een nieuw uitgangspunt is nodig die spelregels geeft voor de onderlinge samenwerking. Hoe spreek je af dat het werk op uitvoerend niveau bijdraagt aan de algehele organisatie doeleinden? Maar ook: hoe regel je dat het management kan bijdragen aan de beroepsuitoefening van professionals?

'Dubbel contract'

De wederzijdse samenhang en afhankelijkheid van manager en professional kan worden gezien als een contractrelatie. Twee partijen maken afspraken omdat ze zonder elkaar

niet optimaal kunnen functioneren. Want hoe het ook zij, de werkvloer heeft nog steeds management nodig en andersom.

In sommige organisaties kent men managementcontracten waarmee budgetten aan afdelingen worden toegekend. Tegenover het budget staat dan de afspraak om een bepaalde productie(-kwaliteit) te leveren.

Een dergelijke contractvorm is eenzijdig vanuit management gedacht. Het management wil een productienorm halen en stelt hiervoor middelen ter beschikking. Men geeft de contractpartner de ruimte om dit resultaat te realiseren.

Van tweezijdigheid in samenwerking is hier echter geen sprake. Het management heeft haar verantwoordelijkheid voor de uitvoering afgestaan, houdt toezicht maar laat de zaak in beginsel verder op z'n beloop. Er is een eenzijdige afspraak gemaakt: wat gaan de uitvoerenden realiseren voor welk budget? De wederkerige vraag is niet gesteld: wat gaat het management doen ten dienste van de werkvloer?

Naar onze mening moeten er in een managementcontract niet alleen afspraken worden gemaakt over de productie, maar ook over de bijdragen van het management. Hierbij gaat het niet alleen over de sturende rol van het management, maar ook om de faciliterende en ondersteunde rollen.

Juist deze specificatie van managementrollen blijkt naar onze ervaring zeer goed te werken bij organisaties die op zoek zijn naar betere verhoudingen tussen professionals en manager. Het verlegt de aandacht van de machtsvraag die nooit productief blijkt, naar de vraag van de gemeenschappelijke oriëntatie op resultaat en ieders bijdrage daarin.

Waarom werkt een managementcontract?

Het 'dubbel'contract zet de twee tot elkaar veroordeelde contractpartners op het goede been. In plaats van de niet-toereikende dichotomie, leiding versus uitvoering, wordt recht gedaan aan de realiteit dat professional en manager schouder aan schouder aan hetzelfde resultaat werken en daarbij ieder een domein, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden hebben.

Op deze wijze wordt de groeiende overlap in het domein van manager en professional, het grijze gebied dat zo vaak bron van spanning vormt, opengebroken, verduidelijkt en productief gemaakt.

De 'professionele autonomie', het fenomeen in de gezondheidszorg waar vele managers het nogal moeilijk mee hebben, verandert in de professionele verantwoordelijkheid van een contractpartner.

'Autonomie' is een begrip met een nogal defensieve connotatie; verantwoordelijkheid betekent dat er sprake is van een erkend domein, waarop men natuurlijk ook aanspreekbaar is.

Het 'sturen en leidinggeven' – een managementtaak die met veel mythes omgeven is – valt door het contract van een 'black box' uiteen in een aantal duidelijke rollen en taken. Het echte sturen blijkt dan een beperkt onderdeel van het werkpakket van de manager te zijn, die hij bovendien met zijn professionele medewerkers deelt.

Praktische afspraken

Een belangrijk punt is dat managementcontracten de mogelijkheid bieden afspraken over de structuur direct te verbinden met afspraken over de inhoudelijke koers. Het gaat minder over de onderlinge verhoudingen *sec*, maar meer over het onderlinge verkeer in het licht van de gewenste resultaten.

Zo worden in een gezondheidscentrum praktische afspraken gemaakt over wat artsen in een gegeven periode zullen ondernemen op het terrein van de vakuitoefening, de samenwerking met andere disciplines binnen en buiten het centrum en de verbetering van de infrastructuur (praktijkorganisatie, automatisering). Aan de ander kant wordt

vastgelegd wat de directeur op deze terreinen doet aan voortgangsbewaking en ondersteuning. Het managementcontract maakt dus een praktische synthese van afspraken over structuur en beleid mogelijk. Daarmee ontstaan voor professional en manager goede aanknopingspunten voor realistische, resultaatgerichte beleidsvoering.

Beperkingen

Is deze dubbele vorm van managementcontractering dan het ei van Columbus? Tot op zekere hoogte wel. Wij zijn zeer te spreken over de effectiviteit van dit praktische instrument in professionele organisaties met moeizame en spanningsvolle managementprocessen. Aan de andere kant mag het managementcontract ook niet als op zichzelf staand worden beschouwd. Het uiteindelijke contract is in de praktijk een sluitstuk van een proces dat tot een duidelijker en betere verhouding tussen de contractpartners leidt. Het is nodig een verandering van inzicht in de organisatie, de stijl van leidinggeven en van cultuur, te bewerkstelligen. Het vanuit een gemeenschappelijk belang in een contract uitwerken van de verantwoordelijkheden van de professionele krachten en de rollen en taken van de manager, levert hierin een belangrijke bijdrage. Door de duidelijkheid die ontstaat en de misverstanden die kunnen worden opgeruimd, kan snel verbetering van sfeer, samenwerking en effectiviteit ontstaan. Er kan dus niet worden volstaan met het simpelweg overnemen van een managementcontract. Er is een werkelijke interventie in de organisatorische verhoudingen nodig tot een werkverhouding is bereikt die kan worden vastgelegd in het 'dubbele' managementcontract.

Literatuur

- *Prof. dr. B. Kee, 'Manager of organisatie: wie gaat er voorop?', NIVE-congres Management & Filosofie, 1988.*
- *M. Weggeman, Leidinggeven aan professionals, Kluwer 1992.*
- *H. Mintzberg, Mintzberg on management, Uitgeverij L.J. Veen, Amsterdam 1991.*
- *P. v. Delden, Professionele organisaties, vernieuwen onder druk, Uitgeverij Contact, Amsterdam 1996.*
- *N. Klazinga, Quality management of medical specialist care in the Netherlands, Uitgeverij Belverdere, Overveen 1996.*