

## Leiding geven aan dokters, niet doen....

Sectie Management van de NVAG opgericht 24-6-09

De voorzitter Paulien van Hessen opende de bijeenkomst met het profileren van managen van professionals als een apart vak. Ze was blij met opkomst mar vooral met de gerenommeerde spreker die ze kon aankondigen.



Mathieu Weggeman is hoogleraar organisatiekunde aan de TU in Eindhoven en schrijver van o.a. het boek "Leiding geven aan professionals? Niet doen!

Zijn voordracht heeft hij ingedeeld in 2 thema's:

- ▶ Minder planning & control, meer collectieve ambitie (leiding geven aan professionals)
- ▶ Mission driven maar niet zo deskundig, is linke soep (de oudere professional)

### 1. Minder planning & control, meer collectieve ambitie

'De wijze doet niets, het gebeurt van zelf', maar; niet niets doen.

Managen bestaat uit ondernemen (initiatief op basis van maatschappelijke ontwikkelingen, kansen zien, allianties regelen), leiding geven (inspireren en faciliteren) en regelen (planning en control, regels en procedures).

Modern Management = dingen gedaan krijgen voor en door mensen.

Professionals zijn intrinsiek gemotiveerd op basis van shared values en vertrouwen; controleren demotiveert. Meespelen kost minder energie (meestribbelen).

"Je koopt je vrijheid door goed te zijn".

De boodschap voor kennisintensieve organisaties:

- professionals zijn niet te managen door het opleggen van regels en procedures of door het toepassen van informatiesystemen (Mintzberg, 1979)
- het energieniveau van professionals is een functie van de mogelijkheid zichzelf te identificeren met de "values" (hogere doelen) van de organisatie, vaak uitgedrukt in een "mission statement" of collectieve ambitie. Bijvoorbeeld de specialisten die zich zo schaamden voor money driven te zijn dat uiteindelijk de hogere doelen gesteld werden.

We gaan van een high-trust society naar een low trust society en hoe minder vertrouwen, hoe harder de roep om transparantie. Van “tell me”, via “show me” naar “prove it to me”

Hoe dient er dan wèl gemanaged te worden?

Leidinggevendenden moeten:

- samen met de mensen een collectieve ambitie ontwikkelen, *“Men koos ooit voor dit vak uit passie, en die kun je verliezen”*



- medewerkers inspireren en betrekken bij de strategie
- op tijd en eerlijk communiceren; er *zijn* en luisteren
- outputduidelijkheid geven en feedback
- assertief optreden naar mensen die niet goed meer zijn in het vak
- functioneren als hitteschild voor de ruis van ‘boven’
- een gezaghebbende maar dienende en bescheiden attitude hebben

Toets je organisatie verder op:

- o Ontwikkelen van een collectieve ambitie (waarom solliciteerde je ook al weer op deze baan?)
- o Betrokkenheid bij strategie inspireert, communiceer op tijd en eerlijk, ben er en luister (Directie zit op 6<sup>e</sup> verdieping met eigen lift want het tegenkomen van medewerkers “verstoot het denkproces”)
- o Ga uit van intrinsieke motivatie
- o Geef feed back op duidelijke output (jeugd leert dat al bij computerspelletjes en vindt het leuk)
- o Geniet van de prestaties van de medewerkers

*A leader is best when people barely know he exists,  
not so good when people obey and acclaim him,  
worse when they despise him.*

*But a good leader, who talks little,  
when the work is done, his aim fulfilled,  
they will say:*

*We did it ourselves.*

HOE = de professionele autonomie van de vakmens

WAT = de strategische autonomie van de manager

“The key message to managers of professionals is:  
create meaning! Help your subordinates to find the excitement in their work. Doing  
this is the key to quality and productivity”

(Maister, 1985)

Share Personal value with Organizational values:  
Idealiter is de Identiteit gelijk aan het imago

Professional wil kunnen leren, in een leuk en spannend team werken en de nieuwste spullen.

“Van vinken naar vonken”

Waarom zo veel ZZP'ers? Zelf budgetverantwoordelijk. Vertrouwen verhoogt de productie en de kwaliteit meer dan controle op “halen van de targets”.

Woekering van intermediairen demotiveert. Aantal managers (regelaars) is omgekeerd evenredig met kwaliteit. Bij gebrek aan deskundigheid ontstaat regelzucht. Een voorbeeld is de Centra voor Jeugd en Gezin die nu aan de bureaucratie van de Jeugdzorg wordt toegevoegd.

Roep om transparantie en evidence based handelen is uit de hand gelopen.



