

## Tevree met het MT of weg ermee?

*In de slijpstream van de hype 'managers zijn niet nodig omdat professionals in de zorg zelfsturend zijn', wordt het managementteam op verschillende plekken ter discussie gesteld. In soms lelijke bewoordingen wordt uitdrukking gegeven aan de overbodigheid van een managementteam: hindermacht, excuusgremium, verdragingsmechanisme. Dat is niet fraai, maar de organisatie van de zorg is volop in beweging en waarom zouden we dan niet kritisch kijken naar het managementteam – dat al eeuwen bestaat en misschien wel op de schop moet?*

Hanneke Beijer en Helen van Tol voeren hierover een twistgesprek, met een PS van Guus de Vries.

### Helen:

Beste Hanneke,

Het is wel scherp en ook wat onaangenaam geformuleerd: 'het MT weg ermee'. Een beetje kort door de bocht. Zeg je daarmee dat managementteams per definitie niet van waarde zijn of anders gezegd geen functie hebben in een organisatie? Dat is nogal wat. Bedoel je dat managers overbodig zijn of dat het fenomeen managementTEAM geen bestaansgrond heeft?

Je gaat dan voorbij aan het gegeven dat organisaties niet zonder een samenbindend overleg kunnen waarin de aansturing van de organisatie als één geheel wordt verankerd. Dat begint al met het allocatievraagstuk 'waar zetten we de middelen op in' en welke keuzes moeten we maken? Deze kernvragen kunnen we natuurlijk overlaten aan de raad van bestuur. De vraag is echter of zij voldoende zicht hebben of kunnen hebben op de volle breedte van de organisatie om de goede afwegingen te maken.

Het niet-hebben van een samenbindend overleg past ook niet zo bij ons Hollandse organisatieconcept, waarin iedereen toch zijn toontje mee mag blazen. Daarnaast is ook, niet minder belangrijk, het afstemmingsvraagstuk aan de orde.

Bij het realiseren en faciliteren van zorgprocessen zijn er veel afhankelijkheden in de processen/activiteiten die coördinatie vereisen. Juist dit vraagt dat managers bij elkaar komen, samenspraak hebben en het liefst samenwerken. En vergeet niet het punt van gezamenlijk monitoren of de organisatie nog op koers is en het verantwoorden van ieders bijdrage daaraan. Ook dat is een belangrijke functie van een managementteam. Het verantwoordingsvraagstuk: realiseren we onze doelstellingen en doen we dat op een goede manier kan uitsluitend bij de raad van bestuur worden gelegd, maar leidt tot een centraal gestuurde organisatie die vandaag de dag niet meer zo past.

### Hanneke:

Beste Helen,

Even kijken of ik je goed begrijp. Om organisaties te laten functioneren zijn er verschillende soorten activiteiten nodig zoals afstemmen en het verdelen of toewijzen van middelen. Ik kan een eind met je meegaan dat de werkwoorden 'verdelen' en 'afstemmen' haarlemmerolie vormen voor het organiseren. En voor ons debat ga ik er ook in mee dat dit in een MT moet gebeuren. Mijn eerste bezwaar is dat al die mooie werkwoorden haaks staan op het construct dat we een MT noemen.

Allereerst 'verdelen': we zetten managers bij elkaar die ieder een bepaalde opdracht hebben en daarop worden afgerekend door de bestuurder. Die doen alsof ze gaan 'verdelen' maar het hemd is nader dan de rok.

'Afstemmen', in de zin van afspraken maken nadat informatie is uitgewisseld, is ook heel nuttig en nodig want organiseren is afstemmen. En het uitwisselen van informatie zie ik ook wel gebeuren in MT's. Het maken van afspraken minder, want de ene afspraak komt mij beter uit dan de andere en ik ga duiken als er een afspraak langskomt die me niet bevalt. Dus schijnafspraken ja: we maken er een project van, rekenen nog een keer iets uit, vragen nog na bij... Een tweede bezwaar is dat ik heel veel tijd verspild zie worden omdat er mensen bij elkaar zitten tussen wie er niets afgestemd hoeft te worden.

Dan verantwoord... heb jij een MT wel eens zien verantwoord? Of deden ze alsof en is het eigenlijk een gezelschapsspel dat lijkt op kwartetten met zwarte pieten? Of om er nog een metafoor in te gooien: in het MT staan managers met elkaar op de springplank die ze langer en langer maken, maar springen doen ze niet.

