

Anders Vasthouden voor ondersteunende diensten

– door Wouter Hart



‘Anders Vasthouden voor ondersteunende diensten’ is bedoeld als bijlage bij het boek *Anders Vasthouden*. Niet als een op zichzelf staand artikel. Naast deze vertaling van de *9 sleutels voor het werken vanuit de bedoeling* naar de rol van de ondersteunende diensten zijn er ook artikelen beschikbaar over de veranderende rol van de professional, de leidinggevende en het toezicht en de verantwoording. Alle artikelen zijn downloadbaar op www.andersvasthouden.nl.

Het koken volgens recepten biedt tal van voordelen. Je kunt er nieuwe ideeën door krijgen waar je zelf niet op zou zijn gekomen. Het kookproces wordt meer voorspelbaar en je weet precies welke ingrediënten en hoeveel je ervan nodig hebt. Een recept kan een behoorlijke uitkomst bieden voor wie eigenlijk zelf niet op dat niveau kan koken. Daarnaast hoef je lekker niet meer na te denken en als de mensen aan tafel het eten te zoet vinden dan ligt het aan het recept en niet aan jou.

Koken vanuit een recept kan echter ook nadelen hebben. Zeker als je verplicht zou worden om je altijd letterlijk aan het recept te houden. Zo is het lastig als een ingrediënt niet voorhanden is, of als er in het recept ‘twee eetlepels suiker’ staat, maar in jouw la de ene eetlepel toch echt een stukje groter is dan de andere. Bovendien, als je je altijd letterlijk aan het recept houdt, zul je nooit begrijpen wat ingrediënten doen. Je blijft dan steeds afhankelijk van de recepten en in een situatie waarin geen recept voorhanden is, of er een bepaald ingrediënt niet is, heb je een probleem. Met de focus op het recept verdwijnen de creativiteit, het verantwoordelijkheidsgevoel en de wakkerheid naar de achtergrond. *Je hoeft immers zelf niet meer te denken.* En als je

verantwoordelijk bent voor het uitvoeren van een door een ander bepaald recept: wat heeft het dan nog voor zin aan het bezoek te vragen wat ze (niet) lekker vinden?

2.1 Hoe ondersteunende diensten weer ondersteunend worden

Ondersteunende diensten zitten vaak in een wat ongemakkelijke positie als het gaat om het *van klein naar groot* organiseren (sleutel 3). De werkwijze is veelal gericht geweest op het ontzorgen en standaardiseren vanuit de gedachte dat het werk dan efficiënter, goedkoper en beter kan worden gedaan. De afdeling Financiën beheert de P&C-cyclus en regelt de betalingen, de afdeling Inkoop reguleert de aanschaf van materialen en inhuur van ondersteuning en de afdeling HR heeft tal van regelingen opgesteld waar de lijn zich aan moet houden.

Tegelijkertijd staan de medewerkers van de diensten wat verder af van de praktijk. Ze worden dus ook niet dagelijks herinnerd aan die ene mens en die ene professional waar het om gaat. Er lijken dan al snel twee werelden te ontstaan, waarbij in de

praktijk het werk van de ondersteunende diensten in veel organisaties niet daadwerkelijk als ondersteunend wordt ervaren. Er komt veel sturing en bureaucratie vandaan die niet lijkt aan te sluiten bij wat er nodig is.

Hoe zouden ondersteunende diensten weer echt ondersteunend kunnen worden?

2.2 Alle ogen op de bal

Een eerste belangrijke opdracht voor ondersteunende teams is te zien dat het perspectief dat ze vertegenwoordigen altijd ondergeschikt is aan de missie van de organisatie. Net als organisaties bij de multiprobleemgezinnen uit de 1e sleutel komen ook ondersteunende diensten snel gevangen te zitten in hun eigen deelperspectief. Het is dan de kunst steeds te blijven zien waar het in de organisatie uiteindelijk om gaat: *het deel vanuit het geheel*.

Om weer terug te halen wat ik daarmee bedoel, maak ik een uitstapje naar een voetbalteam dat zich voorbereidt op het wereldkampioenschap voetbal. Centraal staat het voetbalteam, maar daaromheen bewegen zich onder andere een sportpsycholoog, een kracht- en conditietrainer, een fysiotherapeut, een kok, iemand die de teams van de tegenstanders analyseert, et cetera. Zij brengen allemaal hun perspectief mee en willen allemaal van betekenis zijn.

