

Groeien naar **lean & meaningful** management support



Annemarie de Martines-van Schoonhoven



3.3 Manager en assistant: samenwerking ‘nieuwe stijl’

Innovatie van ondersteunende werkprocessen begint met een paradigma shift over het denken over, kijken naar en inrichten van de relatie tussen manager en assistant. Eerder hebben we al gezien wat de meerwaarde is van het organiseren van managementondersteuning in teams. Er is zo veel meer uit de ondersteuning te halen door haar kwaliteiten en vaardigheden te erkennen en te waarderen op basis van haar prestaties en niet op basis van de kwaliteit van de persoonlijke relatie met degene voor wie zij werkt. Het werkt dubbel zo hard door voor de managers en uiteindelijk de organisatie in totaliteit als we weten dat de herinrichting van managementondersteuning er voor zorgt dat de bedrijfsprestaties omhoog gaan (zoals blijkt uit de resultaten van onderzoek van de Universiteit Tilburg, 2013).

Door de relatie tussen manager en assistant persoonsonafhankelijk in te richten ontstaan er mogelijkheden om prestaties meetbaar te maken. Tijd, geld en kwaliteit zijn criteria waarmee we de prestaties inzichtelijk maken. Het is één van de manieren om duidelijkheid te krijgen op welke onderdelen je als ondersteuning nog verder kunt groeien en bloeien. Daarnaast zijn er uiteraard de klanttevredenheidsmetingen en de peer reviews die helpen om de ontwikkeling van de ondersteuning te analyseren en verder te professionaliseren.

Verticale ketensamenwerking

Ketensamenwerking wordt veel toegepast in onder meer de bouw, gezondheidszorg, jeugdzorg, ICT en overheden. Het is een vorm van samenwerking tussen partijen die opeenvolgend met elkaar samenwerken aan één product of proces. Ketensamenwerking is mijns inziens ook toe te passen voor interne samenwerking. De persoonlijke, klassieke relatie tussen manager en assistant, waarbij de manager bepaalt, wordt zo ineens een samenwerking tussen ketenpartners die gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor het tot stand komen van een project, proces of dienst. Ineens wordt kennis- en informatieoverdracht een essentieel onderdeel van de samenwerking, waarin beide partners met elkaar meekijken, elkaar helpen en elkaars functioneren evalueren om tot de beste prestaties te komen.

Als we op deze manier naar de relatie kijken wordt het ook veel gemakkelijker om te accepteren dat je voor sommige processen of projecten met andere partners samenwerkt omdat je dan betere resultaten bereikt. Het over de schutting gooien van opdrachten maakt plaats voor een duurzame relatie. De waterdichte schotten transformeren naar waardevolle verbindingen over functie- en afdelingsgrenzen heen; kennis, informatie, best practices en talenten stromen vrijelijk door de organisatie.

Horizontale ketensamenwerking

Ketensamenwerking is ook op horizontaal niveau toe te passen. Binnen het team van assistants is de relatie gebaseerd op elkaar helpen en wederzijds vertrouwen. De teamleden communiceren open met elkaar en zoeken de dialoog en samenwerking met andere ketenpartners buiten het eigen team. Zij weten andere partners in de keten te mobiliseren in het belang van de klant. Ketensamenwerking is misschien niet nieuw, maar het lijkt steeds meer toepassing te krijgen in een tijd waarin we anders tegen organisaties en organiseren gaan aankijken, en er andere dingen van gaan verlangen (Bakker en Hardjono, 2013).

Groter geheel denken

Het zelfsturend en probleemoplossend vermogen van de ondersteuning wordt met

ketensamenwerking enorm vergroot. Er ontstaat een gevoel van gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het eindresultaat, wat de prestaties en de klanttevredenheid ten goede zal komen. We maken een overgang van functiegericht werken (focus op de eigen taak) naar procesgericht werken (aandacht voor eigen rol in het totale proces en aandacht voor samenwerking ten behoeve van het eindresultaat). De individuele assistent neemt verantwoordelijkheid voor het resultaat van haar eigen werkzaamheden en vraagt zich tegelijkertijd af of ze betrokken is bij haar collega's, de afdeling en de organisatie. De teamleden zullen met meer plezier en enthousiasme hun werk doen, omdat zichtbaar is wat hun bijdragen zijn. De leiders van de teams spelen tot slot een actieve rol in het stimuleren van deze manier van denken en handelen.

Communiceren van verwachtingen

Ketensamenwerking betekent het uitspreken van verwachtingen over en weer. Ervaring leert dat dit richting de assistent niet altijd een vanzelfsprekendheid is. Het doen van aannames is daarbij een valkuil. Indien de manager zich niet uitspreekt, weet de assistent niet altijd welke keuzes ze moet maken. Zo kan het gebeuren dat zij denkt dat ze goed bezig is, maar tot de ontdekking komt dat ze op het verkeerde spoor zit. Andersom is de ondersteuner soms ook té dienstbaar en komen haar eigen behoeften nauwelijks aan bod. Het getuigt van een goede samenwerking wanneer de manager in zo'n geval de assistent uitdaagt om ook uit te spreken richting hem wat zij nodig heeft om optimaal te presteren.

