



Onderstaand artikel is eerder gepubliceerd in boekvorm:

'Mag ik me even voorstellen? Over collegiale feedback van medisch specialisten en de kwaliteit van de samenwerking' door Hans Koning, Rob van Meurs en Hans van de Putte, zomer 2012
(ISBN 978-90-5335-567-1)

Rooddrukcompas

Drs. Hans Koning, Drs. Rob van Meurs, Mr. Hans van de Putte

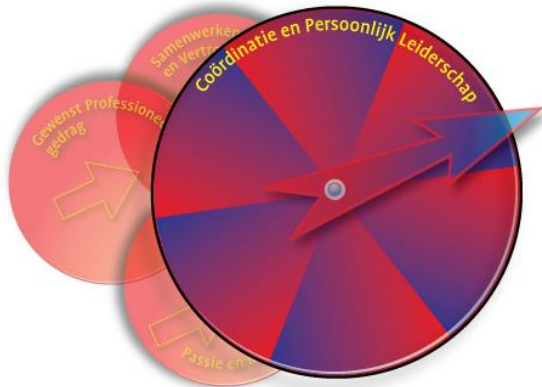
Gevoed door professe, de chemie van de groep en de 'harde' (blauwe) en 'zachte' (rode) factoren van leiderschap ontwikkelt zich de samenwerking tussen professionals. Dit proces is grotendeels autonoom, maar beïnvloeding is wel degelijk mogelijk. Dit vraagt om leiderschap met een focus op vijf sturingsgebieden: coördinatie en persoonlijk leiderschap; gewenst professioneel gedrag; samenwerking en vertrouwen; teamleren en kennismanagement en passie en motivatie

Professionals zijn veelal hoogopgeleid, assertief en beschikken over specialistische en schaarse kennis. Het accent van succesvolle excellente dienstverlening en samenwerking ligt op 'zachte' (rode) aspecten, zoals waarden, cultuur, gedrag en stijl van leidinggeven. 'Harde' (blauwe) aspecten, zoals de structuur en systemen, scheppen de randvoorwaarden.



Het rooddrukcompas onderscheidt vijf sturingsgebieden die essentieel zijn voor de ontwikkeling van een professionele organisatie.

Coördinatie en persoonlijk leiderschap



Verandermanagement en leidinggeven aan professionals stellen de hoogste eisen aan persoonlijk leiderschap. Professionals op hun beurt hechten in toenemende mate belang aan draagvlakzoekend leiderschap naast het verlangen om zelfstandig te kunnen werken. De uitdaging van het leidinggeven aan professionals ligt in het faciliteren van de randvoorwaarden, het beïnvloeden van professionals individueel en het stimuleren van de samenwerkingsrelaties door een consistente samenhang tussen rode en blauwe aspecten. Sturen en beïnvloeden van de collectieve ambitie waarin de professionals zelf de hoofdrol vervullen.

Gewenst professioneel gedrag

Van een professional wordt deskundigheid verwacht, maar deskundigheid alleen is niet genoeg. De echte professional laat je voelen dat je er als klant toe doet. Een professional moet verbinding kunnen maken en vertrouwen opbouwen.

Professioneel gedrag wordt gestuurd door opleiding, beroepsopvattingen en certificeringsnormen. Richtlijnen van beroepsorganisaties en bijvoorbeeld jurisprudentie in beroepszaken schrijven voor hoe professionals zich horen te gedragen. Op organisatieniveau worden gedragingen vastgelegd in afspraken over ieders bijdrage aan de ondernemingsdoelstellingen. Procedures en protocollen regelen kwaliteitsbewaking, permanente educatie etc. Evenzeer, en misschien nog wel meer, wordt professioneel gedrag gestuurd door collega's die elkaar professioneel ontmoeten. Bureaucratische voorschriften en onvoldoende facilitaire randcondities remmen professionals in de praktijk vaak zeer. Samenwerken en vertrouwen, teamleren en kennismangement dienen borg te staan voor duurzaam professioneel gedrag. Dat betekent intervisie, vakbijeenkomsten en werkoverleg waarin professionals van elkaar leren en elkaar bij de les houden.



Samenwerking en vertrouwen



Hoewel professionals veelal individueel hun diensten verlenen, vormen kwalitatieve onderlinge afstemming en samenwerking de basis voor excellente dienstverlening. Bijvoorbeeld afstemming over klanten, patiënten, projecten, werkwijze en opdrachtgevers.

Professionele samenwerking gericht op verbeteringsgedrag, deskundigheidsbevordering en innovatie vraagt om investeringen. Het onderlinge vertrouwen tussen de professionals en de relationele veiligheid vormen de kritische succesfactoren voor kwalitatieve samenwerking.