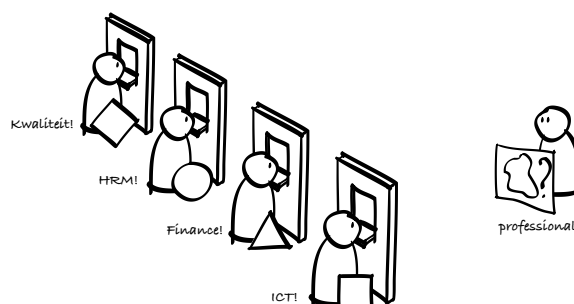
Als je het aan de kracht- en conditietrainer zou overlaten, traint het team uren per dag op fitheid en kracht. Hoe sterker en fitter het team is, hoe groter de kans om wereldkampioen te kunnen worden. En daar heeft de conditietrainer gelijk in.

Als je het aan de sportpsycholoog zou overlaten, werkt het team uren per dag aan een mentale focus, waarbij de spelers telkens opnieuw spelsituaties in hun hoofd afspelen – een visualisatietechniek die in steeds meer sporten gebruikt wordt. De sportpsycholoog wil de spelers in een focus brengen waarin iedereen er individueel diep van overtuigd raakt dat het elftal wereldkampioen kan worden, en hij zou de teamgeest sterk maken en vrij van onderlinge spanningen. Hoe beter het in de koppies zit, hoe groter de kans op een wereldkampioenschap. En ook de sportpsycholoog heeft daar gelijk in.

De tacticus wil met iedere speler urenlang naar videobeelden van de tegenstander kijken en op het trainingsveld een nieuwe variant op een vrije trap

oefenen. Hoe beter de tactiek, hoe groter de kans om wereldkampioen te kunnen worden.

Ieder van hen heeft gelijk en ieder van hen doet wat hij doet met de beste bedoelingen. Maar als je heel zeker wil weten dat je géén wereldkampioen wordt, dan moet je ze allemaal de vrije hand geven om op hun gebied helemaal los te gaan.



Steeds weer het wegen

Toch lijkt het voorbeeld van het voetbalteam heel erg op hoe het in talloze organisaties gaat bij het van groot naar klein organiseren. Waarin alle ondersteunende diensten kijken wat er op hun gebied allemaal moet gebeuren en dat voorschrijven aan de lijn.

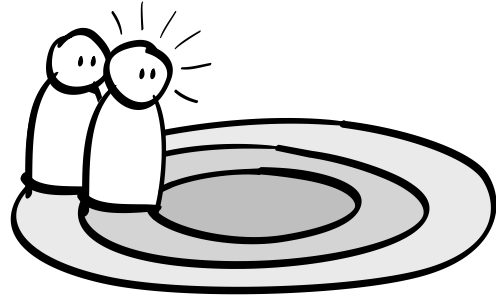
Een belangrijke vraag daarbij is wanneer een ondersteunende dienst zijn werk goed heeft gedaan. Wanneer heeft de conditietrainer het goed gedaan? Als de spelers duidelijk zichtbaar de beste conditie hebben? Of als ze wereldkampioen worden? Wanneer heeft de controller het goed gedaan? Als de jaarrekening klopt of als de doelmatige oplossingen in de praktijk steeds beter worden gevonden? Waar identificeer je je mee? En waar word je op aangesproken? Op het deel of op het geheel?

Dat vraagt van iedereen om het deel vanuit het geheel te bekijken, maar ook om naast het team en de specialisten de voetbalcoach aan te stellen. Die *weger uit sleutel 3* die ervoor zorgt dat alles wat iedereen doet, teruggebracht wordt tot wat het team nodig heeft om wereldkampioen te worden. En hij kan dat niet zonder zijn *kenners*.

Opknippen en aan elkaar plakken

Steeds gaat het er om dat het vertrekpunt van het denken bij de integrale vraag in de praktijk blijft liggen: wat is er nodig om wereldkampioen te worden? Zoals ik bij de 1e sleutel al beschreef:

Je kunt het leven niet opknippen in delen, die delen perfect maken, aan elkaar plakken en denken dat er dan nog leven in zit.



