

Werken aan een **vitale organisatie**

OPINIE: HENRIE HENSELMANS

Vertrouwen, verantwoording en passie; hoe kom je op deze thema's? Meestal niet uit overdaad, maar vanuit het idee van tekort. Zo zal het nu ook wel zijn.

Dat neemt niet weg dat het nuttig is dat kwaliteit weer eens met deze meer traditionele begrippen wordt benaderd. We waren net gewend aan het klassieke kwaliteitsjargon: borging, certificering, cyclische verbeteringen, kwaliteitsmanagementsysteem en tot slot het hallelujawoord van het laatste decennium: transparantie. Het eenvoudige verhaal luidt dat de zorg altijd ondoorzichtig was, slecht geregeld, met onduidelijke procedures en onduidelijke uitkomsten. Dat zal voor een deel ook wel kloppen. De remedie was: we gaan de zaak beter regelen, procedures en instellingen certificeren, de output en de outcome meten, openbare ranglijstjes maken en de kiezende consumenten – veelal patiënten in dit geval – en verzekeraars maken op basis van transparantie 'heldere keuzes'; ook al weer een woordcombinatie van de laatste jaren, vooral benadrukken dat je geen mistige keuzes maakt. In het vervolg van deze bijdrage zal ik nog voortborduren op de begrippen transparantie, verantwoording en vertrouwen. Vervolgens zal ik uit de praktijk rapporteren aan de hand van mijn ervaringen in het leiden van een kleine professionele organisatie in de afgelopen jaren. Ik noem wel bewust dat het om een kleine professionele organisatie gaat, omdat er in managementland veel te veel wordt veralgemeniseerd en de managementliteratuur nogal een forse plaats toekent aan 'Coca-Cola'- en 'Starbucks'-verhalen.

Transparantie, vertrouwen en verantwoording
Transparantie is een overgewaardeerde waarde en toename van transparantie zal op den duur

niet tot meer vertrouwen leiden. Er is niets tegen openheid en uitleg en veel tegen achterbaksheid en onvermogen of onwil om verantwoording af te leggen. Het probleem met transparantie is dat complexe zaken moeten worden teruggebracht tot eenvoudige uitspraken en kengetallen. Er moet dus heel veel worden weggelaten om tot een transparante uitspraak over de kwaliteit van de zorg te komen. 'Baat het niet dan schaadt het niet' geldt ook al niet voor het werken aan transparantie: 'transparantie zaait formulieren, omdat alles doorzichtig, calculeerbaar en controleerbaar moet zijn' (Frissen, 2006).

We kennen inmiddels allemaal de ranglijstjes over de kwaliteit van de ziekenhuizen. Een ziekenhuis dat er slecht afkomt bestrijdt de geldigheid van uitkomsten door op de methode af te dingen en een ziekenhuis dat er goed afkomt laat weten blij te zijn met de uitkomst. Welke duidelijkheid kunnen cliënten hieraan ontlelen? De volgende stap is dat er een ranglijst komt over de validiteit van de ranglijsten, dan weten cliënten tenminste op welke kompas ze kunnen varen. Dat kan natuurlijk nooit een serieus voorstel zijn, maar laat wel zien wat er gebeurt als je de logica van de transparantie kritiekloos voortzet. In de praktijk leidt de vraag om transparantie tot veel administratie en strategisch gedrag rondom de items die in de lijstjes of in de certificering van belang zijn. Johan Schaberg heeft het over een 'kunstmatige complexiteit die over de sector is heen gegooid en niet voortkomt uit de aard van het werk alleen aan de eisen die anderen hebben kunnen stellen aan dingen als certificering, procesbeheersing en verantwoording' (Schaberg, 2009). Overigens is het nog van belang te noemen dat complexiteitsreductie op zichzelf helemaal niet



Henrie Henselman

negatief is. Ook vertrouwen heeft als functie mensen in staat te stellen beslissingen te nemen over zaken die we zelf niet helemaal kunnen overzien (zie Ankersmit, 2009 voor een mooie verhandeling over vertrouwen en transparantie).

