

Is de projectmanager binnen de zorg een verlengstuk van het management?

Over 'verdraaide organisaties' ging het in de keynote van Michiel van der Molen op het congres Projectmanagement in de Zorg dat op 29 mei in Rotterdam plaatsvond. Over de onafwendbare ontwikkeling naar meer autonomie en minder regels voor de zorgprofessionals, oftewel agile. Essentieel hiervoor, zo betoogde Van der Molen, is dat het lijnmanagement veel meer gaat opereren vanuit vertrouwen in die professionals. Aansluitend had Ans Oude Geerdink de kans om met Michiel van der Molen te spreken. Niet alleen is Oude Geerdink bestuurslid van IPMA Nederland, ze is ook een van de drijvende krachten achter IPMA's branchegroep zorg (in oprichting). Een tweegesprek over vertrouwen en de ingewikkelde relaties tussen verzekeraars, management, de projectmanager, zorgprofessionals, hun patiënten en collega's.

Een van de kernonderdelen in Michiel van der Molens keynote was het fenomeen dat hij de 'verdraaide organisatie' noemt, een term die Van der Molen op zijn beurt heeft overgenomen van Wouter Hart, die er een boek over schreef. De verdraaiing binnen zorgorganisaties zit hem in de loyaliteit van de professionals, die in de eerste plaats ligt bij de patiënt of cliënt; op de tweede plaats ook nadrukkelijk bij collega's, en pas daarna bij het management, dat, in de ogen van veel professionals, vooral de belangen van de zorgverzekeraars behartigt. Die laatste leggen regeldruk op. Van der Molen: "Je hoort verhalen van zorgprofessionals dat het vergeten van één vinkje als fraude kan worden bestempeld. Genoeg mensen in de zorg worden daar gek van.

Het leidt tot sabotage. Men vult formulieren in *niet* conform de werkelijkheid, maar 'zoals ze het willen horen, anders kan ik niet werken'. Wouter Hart schrijft: 'Het uitvoeren van de indicatiestelling wordt belangrijker dan aansluiten bij wat de cliënt in het hier en nu nodig heeft.'

Daarnaast schetste Michiel van der Molen in zijn keynote de ontwikkeling die hij zich ziet voltrekken in projecten in de zorg. Van een aanpak die hij gekscherend GHHW noemde, Gewoon Heel Hard Werken ("Vanuit betrokkenheid en idealisme kom je heel ver, en als het niet werkt zet je gewoon een tandje bij"), volgt de eerste stap naar wat Van der Molen 'klassiek projectmatig werken' noemt: een paradigma van planmatigheid, beheersing en controle. Deze aanpak wordt door de zorgprofessional vaak ervaren als weer een ander onderdeel van de opgelegde regeldruk.

De tweede stap is naar agile projectmatig werken. Het vooraf maken van gedetailleerde plannen begint achterhaald te raken. De wereld verandert zo snel, dat tegen de tijd dat je het aan het uitvoeren bent, het plan al achterhaald is. Van der Molen: "Agile zegt: al doende leert men. We gaan het zo snel mogelijk in de praktijk brengen; daar leren we van. We kijken wel hoe het werkt, hoe mensen erop zullen reageren. En we blijven constant stapjes zetten."

AUTEUR



GUIDO DE KANTER

Ans Oude Geerdink:

“Deze stap-voor-stap-aanpak lijkt mij ook beter aan te sluiten op de manier van werken binnen de zorg. Onze samenleving is sterk veranderd. De kenniseconomie vraagt nieuwe aanpak, omdat je steeds vaker met nieuwe dingen bezig bent. Daarbij voel ik het heel erg schuren omdat het management blijft hangen in zijn oude rol, terwijl de wereld veranderd is. Hoe moeten we daarmee omgaan?”

Michiel van der Molen:

“Ik moet denken aan een boek van Daniel Pink, *Drive*, dat schetst hoe management zich ontwikkeld heeft. Het oudste managementparadigma is autoritair: ik ben de baas, je moet doen wat ik zeg. Top-down, hiërarchisch, verplichtend. Dit kan eeuwenlang gewerkt hebben, maar dat doet het om allerlei redenen steeds minder.”