## STELLING

Zonder een op shared values gebaseerde collectieve ambitie, wordt de organisatie op den duur een eilandenrijk waar bureaucratie welig tiert en passie ver te zoeken is.

## 2. Mission driven maar niet zo deskundig, is linke soep

### DRAMATISCHE SPECIALISATIE SINE QUA NON

*“The increase in the number of biomedical journal titles since 1870 has been exponential. (...) An estimated two million articles are published in the biomedical literature each year. For a physician to read everything of possible biomedical relevance, it would be necessary to read about 6000 articles a day”*

En dan: het beoordelen van de kwaliteit van de informatie in het licht van de probleemstelling en het doel waarvoor de informatie verzameld is.

## T-PROFIEL

Horizontale balk geeft mate van generalisme (met 1 of 2 aanvullende disciplines, breed leren), verticaal van meer (super)specialisme (diep leren). Hoe meer T-profielen, hoe meer state of the art de kennis binnen de organisatie

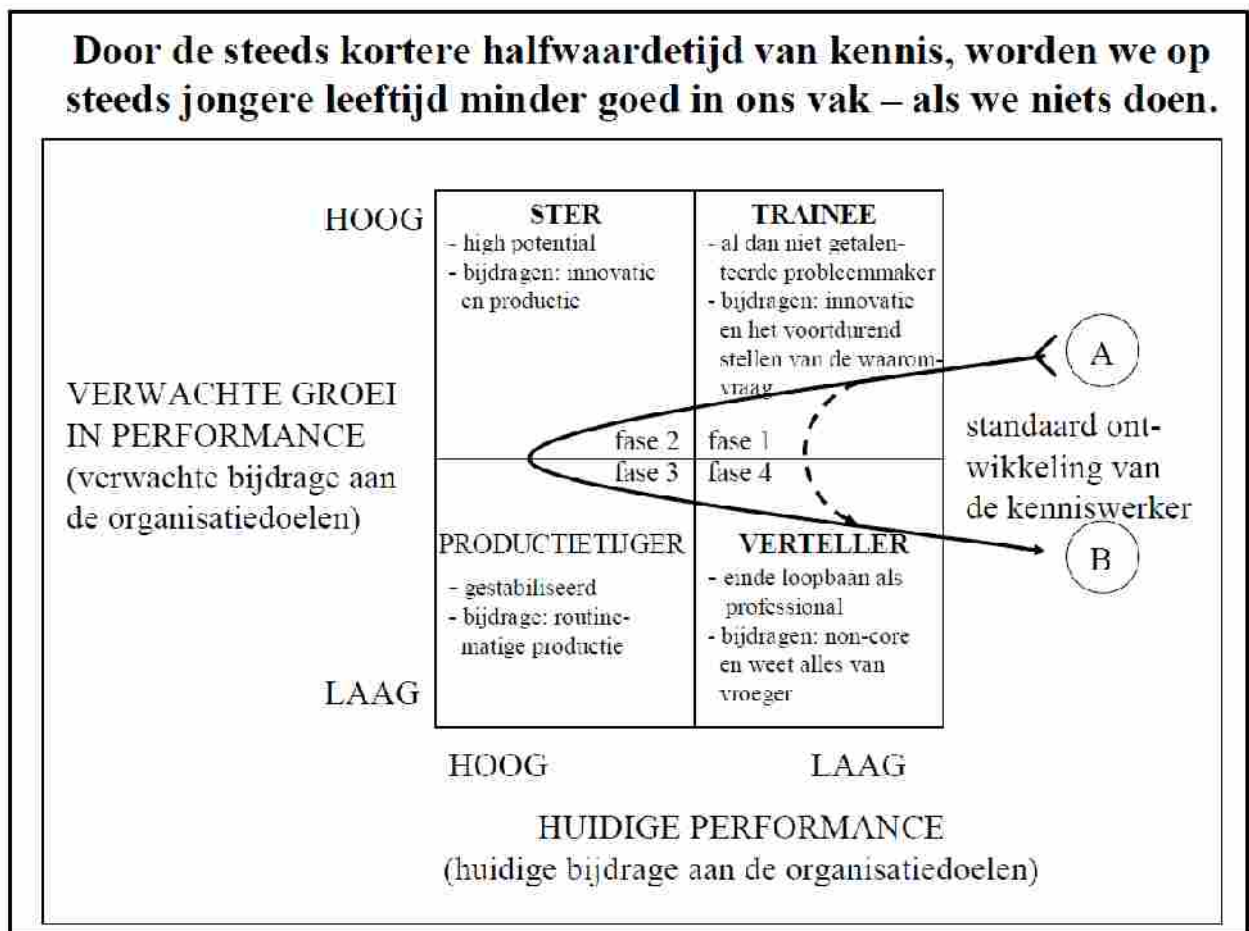
- Eerste 4-5 jaar: 100% in eigen (super)specialisme