Bespreekbaar maken van niet-functioneren

Een apart fenomeen is het feit dat leidinggevendenden het lastig vinden om door te pakken bij het niet functioneren van de assistent. Meestal wel bij hun andere medewerkers, maar het lijkt haast wel alsof het bekritisieren van je eigen assistent te dichtbij komt. Dit heeft alles te maken met de al eerder aangehaalde overwegend klassieke, persoonsgebonden inrichting van de relatie tussen manager en assistent. De nukken en beperkingen van de assistent worden stilzwijgend geaccepteerd en het niet-functioneren is geen onderwerp van gesprek. Iedereen in de werkomgeving heeft last van haar. Zij voelt echter ook haarfijn aan dat ze niet kan leveren wat er gevraagd wordt, maar denkt wellicht tegen beter weten in dat zolang ze niets hoort, het wel goed zal zijn wat ze doet. En dus kabbelen we rustig voort met allerlei onderhuidse irritaties en medewerkers die dan uit pure ellende werkzaamheden maar zelf doen. Iedereen, inclusief de assistent zelf, is er bij gebaat dat dit soort zaken bespreekbaar gemaakt worden en dat er naar oplossingen gezocht wordt. In een nieuwe werkomgeving waarin efficiency, effectiviteit, innovatie en creativiteit de boventoon voeren, moeten we deze situaties adresseren. Tijd dus om door te pakken.

Einde van de afrekencultuur

Het niet communiceren van verwachtingen kan een direct gevolg zijn van de heersende cultuur in de organisatie. Wanneer er sprake is van een afrekencultuur in plaats van een lerende cultuur, dan zullen assistents zich niet voldoende veilig voelen om hun werkelijke mening te geven. Hun betrokkenheid zal suboptimaal zijn wanneer ze in een dergelijke omgeving prestaties leveren op een manier waar ze niet achter staan, maar geen mogelijkheid zien zich hierover uit te spreken. In een cultuur waar medewerkers ervaren dat ze geen fouten mogen maken, regeert de angst. Dit leidt er toe dat ze geen verantwoordelijkheid durven nemen en weinig eigen initiatief tonen.

Groeien we als organisatie van een afrekencultuur naar een lerende cultuur, dan zal het communiceren van verwachtingen ook meer gewoon worden. In een lerende cultuur zullen assistents zich veilig voelen om hun werkelijke mening te geven. Hun betrokkenheid zal verder toenemen omdat ze nu prestaties kunnen leveren waar ze volledig achter staan of zich gesteund voelen om kritiek te uiten als zij denken dat een andere manier tot een betere prestatie leidt. In

een lerende cultuur ervaren medewerkers dat ze fouten mogen maken, er regeert geen angst. Dit leidt er toe dat ze verantwoordelijkheid durven nemen en op eigen initiatief dingen durven te regelen die goed zijn voor de organisatie.

Wanneer organisaties onder druk komen te staan, bijvoorbeeld door de bezuinigingen, door slecht functioneren van de organisatie of door politieke druk, dan wil de top nogal eens alles onder controle houden en gaat men top-down de medewerkers aansturen. Logisch dat een organisatie in een dergelijke, vijandige omgeving de touwtjes strak in handen wil nemen, maar zij bereikt echter een tegenovergesteld effect: suboptimale oplossingen waarin de arbeidsrelatie verstoord kan raken en medewerkers niet optimaal presteren. Wie de actualiteit van de afgelopen jaren heeft gevolgd, kent maar al te goed de voorbeelden uit de praktijk.

Waar we sowieso over na moeten denken is de potentiële spanning tussen leren en fouten maken in relatie tot afgerekend worden op individuele prestaties. Er is slechts één oplossing: geef de medewerker de ruimte. Pas dan snijdt het mes aan twee kanten: de medewerker leert, de organisatie innoveert.

Loyaliteit

Bij de invoering van het nieuwe dienstverleningsmodel van shared service organisatie (SSO) is het belangrijk om voldoende tijd en aandacht te besteden aan de veranderde loyaliteit. Voor de assistants wordt het team de thuisbasis van waaruit zij hun diensten leveren aan de klanten. Dit houdt in dat de loyaliteit niet meer bij de manager ligt waar zij voor werken, maar bij het team. Dubbele loyaliteit gaat niet werken. Het zal het wederzijds vertrouwen in het team ondermijnen en een hulpvaardige houding danig op de proef stellen.

Evengoed zal er voldoende tijd en aandacht besteed moeten worden aan de managers, teamleiders en/of afdelingshoofden. Niet degene die het hardste roept of het beste kan onderhandelen, hij die het meeste verdient of de belangrijkste man of vrouw in de hiërarchie is, bepaalt hoeveel secretariële ondersteuning hij of zij krijgt. De leiding van de managementondersteuning bepaalt, als gedelegeerde van de top van de organisatie, hoeveel ondersteuning er beschikbaar is en van welk niveau, gebaseerd op de strategische doelstellingen van de organisatie.