'Money won't buy you happiness, but it will pay for the search' – zoals ik Prince al aanhaalde in het boek. Ofwel, de afdeling Finance & Control is er niet in de eerste plaats om de centen perfect op orde te hebben. Ze is er om bij te dragen aan de opgave van de organisatie als geheel. Daarbij kan het heel handig zijn om slim met geld om te gaan, maar het mag geen doel op zich worden. *Alle ogen op de bal.*

Het is eenzelfde redenering als waarmee Hans Becker de corebusiness van Humanitas verlegde van gezondheid naar menselijk geluk. Ook hier geldt: voor een goed leven helpt het om gezond te zijn, maar een gezonder leven maakt niet automatisch gelukkiger. Als je het aan de diëtisten in een verpleeghuis overlaat, bestaat de kans dat er nooit meer een 'vette hap' gegeten mag worden, terwijl dat voor sommige patiënten hun leven juist net nog wat feestelijk kan maken.

Zodra ondersteunende diensten dat wat zij doen niet in het licht plaatsen van de bedoeling van de organisatie ontstaat het risico dat hun werk juist ten koste gaat van die bedoeling.

Zo helpt het ook in het goede leven om slim om te gaan met risico's, maar het uitsluiten van risico's staat uiteindelijk het goede leven juist weer in de weg. Een rechtsfilosofe zei mij eens dat juist dit het probleem is van veel juridische afdelingen in

organisaties. 'Ze houden hun ogen niet op de bal' – waren haar letterlijke woorden. 'Ze zijn bezig om te voorkomen dat organisaties voor de rechter komen of een keer een zaak verliezen, maar dat is niet waar ze naar zouden moeten kijken. De organisatie is er niet om nooit voor de rechter te komen of geen zaak te verliezen, maar om er te zijn voor de klant.'

Het gaat er dus niet om dat de lijn alles uitvoert wat vanuit het perspectief van de ondersteunende dienst belangrijk is, maar dat de ondersteunende dienst de lijn ondersteunt in haar opgave.

2.3 Het vraagstuk voorbij de vorm

Zoals veel organisaties als geheel hun aanbod en werkwijze hebben voor de externe klant, zo heeft ook vrijwel iedere ondersteunende dienst een aanbod en werkwijze voor de interne klant. Zoals sleutel 1 geldt voor organisaties, geldt ook voor de ondersteunende dienst dat *de afgeleide vorm en zijn eigen handeling* snel in het licht worden gezet.

Medewerkers van de ICT-afdeling moeten zich realiseren dat het niet gaat om de aanmeldprocedure voor ICT-ondersteuning, maar om goed functionerende ICT. Bij de afdeling HR moeten medewerkers inzien dat het niet gaat om het aantal vakantiedagen, maar om een optimale werk-privébalans en een passende vergoeding. En de kwaliteitsfunctionaris moet zich blijven realiseren dat het kwaliteitsmanagementsysteem geen doel op zich is, maar dat het in werkelijkheid gaat om het borgen en vergroten van kwaliteit.

Steeds weer gaat het erom de bedoeling achter de werkwijze of het aanbod te blijven zien. Welk waarde vraagstuk moet er in de organisatie worden opgelost en wie heeft daarin dan wat te doen? Dat is het perspectief om vanuit te kijken. En dan is het goed om eens stil te staan bij de vraag wat de aanwezigheid van een functie (bijvoorbeeld een

ondersteunende dienst) doet met het gevoel van eigenaarschap in de rest van de organisatie.

2.4 Van, naast en met de ander

Wat gebeurt er met het leiderschap in een groep mensen als ze wel of juist geen leidinggevende hebben? Als er geen leidinggevende is moet al het leiderschap uit het team zelf komen. Als er wel een leidinggevende is, zullen mensen snel naar die leidinggevende kijken wanneer er iets moet gebeuren. *Net als Jasper bij mij achterop de fiets* (pag. xxx in *Anders Vasthouden*). Door de aanwezigheid van de functie leidinggevende wordt het leiderschap als *eigenschap* van henzelf snel een beetje verkleind. Niet bij iedereen, maar het gebeurt wel snel. En dat geldt voor iedere functie en iedere afdeling. Als er een functie voor iets is nemen anderen er wat minder verantwoordelijkheid voor.

Dat is natuurlijk in veel opzichten ook handig: als een iemand de notulen maakt, kunnen de anderen vooral goed luisteren en blijven voelen en nadenken wat ze ervan vinden. Op de lange termijn kan het effect echter worden dat alles bij die ene persoon of ene afdeling komt te liggen. De ondersteunende dienst krijgt dan het gevoel een aapje op de schouder te hebben van wat eigenlijk de verantwoordelijkheid zou moeten zijn van de lijn.