Kortom, de transparantiebeweging staat voor een zinvol streven, maar in de praktijk zijn de activiteiten te veel gericht op externe prestatie-indicatoren die maar betrekkelijk weinig bijdragen aan de voorlichting voor cliënten en weinig stimulerend zijn voor de meer interne professionele ontwikkeling.

Casus vertrouwen herstellen

In het vervolg van het artikel zal ik reflecteren op de ontwikkeling van een professionele organisatie, uiteraard vooral vanuit het perspectief van vertrouwen, verantwoordelijkheid en passie.

Het verhaal begint bij mijn aantreden als bestuurder in een organisatie waar een vertrouwenscrisis eerder had geleid tot vertrek van de bestuurder, interne sleutelfiguren en leden van de raad van toezicht. De achtergronden hiervan doen in werkelijkheid wel ter zake, maar zijn niet nodig om de loop van het verhaal te begrijpen. Het verhaal is achteraf gemaakt en heeft daardoor hopelijk een tamelijk overzichtelijk karakter. De werkelijkheid is dat er geen blauwdruk voor de ontwikkeling was en die, om met Lubbers te spreken, meer ‘werkende weg’ tot stand kwam. In de ordening van de initiatieven – die dus achteraf werd aangebracht – worden de vier basisstrategieën voor het bevorderen van vertrouwen van Buitendijk e.a. (2008) aangehouden; versterken van structuur en verantwoordelijkheden, verbeteren van het productievermogen, bevorderen van cultuur en gemeenschap en ten slotte het versterken van het leiderschap.

Structuur en verantwoordelijkheid

Terugblikkend is het versterken van de lijnverantwoordelijkheden hierin belangrijk geweest. De samenstelling van het managementteam werd beperkt tot lijnverantwoordelijke managers. Dat schept duidelijkheid, maar is niet zonder nadeel. Strikte aansturing op resultaatverantwoordelijke eenheden kan eilandvorming met zich meebrengen. Drie jaar na deze interventie is het dragen van gemeenschappelijke verantwoordelijkheid voor de hele organisatie dan ook weer een belangrijk thema. Dat wil niet zeggen dat een verkeerde keuze is gemaakt, iedere keuze heeft nadelen en het is de kunst om te kiezen wat op dat moment voor een aantal jaren de beste keuze is. Ik leg de na-

druk op ‘een aantal jaren’ omdat te veel wisselingen in de structuur van een organisatie het vertrouwen ondermijnen. Van een organisatieadviseur heb ik eens de principes van ‘delen en helen’ geleerd. Daar wordt mee bedoeld dat je in een organisatie altijd wordt gedwongen tot delende maatregelen. Dat kan zijn afdelingsgrenzen, onderscheid in lijn-stafverantwoordelijkheden, leeftijdsindelingen of het opknippen van de zorg in zorgprogramma’s. Ik neem aan dat ieder deze lijst kan aanvullen. Na het ‘delen’ komt het aan op het ‘helen’. Dat komt er in grote lijnen op neer dat alle leidinggevenden investeren in de onderlinge samenwerking in het sturen op de grensvlakken. Niet door de grensvlakken te verduidelijken, zoals nogal eens wordt geprobeerd, maar door samen leiding te geven aan het middengebied, vooral het voorbeeldgedrag is hierin belangrijk. Ook wil ik noemen dat de organisatie het HKZ-certificaat behaalde en de eerlijkheid gebiedt



‘Je moet de logica van de transparantie niet kritiekloos voortzetten’

me te zeggen dat dit proces meer door de staf-functionaris kwaliteit werd gedragen en gestuurd dan door het lijnmanagement.

Naast de bovengenoemde organisatorische verantwoordelijkheden werd fors geïnvesteerd in het verduidelijken van de professionele verantwoordelijkheden; dit proces is uiteindelijk belangrijker geweest omdat het alle professionals direct raakt. Een eenvoudig uitgangspunt zoals ‘ieder is verantwoordelijk voor zijn eigen werk’ blijkt heel wat haken en ogen te hebben in een organisatie met een multidisciplinair karakter. Het gaat hier dan meer om de gevoelde verantwoordelijkheid dan om de formele regeling in het professioneel reglement.