We hebben met een MT een sociaal construct gecreëerd, iets dat voorziet in menselijke behoefte aan contact, het gevoel iets samen te doen, machteloosheid te delen, maar dat in deze vorm vaak niet voorziet in organisatiebehoefte. En hoor mij goed: ik heb veel respect voor managers in de zorg, en hen 'afschaffen' is geenszins mijn pleidooi. Maar er kleven te veel nadelen aan een MT die een gevolg zijn van de manier waarop we het organiseren. Dus sorry als het hard klinkt, maar inderdaad: het MT weg ermee en dan de managers in een andere constructie laten interacteren met elkaar, de teamleiders en de raad van bestuur.

### Helen:

Beste Hanneke,

Je hebt zeker een punt als het gaat over verspilling van tijd, en ook geld. Ik zie ook dat er in MT's veel tijd wordt besteed aan zaken die ook buiten dit overleg prima kunnen worden afgehandeld. Denk aan slimme bilateraaltjes en trio's. Het lijkt wel dat er veel wordt opgespaard tot een cumulatiepunt: het MT. Dus de metafoor van de springplank is wel herkenbaar. Jammer, want dan wordt het inderdaad een oeverloos overleg en dat is toch echt iets anders dan een MT. Als je in MT's vraagt naar hun 'sleepers', dan is er vaak een heel lijstje van onderwerpen die maar niet afgehandeld worden.

Interessant is het punt dat je inbrengt over een sociaal construct. Bijzonder is het inderdaad dat met het aangeven: er is een MT, er ook van wordt uitgegaan dat er sprake is van een team. En dan wel in de definitie van team: een team is een groep personen die door middel van samenwerking probeert om hetzelfde doel te bereiken.

In de praktijk zie je veel vaker een groep, waarin de nodige cohesie rond eenzelfde doel ontbreekt.

### Hanneke:

Beste Helen,

We komen al wat nader tot elkaar. Want inderdaad de functie van inspireren en verbinden is belangrijk, voor en door managers. Maar laten we wel zijn: hoe vaak komen wij niet managers (en trouwens ook bestuurders) tegen die helemaal leeglopen op een MT? De inspanning die wekelijks wordt geleverd om zo'n construct te laten werken of in de lucht te houden kan veel nuttiger worden aangewend.

In een MT zetten we mensen bij elkaar met ongelijke en vaak tegenstrijdige opdrachten die echter wel gelijk zijn qua bevoegdheden en daarom niet tot echte keuzes komen. Het MT zoals we dat kennen roept juist ander gedrag op dan de eerder genoemde werkwoorden. En er zijn

ook heel andere mogelijkheden om te verdelen of af te stemmen zonder de negatieve effecten van bij elkaar zitten een MT. Misschien zijn er vormen die managers echt nader tot elkaar brengen en waardoor ze beter toekomen aan de belangrijke rol die ze hebben in organisaties.

#### **Helen:**

Dus Hanneke, het MT weg ermee? Of gewoon preciezer en helderder zijn in waar het toe dient. En als het even kan dan ook daartoe beperken. Niet meer en niet minder, het MT is gewoon een effectieve, verbindende eenheid die lijntjes bij elkaar brengt en weer uitzet. Er zijn bestuurders die veel profijt en plezier hebben van een goed functionerend MT. En o ja, moet het leuk, inspirerend zijn? Als het effe kan wel? Maar dat kan nooit het doel zijn.

#### **Hanneke:**

Beste Helen,

Hmm, ik weet het niet. Van jou heb ik geleerd: je gaat van A naar B op de manier van B. Daar komt jouw voorstel een beetje aan tegemoet: als je wilt dat de zorg doelgerichter wordt, maak dan ook het MT doelgerichter. Die bestuurders die zo blij zijn met hun MT kom ik overigens iets minder vaak tegen dan jij kennelijk.

Maar ik heb een voorstel: laten we het hen én de managers zelf eens vragen. Zijn jullie tevree met jullie MT of kan het weg, en vervangen worden door andere vormen van afstemmen, inspireren en verdelen van middelen?

P.S.

#### **Guus:**

Beste collega's,

Dit is een interessante discussie, maar ik mis nog wel iets. Een organisatie geeft invulling aan een overlegstructuur die consistent is met onderliggende besturingsprincipes, dus die moeten helder zijn. In die structuur is het MT een representatie van de lijnorganisatie, de 'hark'. En dat is maar één manier van organiseren. Er zijn inmiddels veel interne en externe netwerken. De sturing op strategische thema's gaat tegenwoordig ook vaak in andere vormen dan via de lijn 'naar beneden'. Ook projecten en kenniscirkels hebben cruciale functies.

We zien dat (zorg)organisaties zich juist weg bewegen van de verticale, hiërarchische structuur, die zijn eigen dominantie heeft. De opgave is om op meer dimensies te sturen. Gelukkig is het laatste woord over de vorm en de functie van het MT nog niet gezegd, ook tussen ons niet! Ik blijf graag met onze klanten en met jullie in gesprek om onze inzichten en ervaringen te delen.