De aanwezigheid van een functie heeft in beginsel als effect dat de eigenschap waar de functie voor staat in de organisatie bij anderen wordt verkleind.

De kwaliteitsfunctionaris wil draagvlak voor kwaliteit en moet daar enorm aan trekken. De afdeling HR wil dat er meer aan ontwikkeling wordt gedaan, de afdeling Communicatie wil dat er goed gecommuniceerd wordt en de afdeling Financiën wil dat er goed met geld wordt omgegaan. En steeds wordt daarmee eigenlijk heel hard door de ondersteunen-

de diensten geroepen: 'Dit is niet jullie probleem maar óns probleem!' En zo wordt dat op den duur dan ook ervaren.

Opnieuw van oplossing naar oplossend vermogen

Hoe zou het zijn als je als functievervuller niet langer aan het uitvoeren van je taken denkt, maar dat het jouw hoofdtaak wordt om de eigenschap waar je functie voor staat op een goede manier aanwezig te laten zijn in de organisatie?

Ook hier dus een omslag van het bieden van oplossingen naar het vergroten van het oplossend vermogen. Dan is het dus bovenal aan de leidinggevende om het leiderschap in zijn team groter te maken. Het is aan de kwaliteitsafdeling om het kwaliteitsbewustzijn bij iedereen in de organisatie te vergroten en aan de HR-afdeling dat er in de organisatie steeds slimmer wordt gezocht naar het samenbrengen van het perspectief van de mens en de organisatie. Dat doe je niet door steeds de problemen over te nemen.

Om het oplossend vermogen aan te boren, moeten de stafafdeling bovenal de oplossing niet naar zich toe trekken, maar het bewustzijn in de lijn aanwakkeren dat zij in hún verantwoordelijkheid iets met geld, kwaliteit, communicatie, ICT en HR-vraagstukken te doen hebben. En dat ze daar in de basis zelf verantwoordelijk voor zijn.

Ook hier dus *Van, Naast en Met de ander*. Met precies de dynamiek zoals ik die in sleutel 4 heb laten zien. Even terug naar het voorbeeld van het voetbalteam: de conditietrainer maakt de spelers in eerste instantie zelf verantwoordelijk voor een goede con-

ditie en vraagt wat ze van hem nodig hebben om dat te kunnen realiseren in het licht van de collectieve ambitie om wereldkampioen te worden.

2.5 Ontzorgen zonder te onteigenen

Veel van wat ondersteunende diensten doen, komt voort vanuit de terechte gedachte dat het handig is de lijn te ontzorgen. Bij ieder advocatenkantoor, iedere dokterspraktijk en iedere notaris zie je hoe slim het is de minder specialistische zaken door een minder duurbetaalde specialist te laten uitvoeren, of zelfs te automatiseren. De administratieve kracht kan de logistiek regelen, de doktersassistent kan de voorbereidingen treffen en daardoor kan de specialist zelf zo effectief mogelijk met zijn tijd om gaan.

Dit werkt zolang het gevoel van eigenaarschap voor 100% bij de specialist blijft liggen en zolang alles vanzelfsprekend wordt afgestemd op wat deze nodig heeft om zijn werk goed te kunnen blijven doen. Ontzorgen zónder te onteigenen dus.

Waar moet je wakker in zijn?

Daarnaast is de vraag waar de lijn zelf echt wakker in moet blijven. Zo kan de schoonmaak worden uitbesteed zonder dat het rechtstreeks afbreuk doet aan de te leveren prestatie. Bij een thema als kwaliteit is dat niet zo. Kwaliteit is zo rechtstreeks verbonden met de kern van het werk dat iedere vorm van ontzorgen het risico heeft dat de wakkerheid verkleind wordt in wat juist enorm belangrijk is. En net als kwaliteit geldt dat ook snel voor sommige hr-vraagstukken, voor communicatie en voor financiën.

Het lerend vermogen, het aanspreken, het communiceren, het slim omgaan met middelen vormen zo'n wezenlijk onderdeel van het werken dat daar het ontzorgen al snel averechts werkt.