“Daarna kreeg je: manipuleren, of laten we het met een minder negatieve term gedragsbeïnvloeding noemen. Het bevel alleen was niet meer voldoende; men ging middelen inzetten als afdelingen HR en interne communicatie. De doelen bleven onveranderd, maar men ging op andere manier sturen. Veel bedrijven zitten in deze tweede fase.”

“In de derde fase kwamen we erachter dat ook dat niet werkt. Wie is de chef om te weten waar iedereen naartoe moet? Dat is niet de slimste aanpak. Hij zal mensen de ruimte moeten geven om hun eigen weg te vinden. Dan zitten we in de wereld van coalities en samenwerkingsverbanden en daarin wordt horizontale samenwerking steeds belangrijker. Dat zie je binnen organisaties, tussen organisaties: ik heb mijn behoefte, jij hebt jouw behoefte; kunnen we samen iets bereiken? Dat is de netwerksamenleving.”

“De meeste organisaties opereren met combinaties van deze paradigma's. Op dit onderdeel het ene, op dat onderdeel het andere. Als projectmanager moet je dat eerst in kaart brengen, want het heeft gevolgen voor hoe je je project aanpakt. De klassieke projectaanpak is sterk top-down. En agile projectmatig werken, wat ik ook wel 'hybride agile' noem, gaat ook nog sterk uit van manipuleren en beïnvloeden. Binnen een kader geef je mensen ruimte.”

“Volledig agile is een stap verder in de richting van: we kunnen niet alles zelf, we moeten het met andere partijen samendoen en een deel van onze mensen moet in die samenwerking gaan zitten. Die moeten we vertrouwen geven.”



MICHEL VAN DER MOLEN

“Dan kunnen er ontzettend mooie dingen gaan gebeuren, maar je weet ook dat het soms mis zal gaan. Vergelijk het met de voortplanting van konijnen. Een ontzettend succesvolle soort, die twee generaties per jaar voortbrengt. Maar ze zijn ook erg kwetsbaar, dus gaat er weleens eentje dood.”

“Als je denkt: ‘Dat agile loopt zo’n vaart niet; je moet gewoon planmatig werken en degelijkheid is het belangrijkste’, denk dan even aan het lot van de dinosaurus en het succes van het konijn. Deze ontwikkeling is niet tegen te houden. De klassieke aanpak brokkelt af, is niet meer acceptabel.”

“De ontwikkeling van projecten richting agile kun je niet los zien van ontwikkelingen in de lijnorganisatie zelf. Je kunt niet, los van de verhoudingen in de lijn, zomaar je projecten agile inrichten. Dat spanningsveld van de verdraaide organisatie, die je in de zorg heel sterk ziet en die zowel voor managers als voor professionals frustrerend is, maakt het tot een ongelooflijke uitdaging.”

“Dus het begint met het erkennen van de angst om de controle te verliezen, en die is reëel. Stel, ik ben directeur van een ziekenhuis. Dan heb ik contracten met een zorgverzekeraar, en dan weet ik: als ik bepaalde dingen niet doe, krijg ik mijn geld niet meer. Dan ben ik dus met handen en voeten gebonden. Ik sta met rug naar de patiënten, terwijl ik zeg dat ik het omgekeerde doe. Maar als ik persoonlijk zo’n functie zou hebben, dan zou ik ook niet zeggen: ‘Beste professionals, hier hebben jullie een globaal mandaat; ga maar samen met gebruikers kijken waar je uitkomt.’ Dus ik kan dat niet veroordelen. Het begint met begrijpen.”

Ans Oude Geerdink:

“Wat is volgens jou de grootste belemmering voor agile werken binnen de zorg?”

Michiel van der Molen:

“De grootste belemmering is het spanningsveld met de zorgverzekeraar. Die maakt dat de behoefte aan controle bij het opdrachtgevend management heel groot is.”



“Het dichten van de kloof met het opdrachtgevend management is de afgelopen 15 jaar mijn missie geweest. En ik zie in heel veel organisaties echt grote stappen vooruit. Ik denk dat er in het denken en in het handelen van lijnmanagers al heel veel veranderd is.”

Ans Oude Geerdink:

“Naast het denken in businesscases?”

Michiel van der Molen:

“Ja. ‘Waarom doen we het eigenlijk?’ Dat die vraag centraal staat is ontzettend goed.”