Verbeteren van het productievermogen

Het verbeteren van het productievermogen doet mogelijk een beetje vreemd aan in een rijtje over het vergroten van vertrouwen in organisaties. Productie heeft bij de gemiddelde professional geen goede naam, al is het maar vanwege de administratieve last die professionals niet gewend zijn. Toch zijn medewerkers altijd positief over de duidelijkheid die wordt geschapen door duidelijke productienormen. In dit artikel zal ik niet dieper ingaan op de technische uitwerking van productiesturing.

Het bevorderen van cultuur en gemeenschap

Een van de meest vage interventies heeft ver-

moedelijk fors bijgedragen aan het bevorderen van een professionele cultuur en gemeenschap binnen de organisatie. Kort na mijn aantreden heb ik een professioneel beraad in het leven geroepen. Een kleine groep bezielde professionals die ik gevraagd heb te adviseren over het versterken van de professionaliteit binnen de organisatie. Er staat over dit orgaan niet meer dan een A4-tje op papier; het is bedoeld als 'freischwebende Intelligenz'. Na een korte zoekperiode hebben deze mensen gekozen de

'Productie heeft bij de gemiddelde professional geen goede naam'

energie te besteden aan de empowerment van de professional. Dat klinkt mogelijk voor de hand liggend, maar dat is het niet. Vaak kiezen dit soort adviserende organen voor een vaste plaats in de periodieke en jaarlijkse papiermolen die het beleid nu eenmaal met zich meebrengt. Als voorbeeld van een activiteit die helemaal op initiatief van medewerkers werd georganiseerd noem ik een bezoek aan de dierentuin, waarin aan de hand van analogieën met dieren de persoonlijke missie van iedere deelnemer aan de orde kwam. Het mag dan een beetje 'zachte-sectorachtig' over komen,

maar het heeft gewoonweg veel zin; uitgedrukt in betrokkenheid, probleemeigenaarschap en energie van medewerkers.

De verbinding tussen strategie en uitvoering is ook fors verstevigd door medewerkerdagen. Een- of tweemaal per jaar worden alle medewerkers uitgenodigd mee te denken over het beleid van de organisatie. Na een aarzelend begin was op deze dagen toch ongeveer 60 procent van de medewerkers aanwezig. We hebben als managementteam wel moeten leren hoe we dit moesten aanpakken. In het begin lieten we te veel open. Met enige overdrijving was de agenda 'wat zullen we als organisatie eens gaan doen?' Dat gaf natuurlijk veel meningen en opties, die ook niet allemaal wenselijk of uitvoerbaar waren en dat leidt dan weer tot de opmerking dat 'er niet wordt geluisterd'. In de loop der tijd hebben we geleerd strikte regie te voeren over deze bijeenkomsten. Goede voorbereiding in subgroepen op deelgebieden en uitgaan van een gedragen visie – waar willen we over drie jaar staan? De resterende vragen zijn dan 'hoe gaan we dit bereiken?' en 'wie gaat welke bijdrage leveren?' Op deze wijze hebben de dagen een paradoxaal karakter gekregen: spontaniteit en ruimte voor inbreng in een strak geregisseerd kader. Medewerkerparticipatie zonder duidelijke richting ondermijnt het vertrouwen.

Tabel 1

Collectieve ambitie

- Ik ken de ambitie en richting die we opgaan
- Ik ken de gestelde doelen van het jaarplan
- Ik denk dat we deze doelen gaan halen
- Ik denk dat we in de goede richting ontwikkelen

Verbinding

- We helpen elkaar waar nodig en leren van elkaar
- We zoeken actief naar verbetermogelijkheden
- We houden elkaar scherp
- We werken goed samen met belanghebbenden buiten ons team

Mijn leidinggevende

- Is goed bereikbaar voor overleg
- Geeft duidelijke en opbouwende kritiek
- Daagt uit tot het stellen van prikkelende vragen
- Geeft mij een compliment als ik dit verdien
- Maakt tegenstellingen bespreekbaar en respecteert deze
- Staat open voor ideeën
- Stuurt op output en uitkomsten
- Ik weet volgens welke procedures ik moet werken
- Het is voor mij duidelijk wat ik kan bijdragen aan de teamresultaten
- Mijn leidinggevende spreekt mij actief aan op mijn bijdrage
- Mijn leidinggevende beoordeelt de kwaliteit van mijn werk