Juist waarin de lijn zelf heel wakker zou moeten zijn, zouden de ondersteunende diensten heel terughoudend moeten zijn met het ontzorgen. De vraag is dan veel meer: wat heeft de lijn nodig om zelf tot oplossingen te kunnen komen? En welke expertise missen ze om dat succesvol te kunnen doen? Zouden ze die expertise gewoon moeten hebben? Zouden ze die moeten krijgen? Of moeten ze juist daar de *kenners* voor inschakelen? Je zou de benodigde mate van ondersteuning eens grofweg kunnen bekijken vanuit de mate van expertise waar het om gaat.

Laag specialistische expertise

Vanuit een goedbedoelde intentie van ondersteunende afdelingen om te ontzorgen, is op tal van gebieden uit de lijn verdwenen wat in de basis helemaal niet zo complex is en waarin het juist belangrijk is dat de lijn daar zelf wakker in is en verantwoordelijkheid in neemt.

Bij communicatie kan het daarbij gaan om de berichtjes van voortgang op het intranet. Bij inkoop kan het gaan om tal van artikelen die directe impact hebben op de kwaliteit van het werk, maar niet extreem duur of complex zijn. In het geval van HR-vraagstukken zou het kunnen gaan over het lerend vermogen. Zaken dus die in de praktijk thuishoren en daar ook prima kunnen worden uitgevoerd. *Wanneer je dit niet kunt dan zorg je er maar voor dat je het kunt, want het hoort bij je vak.*

Dergelijke zaken zouden het probleem binnen de lijn zelf moeten zijn en niet het probleem van de staf moeten worden. Anders krijgt de lijn een excuus om zich te onttrekken aan het nemen van verantwoordelijkheid.

Hoe zou het zijn om als ondersteunende dienst gewoon te stoppen met ontzorgen en het eigenaarschap echt over te laten aan de lijn? Dat betekent dat de lijn zelf moet doen waar zij én wakker in moet zijn én waarvan je redelijkerwijs moet kunnen verwachten dat zij dit kan. *Gun de ander zijn probleem dan is het zijn oplossing.*

Zo simpel zal het in de praktijk niet liggen, maar als denkrichting kan het wel tot herstel van eigenaarschap leiden. Daarin zal steeds de zoektocht zijn waar de lijn wel of niet wakker in zou moeten zijn. Aan de ene kant moeten ze zich kunnen focussen op de essentie van hun werk, aan de andere kant moeten ze zich integraal verantwoordelijk blijven voelen.

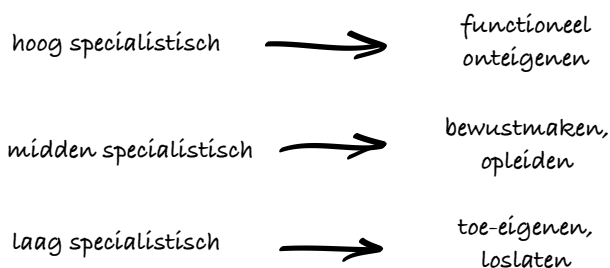
Middelmatig specialistische expertise

Soms zijn er vraagstukken die een *iets grotere* mate van expertise nodig hebben. Die kan dan niet zomaar verondersteld worden aanwezig te zijn in de lijn. Bij communicatie geldt dat bijvoorbeeld voor iets als het leren schrijven in jip-en-janneketaal en bij HR voor het slim samenstellen van teams en het belang van diversiteit daarbij. In dergelijke gevallen kan de ondersteunende dienst een rol pakken in het *adresseren van het belang* en het faciliteren van en coachen bij een oplossing. Ook hier geldt dat het eigenaarschap in de lijn blijft liggen, maar dat de lijn wel een probleem moet hebben als het niets doet met de noties van ondersteunende diensten (jip-en-janneketaal naar de klanten toe) en er wel klachten van klanten komen over de onleesbare mails vol vakjargon die ze krijgen. *Het niet kunnen onttrekken aan het nemen van verantwoordelijkheid dus (sleutel 7).*

Hoogwaardig specialistische expertise

Op onderdelen waar een *hoogwaardige* expertise voor nodig is, zou de ondersteunende dienst juist een prominente rol moeten spelen. In het geval van een communicatieafdeling gaat het dan bijvoorbeeld om het maken van een commercial of het (laten) ontwikkelen van een huisstijl. Bij een HR-afdeling over het volgen van wet- en regelgeving of om het goed opbouwen van een dossier wanneer er op juridische basis afscheid genomen moet worden van iemand. Omdat daar veel specialistische kennis voor nodig is, is het onhandig als de lijn dat zelfstandig goed zou moeten kunnen. Misschien is het op die terreinen zelfs wel verplicht om de ondersteunende dienst in te schakelen, omdat het risico op fouten te hoog is en de lijn er te sporadisch mee te maken krijgt om die inschatting zelf goed te kunnen maken. Het gaat de lijn ook niet helpen bij de werkelijke opgave als ze daar goed in zou worden. Dan wordt onteigenen dus heel functioneel.