“Ik zie dat heel veel managers daar wel echt mee bezig zijn. De laatste 10 jaar zaten mijn opdrachtgevers vooral in de publieke dienstverlening, zoals de belastingdienst, het kadaster, het UWV en de NS. Allemaal organisaties met een publieke taak en stuk voor stuk complexe organisaties. Ik zie daar de betrokkenheid bij opdrachtgevers, die het ook beter willen doen. En stappen zetten.”

Ans Oude Geerdink:

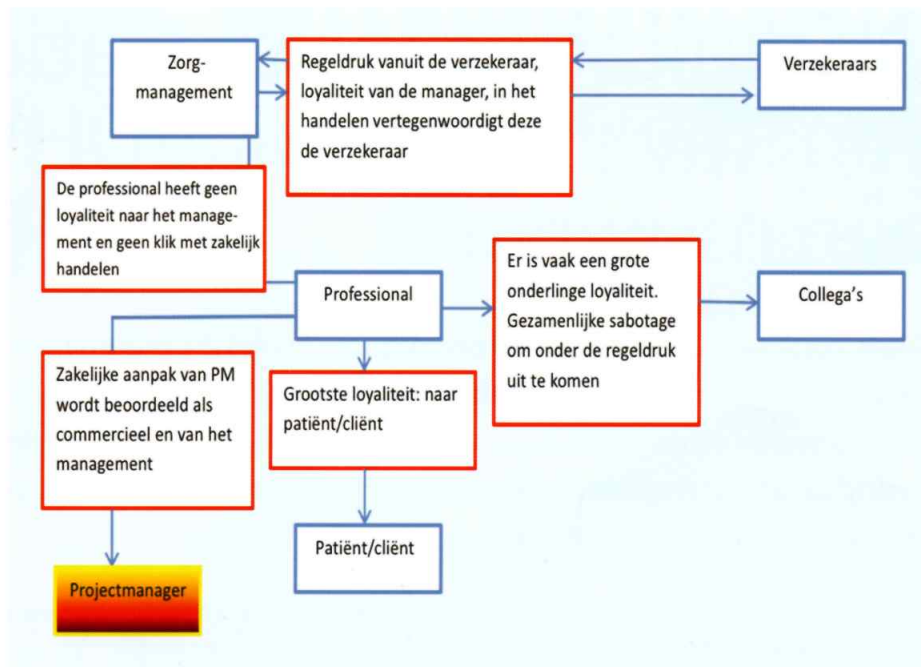
“Heb je een advies voor IPMA?”

Michiel van der Molen:

“Nederigheid. Daarmee bedoel ik: de valkuil van ons projectmanagers – ik ben er zelf jarenlang een geweest – is te denken dat we het weten. Als ik van daaruit naar opdrachtgevers acteer – zo van: ‘ik begrijp het, maar jij als opdrachtgever nog niet’, oftewel de neiging die we hebben om opdrachtgevers op te voeden, dan bevestigen we op een ander niveau in feite het idee dat wij de leiding hebben. Dat is de paradox. We bevestigen daarmee de misvatting dat projectmanagers eigenaar zijn van het project.”

“Mij heeft het enorm geholpen om een aantal jaren lijnmanager te zijn. Dat kan ik iedere projectmanager van harte aanraden. Want het is makkelijk oordelen over opdrachtgevers als je nooit in hun positie bent geweest.”

“Werkelijk proberen te begrijpen hoe komt het nou dat die manager van de zorginstelling, of van de belastingdienst, of het UWV – handelt zoals hij handelt. Ervan uitgaande dat het net zo’n competente persoon



is als ik mezelf vind en dat hij er een verdomd goede reden voor heeft. Nagaan waar we elkaar werkelijk kunnen bereiken, en dat is iets anders dan dat ik denk te weten hoe de ander zijn werk moet doen.”

“De bereidheid om te leren is voor mijzelf het meest verrijkend en het biedt de meeste opening voor anderen om ook te leren. Als ik zelf die bereidheid toon, heb ik meeste kans dat mijn opdrachtgever bereid zal zijn om ook van mij te leren.”

OVER DE GEÏNTERVIEWDE

Michiel van der Molen

is projectmanager, trainer-coach en spreker. Daarnaast schrijft hij boeken over projectmanagement, waaronder de bestseller *Projectmanagement voor opdrachtgevers: De vier principes van succesvol opdrachtgeverschap*.