- Daarna (maximale variant):

- \* 40% met eigen (super)specialisme in monodisciplinaire afdeling, (*efficiency*)
- \* 30% met eigen (super)specialisme in 'vreemde' afdeling, (*innovatie*)
- \* 30% ontwikkeling van een nieuwe, aanvullende discipline in een daarin gespecialiseerde afdeling, (*leren*)

In 2<sup>e</sup> fase van het leven is het normaal dat je minder presteert, dan daar op aanspreken (Cave conflict) en bij intercollegiale toetsing of intervisie bewust maken.

Globalisering, internet, de mondige patiënt en het medisch toerisme maken dat de oudere professional onvoldoende bij kan blijven. Dit wordt in T profielen met wisselend verticale balk (specialist) en horizontale balk (generalist) gesymboliseerd. Voor specialisatie is een grote organisatie nodig. Vermijdt groot aantal managers (span of control van manager is beperkt) door organisatie plat te houden. Dat kan door zelfsturende "cellen".



Cycli van R boven naar Links rond. In een carrière zou men meerdere keren rond kunnen.

Beginnende professional: *ik doe wat ik kan!* (knowledge push) of *ik zie waar het naar toe moet!* (knowledge pull)

Als je niet bij blijft of innoveert zie je alleen die indicaties waar men zelf wat mee kan.

(Inverse) meester-gezel nodig bv voor endoscopisch opereren. Omvang van de auto soms barrière.

## MEESTERS VERSUS ERVAREN PROFESSIONALS

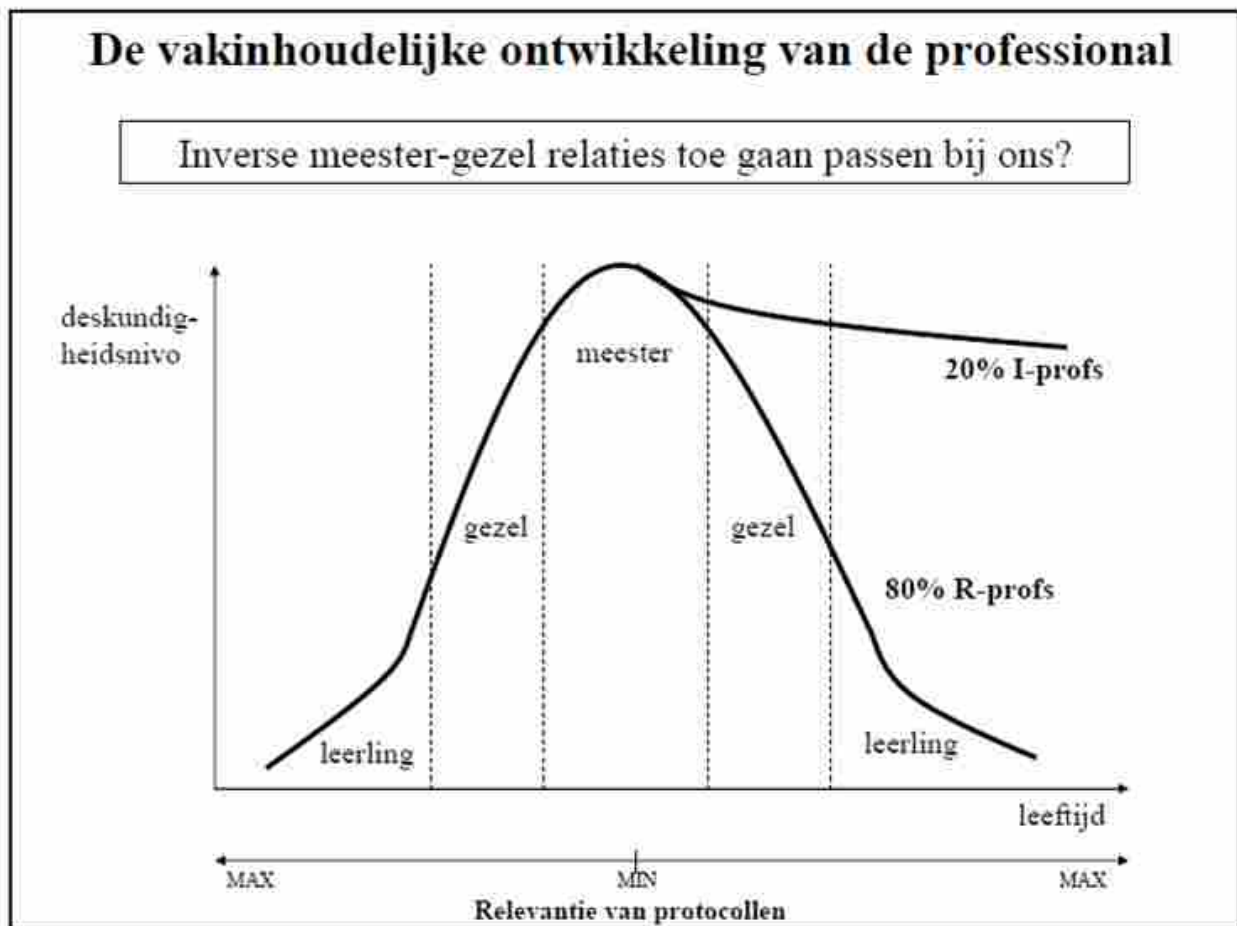
Op basis van een onderzoek onder senior professionals met een gelijk aantal jaren werkervaring