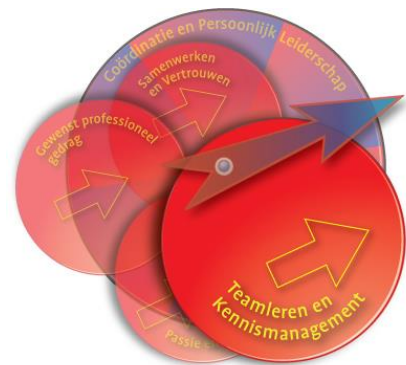
Teamsamenwerking, projectgroepen en innovatieve denktanks zijn veelal organisatorische hulpmiddelen voor samenwerking van professionals (blauwdruk). De kwaliteit van de samenwerking tussen professionals is direct te herkennen aan de individuele inbreng en collectieve prestaties enerzijds en innovatieve ontwikkelingen anderzijds. Het stimuleren van werkoverleg en deskundigheidsbevordering door het management is een 'roddruk' klus. Noodzakelijke randvoorwaarden als openheid, relationele veiligheid en een klik tussen professionals kan de manager niet beheersen, maar wel beïnvloeden. De sleutel voor samenwerken ligt bij de medewerkers zelf en de leiderschapskunst in hoe hen daarin te raken en te beïnvloeden. Het is een collectief proces waarin individuele kwaliteiten als EQ, zelfdiscipline, communicatievaardigheden en feedback voor leider en professionals een belangrijke rol spelen.

Teamleren en kennismanagement

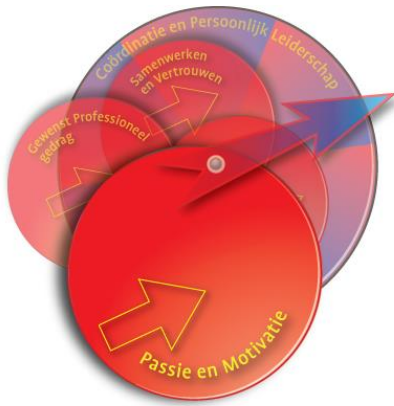
Teamleren is een voorwaarde voor excellente dienstverlening van professionals en de duurzaamheid van de organisatie. Het gaat erom verbinding te maken tussen al aanwezige kennis en inzichten bij professionals om individueel beter te presteren en collectief kennis beter vast te houden.

Afgeschermd klanten en dossiers creëren veelal domeingedrag en scheidingswanden in een organisatie. Hokjesgeest en eilandenmentaliteit zijn niet in het belang van de organisatie en zijn zeker ook niet in het belang van bekwame professionals.

Om met elkaar en van elkaar te leren, is 'rood' leiderschapsgedrag nodig. Systemen, regels en procedures kunnen daarbij helpen, maar worden vaak gezien als een noodzakelijk kwaad. Soms is er zelfs sprake van een belerende organisatie die van bovenaf vertelt hoe men zich moet gedragen. Ook het opzetten van kennismanagementsystemen leidt vaak alleen tot informatievastlegging, terwijl informatie pas in combinatie met de professional tot kennis uitgroeit. Werken en leren in teamverband in openheid, vertrouwen en relationele veiligheid bevordert het lerend vermogen van de professionals en het kennismanagement van de organisatie. De wens tot leren is bij professionals van nature al aanwezig en dient gestimuleerd te worden door het scheppen van de juiste randvoorwaarden en ondersteunende coaching.



Passie en motivatie



Motivatie en passie of het gebrek daaraan hebben grote invloed op de kwaliteit van de dienstverlening, maar de mogelijkheden om passie en motivatie te beïnvloeden zijn beperkt. Professionals willen zich ontwikkelen en leren. Ze willen optimaal hun vak uitoefenen zonder remmende bureaucratische regels en niet functionerende samenwerking. Ze willen gesteund worden door facilitaire systemen en niet gefrustreerd. Doelstellingen en targets moeten passend zijn voor de aard van de dienstverlening.

Van prestatiebeloning of materiële extraatjes is bekend dat ze zelden het gewenste effect hebben. De manager zal daarom omstandigheden dienen te creëren waarin de professionals het naar hun zin hebben. Hij moet de aanwezige passie warm houden en risico's beperken. Van hem wordt gevraagd de afzonderlijke collega's te stimuleren het beste uit zichzelf te halen en tegelijkertijd de teamprestaties en de onderlinge afhankelijkheid niet uit het oog te verliezen. Hij moet oog hebben voor de individuele behoeftes, carrièreperspectieven en de behoefte aan ontplooiing en waardering van zijn mensen, zodat er werkelijk een balans is tussen werk en privé en zin om te presteren.