Het versterken van leiderschap

Over leiderschap zijn boekenkasten vol geschreven en in deze bijdrage beperk ik mij tot twee uitgangspunten en één uitvoeringsvoorbeeld. Het belangrijkste uitgangspunt is dat leiderschap bij iedereen ligt en geen eigenschap is van de top van een organisatie. De top heeft wel de eer het goede voorbeeld te geven en daar wil ik een voorbeeld van geven. De spits werd afgebeten door een 360-gradenfeedback van de bestuurder – de auteur dus. Daarna hebben de leden van het managementteam aan de hand van een gewenst leiderschapsprofiel (gebaseerd op Weggeman, 2008) een korte vragenlijst (zie tabel 1) opgesteld en aan de medewerkers gevraagd in hoeverre ('onvoldoende', 'op weg' en 'goed') de gedragingen ook op de werkvloer gezien werden.

Het is bij deze werkwijze belangrijk dat de vragenlijst de leiderschapsstijl dekt die de leidinggevenden nastreven en dat de leidinggevenden eigenaar zijn van de resultaten. Als leidinggevende van de leidinggevenden heb ik geen resultaten ontvangen; dit om te voorkomen dat het toch een vorm van beoordeling wordt. Van de meeste leidinggevenden heb ik wel gehoord wat de strekking was van de feed-

back die ze mochten ontvangen. Medewerkers en leidinggevenden vonden het een gewaagd, maar constructief proces. Er past hier wel een waarschuwing. Een dergelijke lage drempel om anoniem feedback mogelijk te maken kan in een meer giftig klimaat ook negatief werken. Het is dan alsof je een doosje rotte tomaten klaarzet om naar de leidinggevenden te gooien. Een beetje vertrouwen is wel een noodzakelijke voorwaarde.

Terugblik en resultaten

Terugblikkend is er in de organisatie veel rust ontstaan. Gemopper komt nog wel eens voor, daar is ook wel eens aanleiding toe, maar het algemene diffuse gemopper als basistoon is echt verdwenen. Medewerkers zijn voor een belangrijk deel probleemeigenaar en voorstellen worden – niet kritiekloos – constructief opgepakt. De werkdruk was in die hele periode hoog, maar werkdruk op zichzelf is geen bron van onbehagen; onvoldoende regelruimte wel en niet weten waar je precies voor en aan werkt ook.

Er is uiteraard ook gemeten en dan blijkt toch weer dat we nog lang niet het medewerkerordeel hebben dat we graag wilden. De algemene tevredenheid is ten opzichte van de basismeting na een periode van anderhalf jaar maar weinig gestegen (rond de 7). Duidelijk positieve scores vonden we op de dimensies vrijheidsgraden en werksfeer. Lage scores op de items 'samenwerking tussen afdelingen', 'coaching door de leidinggevenden' en 'betrokkenheid van het management'. Dat zijn uitkomsten die zuiniger zijn dan ik had verwacht. Toch kijken ik en veel medewerkers met tevredenheid terug. Onderstromen in een organisatie zijn hardnekkig en verandering kost meestal – ook in de casus – meer tijd en inspanning dan gedacht.

Literatuur

- Ankersmit, F.R. (2009), *Vertrouwen en transparantie* www.riagg-mw.nl
- Buytendijk, D, P. Hoekstra en V. Timmerman (2008), *Maakbaarheid van vertrouwen in organisaties, Management & Organisatie*.
- Frissen, P. (2006). In: *VWS Commissie administratieve lasten in de zorg*.
- Schaberg, J. (2009), Waar het de laatste jaren aan ontbroken heeft is eigenaarschap. In: T. Jansen e.a. (red.), *Beroepstrots*, Boom, Amsterdam.
- Weggeman, M. (2008), *Leidinggeven aan professionals, niet doen!* Scriptum, Schiedam.

Informatie over de auteur

Henrie Henselmans is sinds kort voorzitter van de Raad van Bestuur van het Sinai Centrum.



Tijdens een bezoek aan de dierentuin kwam aan de hand van analogieën met dieren de persoonlijke missie van iedere deelnemer aan de orde