De belangrijkste activiteiten voor expertise ontwikkeling zijn:

a) *advies vragen aan een collega*

b) *evalueren van een opdracht (intervisie en ICT)*

Meesters besteden ongeveer 2x zoveel tijd aan (gecodeerde) kennisontwikkeling dan ervaren professionals (lezen van vak- en wetenschappelijke literatuur, doen van onderzoek, les geven, congres en conferentiebezoek) en voeren vaker 'aanpassingen aan het plan van aanpak' uit dan ervaren professionals.



De professional heeft recht op differentiatie en managers moeten durven differentiëren. Gelijke monniken, gelijke kappen? What's good for Peter must be good for Paul. Niets is zo ongelijk als de gelijke behandeling van ongelijken (Galjaard)

Van: "Wie de baas is, mag het zeggen"

Naar: "Wie het weet, mag het zeggen"

"Daar waar deskundigheid ontbreekt, ontstaat als vanzelf de regelneef ....."

(Winsemius, 1987)

- Managing without an intimate understanding of what is being managed, is an invitation to disharmony.
- External linking and dealing cannot be dissociated from internal leading and doing. (Just consider how much money has been squandered on corporate acquisitions that have been managed in this way)
- Managing comes in a single pill; every manager has to swallow all the roles – internal and external. (Mintzberg, HBR, nov-dec 1998)

Kennis Intensieve Organisatie-cultuur = productieorganisatie cultuur + professionele autonomie cultuur

Een professionele organisatie is een organisatie waar de basis, de baas is, dus dienend en geen sturend leiderschap: doctor is in the lead! In een dienend leiderschapsmodel (piramide kantelt).

5 F's;

- Focus (op doel van individu én afdeling),
- Fast (bureaucrazy de deur uit),
- Flexible (innovatief),
- Friendly (voor mensen, milieu en meerwaarde) en
- Fun (zonder dat lukken de eerste 4 zeker niet)

Durf af en toe te foppen bv jaarverslag (alleen cijfers veranderen), prikklok (automatiseren).



### **Discussie**

Attentie! Value for managing: innoveer en klant- en werknemertevredenheid. Ondernemersraden die om RIE zeuren en zo bijdragen aan bureaucratie vertegenwoordigen de werknemers niet altijd (sic).

Schud om de 4 jaar je organisatie om, levendig houden, herformuleer de collectieve ambitie en discussieer over operationaliseren van de visie.



Voorbeeld bij money driven maatschap; maak het openbaar en de discussie leidt tot het "hoger doel" (maak gebruik van de schaamte). Krimp geeft kans om de professional te budgetteren zodat ze zelf prioriteiten leren stellen. ICT is het meest krachtige kwaliteitsinstrument. Certificeren van bedrijven leidt tot bureaucratie (ook

hier foppen!).

Als professional niet (meer) spoort met de organisatie zou die moeten vertrekken/ bijscholen/ proeftuintjes aanleggen.

ZZP'ers inhuren heeft het voordeel dat de organisatie zich aan de kwaliteitseisen van de ZZP'er moet aanpassen.

Bij vertrouwen in de professional hoef je niet overal thermometers in de organisatie te steken. Als managers, de politie en de media er om vragen dient de directie zoals de 26 hoofdcommissarissen van politie doen de medewerker uit de wind te houden; stuur niet op moties of de waan van de dag.

Advies aan de sectie: formuleer de collectieve ambitie

**De sectie werd geopend met een glas champagne.**