Maar in de basis geldt steeds het ondersteunen en ontzorgen zónder te onteigenen.



2.6 Minder procedures, meer wijsheid

Een ziekenhuis van een redelijke grootte heeft al snel meer dan 20.000 richtlijnen, protocollen en procesbeschrijvingen. De meeste andere organisaties tellen er gauw al vele honderden, zo niet meer dan duizend. Ze worden op een centrale plek verzameld en het kost veel tijd, geld en energie om ze up-to-date te houden. Bovendien: in de praktijk gebruikt niemand ze.

In *Verdraaide organisaties* gebruikte ik de termen *wezenlijk* en *vast-ook-belangrijk*. Wanneer alle ondersteunende diensten oplossingen bedenken voor alles dat vast-ook-belangrijk is, verdwijnt het meest wezenlijke snel naar de achtergrond. Het is de kunst om veel minder te doen en dat goed te doen. Beter één vogel in de hand dan tien in de lucht.

Het lastige is dat alle vast-ook-belangrijke dingen vast ook belangrijk zijn. Als je alleen naar zo'n regeling kijkt, kun je eigenlijk niet met goed fatsoen zeggen dat het niet belangrijk is. Het is wél belangrijk, maar de optelsom van al die belangrijke dingen maakt vaak dat er veel half wordt gedaan en het verhaal van dat wat werkelijk wezenlijk is, verdwijnt. Je moet aan alles voldoen, dus alles is even belangrijk.

Het gaat om het maken van keuzen en het daarmee creëren van een verhaal in wat écht wezenlijk is en wat dus ook écht op orde moet zijn.

In de ondersteuning kan vervolgens onderscheid gemaakt worden tussen *typen* vraagstukken en wat dat vraagt. Er wordt te vaak voor alles tot in detail beschreven hoe het moet gebeuren. Terug naar het voorbeeld van het campingtafeltje uit het boek voor een zoektocht naar het sturen op het *hoe*, het *wat* en het *waarom*.

Hoe, wat en waarom

Als situaties zich telkens opnieuw op precies dezelfde manier voordoen, kan het inderdaad slim zijn een goede instructie te formuleren voor *hoe* iemand moet werken. De centrale sturing op 'Vier!' voor de lengte van de poten van tafeltjes uit het boek is hiervan een voorbeeld. Niets mis met een voorschrift in zo'n geval. Bij een callcenter komen steeds dezelfde vragen binnen en die kun je dus prima inventariseren en per vraag de slimste antwoorden bedenken en vastleggen in een script.

Als het veldje wat hobbeliger wordt, dan kan het slimmer zijn om vooral afspraken te maken over het *wat* – de uitkomst. Dat noemen we resultaatsturing of outputmanagement. De gedachte is dat goede afspraken over het *wat* – de uitkomst – en een aantal kaders daarbij ruimte laat aan de uitvoerders over het *hoe* – de werkwijze. Ze kunnen er dan hun eigen expertise in kwijt en hebben meer ruimte om met verrassingen in het proces om te gaan. Dit zijn de afspraken met de cateraar bij de bruiloft over het te verwachten eindresultaat zoals we die in het boek als voorbeeld namen bij de 6e sleutel.

Soms bestaat de variatie echter niet alleen in het *proces*, maar ook in de te verwachten *uitkomst*. Zoals het in het huwelijk zelf juist helemaal niet zo zinnig is om (tussen)resultaten te formuleren over waar je over bijvoorbeeld acht maanden of vier jaar wilt staan (*wat*). Daar is het leven te onvoorspelbaar voor. Het is veel belangrijker om te delen *hoe* je allebei in het leven staat. Welke verwachtingen heb je ten aanzien van elkaar? Welke waarden deel je samen? Dat zegt namelijk iets over hoe je samen omgaat met de onvoorspelbaarheid van het leven. Dit *hoe* is waar ik het bij de 2e sleutel over had met de sleutelprincipes. Daarbij gaat het er dus om beschikbare wijsheid te ontsluiten zodat die gebruikt kan worden in het vinden van oplossingen.

