



Managementdevelopment: naar een nieuwe leidinggevende

Fusies, maar ook achterstallig onderhoud kunnen aanleiding zijn voor een vernieuwingsoperatie en het herverdelen van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Een dergelijke verandering kan niet zonder een gedegen managementdevelopmentplan.

Wat ook de aanleiding is, veranderingen beginnen altijd bij de vraag wat de missie en de visie van de organisatie zijn. Daarna volgt al snel de meer praktische vraag welke besturingsfilosofie daarbij past, het geheel van afspraken dat bepaalt hoe de organisatie functioneert. Denk aan integraal management, verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden (tvb'en), de wijze waarop de medische professie meedoet in de besluitvorming en de jaarplancyclus. Maar ook gewenste cultuur hoort erbij. Na het invullen van de besturingsmethodiek kunnen we een vertaling maken naar organisatievorm (het 'harkje'), leidinggevende functies opnieuw beschrijven en duidelijk maken wat de consequenties van de verandering zijn. Pas dan is de tijd rijp voor implementatie.

Organisatieontwikkeling: de praktijk

Adviseurs van de Vreelandgroep hebben al veel van dergelijke programma's begeleid en geëvalueerd, zowel in ziekenhuizen als in andere zorg-instellingen. Opvallend is dat na de implementatie in de organisatie vaak het idee ontstaat: 'zo, dat is achter de rug.' Een cruciale misvatting, omdat de verandering dan pas moet beginnen. Een organisatie verandert niet door de nieuwe werkwijze op papier te zetten of door taak- en functieomschrijvingen te veranderen. Echte verandering moet in de praktijk vorm krijgen en dat vereist dat soms nieuwe leidinggevendenden met nieuwe kennis anders gaan werken.

Medewerkers meer bij de planvorming betrekken, verantwoordelijker maken, dokters bij het maken van keuzes betrekken, het zijn allemaal zaken die geleerd moeten worden. Daarvoor is een managementdevelopmentprogramma onmisbaar.

Bijdrage van de Vreelandgroep

Adviseurs van de Vreelandgroep slaan de brug tussen het organisatieontwikkelings- en het managementdevelopment-plan. Zij zijn in staat de besturingsfilosofie te vertalen in concrete leermodules, die specifiek zijn geënt op de organisatie in kwestie. Zij doen dat door de aanwezige kennis en kunde te inventariseren en die te confronteren met de gewenste opzet.

Is het plan eenmaal ontworpen, dan kan een adviseur van de groep ook een coördinerende en kwaliteitsbewakende rol spelen tussen de verschillende onderdelen van het programma. Adviseurs van de Vreelandgroep kunnen ook worden ingeschakeld om onderdelen van het programma in te vullen.

Opzet van het plan

In een managementdevelopmentplan moet de theorie (de nieuwe wijze van besturing) regelmatig worden getoetst aan de praktijk. Dat kan niet in enkele weken, maar in een periode van twee tot drie jaar. Zo'n plan heeft een aantal peilers:

- ieder leidinggevend niveau doet mee,
- de dagelijkse praktijk is casuïstiek om van te leren,
- we maken onderscheid tussen

groepsleren en individueel leren; niet iedereen heeft dezelfde leerwensen,

- er is zowel aandacht voor gedrag als voor kennis en kunde,
- er is geen eenrichtingsverkeer van docent naar leidinggevendenden, maar intensieve uitwisseling via werkconferenties, intervisie en coachings-gesprekken,
- waar mogelijk worden deskundigen uit de organisatie ingezet.

Het managementdevelopmentprogramma loopt van hoog naar laag door de organisatie. Eerst zijn de Raad van Bestuur, cluster-/divisiemanagers en leiding van de stafdiensten aan de beurt. Vervolgens introduceren de managers het programma bij de afdelingshoofden en het lagere management.