Ondersteunende diensten kunnen een prachtige rol hebben in het ontwikkelen van instructies, in het faciliteren van wat er nodig is om resultaten te halen én in het ontsluiten van wijsheid als het gaat om de thema's waar ze verstand van hebben. Daar zijn het de *kenners* voor.

**Drie vormen van ondersteuning: de instructie (zwart-wit-hoe), de uitkomst (wat) of de sleutelprincipes (kleur-hoe).
Allemaal passend of niet passend naargelang de variatie die in het proces of in de uitkomst zit.**

Uiteraard geldt ook hier weer dat onder al deze vragen altijd weer de bedoeling zit – het *waarom*, zoals de Engels-Amerikaanse managementgoeroe Simon Sinek de bedoeling zo mooi noemt. En dat het er als ondersteunende dienst bovenal om gaat om die goed in het licht te zetten.

2.7 Van regeling naar regelen: de letter vanuit de geest

Wat zou er in navolging van sleutel 6 gebeuren als je ieder protocol of werkformat begint met de bedoeling ervan? Met de expliciete boodschap dat de professionele verantwoordelijkheid gaat over het in vervulling brengen van die *geest*? Het gaat dan niet om het uitvoeren van de P&C-cyclus, maar over het nemen van verantwoordelijkheid voor het plannen en monitoren van de werkzaamheden en beschikbaar hebben van voldoende capaciteit. Het gaat niet om het aantal vakantiedagen, maar over een goede leef-werkbalans met passende vergoeding. Het gaat niet om het invullen van het POP-format maar over het vergroten van het lerend vermogen. Telkens gaat dáár de echte verantwoordelijkheid over.

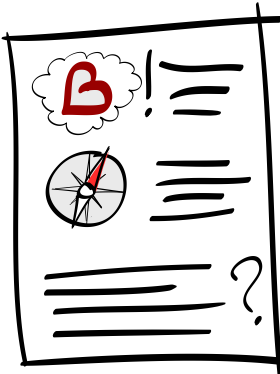
Iedere norm, ieder protocol, iedere *regeling* begint met waarom en wat er *geregeld* moet worden. Die bedoeling is de taakopvatting zoals deze in het licht wordt gezet. Vervolgens worden er een paar sleutelprincipes opgenomen, wordt er wat wijsheid meegegeven door de *kenners* aan de *wegers* in wat kan helpen bij het succesvol werken aan dat vraagstuk. Wat vergroot de kans op lerend vermogen? Wat helpt bij het plannen en monitoren of bij het komen tot een goede leef-werkbalans met passende vergoeding?

Tot slot wordt het sjabloon, het format, de regeling en dus de *letter* als richtlijn aangeboden. Als mogelijke oplossingsrichting.

Een passende uitdaging en twee keer 'Ja'

Wat is er nodig om er een passende uitdaging van te maken voor de lijn waar zowel de *kenner* als de *weger* 'Ja' kan zeggen tegen de volle verantwoordelijkheid in de lijn? Misschien moeten een paar kaders worden meegegeven – een paar verplichte momenten om bepaalde informatie aan te leveren die echt overstijgend aan afdelingen moet worden geïnventariseerd. Misschien moeten er wat afspraken gemaakt worden over het monitoren? Precies zoals ik het bij de 5e sleutel liet zien met de vijf schuifjes.

Wat is er in de lijn nodig om verantwoordelijkheid te kunnen nemen voor de *geest* achter de *letter* en hoe kunnen ondersteunende diensten dat helpen mogelijk maken? En hoe wordt het nemen van verantwoordelijkheid dan ook onvermijdelijk?



Door het eigenaarschap bij de lijn te laten, daadwerkelijk te ondersteunen door middel van de vijf schuifjes én daarin te helpen bij het creëren van een cultuur van verantwoordelijkheid, stimuleren ondersteunende diensten de verhaallijn van dit boek enorm.

Maak mensen verantwoordelijk voor de bedoeling, geef ze de beschikbare wijsheid mee en laat ze de instructie als mogelijke oplossing benutten. In ieder protocol, iedere instructie en procesbeschrijving zou deze denkvolgorde terug te zien moeten zijn.

2.8 Een hitteschild voor de teams

Een andere belangrijke rol voor ondersteunende diensten ligt in het omgaan met de eisen van de buitenwereld. Zo kreeg een GGZ-instelling de eis van een zorgverzekeraar om via een opgelegde systematiek per cliënt aantoonbaar te maken wat de voortgang was. De stafafdeling Kwaliteit ging het gesprek met de zorgverzekeraar aan en legde uit dat de opgelegde werkwijze (sturen op de oplossing) verstikkend en bureaucratiserend werkt. Ze vroegen wat precies de bedoeling was van het instrument en kwamen binnen een afgesproken

termijn met een eigen oplossing (eigen oplossend vermogen) die de zorgverzekeraar prima vond.

Ondersteunende diensten kunnen een fantastische rol spelen in het weghouden van buiten de organisatie bedachte eisen of oplossingen die de uiteindelijke kwaliteit in de weg staan.

Denk aan een controller die een accountant weet mee te krijgen om op een andere manier naar verantwoording te kijken. Of een kwaliteitsafdeling die de visitatiecommissie meekrijgt in het kijken vanuit de *geest* van de criteria naar het eigen verhaal van de organisatie. Deze stafmedewerkers zouden op handen moeten worden gedragen.

De ondersteunende diensten zijn dan als het ware de tolken van de organisatie. Zij die als geen ander begrijpen hoe ze de eisen van buitenaf op hun expertisegebied kunnen verbinden aan de verhaallijn in de organisatie en wat daarin wezenlijk is. Dit betekent wel dat de ondersteunende dienst de verhaallijn in de organisatie moet voelen. En dat de twee werelden die nu vaak erg gescheiden voelen met elkaar worden verbonden.

Dit kan door mee te lopen in de praktijk, door in gesprek te gaan, door steeds weer echt te blijven vragen wat er nodig is. Pas als de ondersteunende dienst zich verbonden voelt met de praktijk zal het de kracht voelen en het alternatief zien om de buitenwereld mee te kunnen krijgen in het professionele antwoord dat in de organisatie is of kan ontstaan.

In zekere zin gaat het er dus om de toverdrank van Panoramix op te zoeken. Om te zien en te voelen dat het ene team het andere niet is, de ene leidinggevende de andere niet en de ene professional ook de andere niet. Lukt het om daarin ruimte voor verschil te laten ontstaan door juist de verant-

woordelijkheid te richten op de *geest*? En kunnen dan steunstructuren worden gevonden die net als in de confectione-industrie of bij het voorbeeld van de zwembandjes uit het boek de voordelen van de standaardisatie bieden, zonder dat er direct in de praktijk inhoudelijke keuzen worden gemaakt voor het gebruik? Uiteindelijk gaat het erover dat de zwemjuf blij is met de zwemkurkjes, zoals jij blij bent met de kleding die je in de winkel uitzoekt, of wanneer je kookt met dat wat jij van het recept wel of niet gebruikt om je gasten lekker eten voor te schotelen.

2.9 Een kalkoen bij het kerstdiner

Tot slot. De handreikingen zoals ik die beschrijf kunnen leiden tot ondersteunende diensten die echt als ondersteunend worden ervaren. Maar ze leiden er ook toe dat de diensten eerder kleiner dan groter worden. Het voelt dan misschien soms alsof je als kalkoen het kerstdiner aan het bespreken bent. Maar zoals Thom Verheggen, ‘de ontmanager’ en illustrator van het boek en deze artikelen, vaak zegt:

**‘Degene die bereid is
te werken aan zijn eigen
overbodigheid blijft
waarschijnlijk als langste.’**

In de praktijk merk ik regelmatig dat ondersteunende diensten laat worden meegenomen in de organisatieverandering. Ook komen zitten ze vaak in het verdomhoekje of worden ze aangewezen als een van de schuldigen van een te grote systeemwereld. Maar dat is niet terecht, dat is het verhaal waar iedereen elkaar in heeft meegenomen.

De opgave die nu bij veel organisaties ligt, vraagt om een wendbare organisatie die steeds beter in staat is in complexe vraagstukken haar toegevoegde waarde kunnen laten zien. Daar zijn andere steunstructuren voor nodig. Dat vraagt om ondersteunende diensten die op hun beurt de in de vorm gegoten werkwijze loslaten en ook vanuit de toegevoegde waarde kunnen aansluiten bij wat er in de praktijk nodig is.

– door Wouter Hart