Het is een gezonde ontwikkeling dat persoonlijke groei, promotie en beloning van de ondersteuners niet langer door de klant worden bepaald maar door de leiding van de teams van assistants samen met de teamleden zelf. Natuurlijk levert de klant wel input over de prestaties van zijn ketenpartner c.q. leverancier en is hij bij de gesprekken aanwezig, maar hij beslist niet alleen over de toekomstperspectieven van de individuele assistent.

Hoewel de loyaliteit van de assistent nu bij het team ligt, hoeft dat geen invloed te hebben op de werkrelatie met de manager. De juiste assistent gaat voor die eerdergenoemde duurzame relatie, vanuit het besef dat beide partners daar beter van worden. Het is belangrijk hierover een open dialoog aan te gaan met de managers. Ook hun mindset heeft tijd nodig om te veranderen. Het managen van en bij voorkeur overtreffen van de verwachtingen van de managers is dé manier om te laten zien dat het anders inrichten van de managementondersteuning werkt.

Streng selectie

Het formeren van de teams is geen eenvoudige zaak. Niet iets wat je op een vrijdagmiddag in elkaar zet. Er is een gedegen en zorgvuldige procedure voor nodig. Voor de teams heb je assistants nodig die:

- Gedreven zijn
- Verantwoordelijkheid willen nemen
- Trots zijn op hun vak
- Er plezier in scheppen de veranderingen te dragen
- In een team willen samenwerken
- Durven te denken en doen buiten gebaande paden
- Durven te denken in termen van kansen in plaats van beperkingen
- Bereid zijn om te leren
- De dialoog aan durven te gaan
- Kunnen reflecteren op het team en op zichzelf
- Feedback kunnen geven en ontvangen
- Gevoel voor humor hebben

Uiteraard zal niet ieder teamlid over het totale lijstje van hierboven beschikken. Dat hoeft ook niet; teamleden zijn bij voorkeur complementair aan elkaar. Als gemeenschappelijke basis geldt wel dat iedereen hetzelfde verantwoordelijkheidsgevoel heeft (Katzenbach en Smith, 1993). Het helpt wanneer er een gezamenlijk doel is; het geeft richting aan het team. Vandaar dat het formuleren van de missie, visie en strategie in het inrichtingsplan voldoende doordacht dient te zijn. Het gezamenlijke doel zorgt voor energie, verhoogt de betrokkenheid en leidt tot de beste teamprestaties.

Leiding faciliteert het succes

Naast een strenge selectie is het realiseren van een duidelijke structuur binnen het team met een heldere autoriteit en een goed raamwerk van rollen en rollenverdeling binnen het team van belang. De leiding is op de achtergrond coachend aanwezig, maar laat het eigenaarschap voor de prestaties zo veel mogelijk bij de teamleden. Dit betekent dat de leden voldoende regelruimte krijgen om het werk naar eigen inzicht uit te voeren en onderling te verdelen.

Hoewel de teams zeer zelfstandig zijn, speelt de leiding van de teams een cruciale rol bij het doen slagen van het nieuwe dienstverleningsmodel. De leiding zorgt voor een veilig klimaat, adresseert ongewenst gedrag en monitort de afgesproken dienstverlening. Ook houdt zij de balans in de gaten tussen informatie en kennis delen enerzijds en vertrouwelijkheid en integriteit waarborgen anderzijds. De leiding zet een goede communicatiestructuur op en is er een passende vorm van procesbewaking ingesteld. Zij heeft duidelijk een faciliterende rol: het wegnemen van alle mogelijke hindernissen die de beste prestaties in de weg kunnen staan. Daarnaast moet de leiding in staat zijn het team te ontwikkelen en hiervoor verschillende middelen in iedere fase van teamontwikkeling kunnen inzetten. De juiste leider weet de teamleden uit te dagen, maar is zelf niet te beroerd om ook de handen uit de mouwen te steken.

Groepsdynamiek komt eveneens om de hoek kijken. Hoe gaat de leiding om met de verschillende persoonlijkheden binnen het team, met verschillende waarden en normen binnen de groep? Hoe zorgt de leiding er voor dat de teamleden zich conformeren aan de nieuwe manier van (samen) werken? Het geeft nog maar weer eens aan dat de leiding over de managementondersteuning een niet te onderschatten rol is, zeker niet in een organisatie waar veel assistants werkzaam zijn.

Er is geen recept te geven voor hoe een leider een team van assistants moet leiden. Wel geldt dat zijn of haar ego niet belangrijk mag zijn. Het gaat ook niet om de individuele prestaties van de teamleden. Niet dat ze niet belangrijk zijn, maar uiteindelijk gaat het om de teamresultaten.

Presteren als team

Wat hebben we nodig om het beste te presteren? Het is de belangrijkste vraag die medewerkers zich stellen als zij teamgericht gaan werken. Het team heeft niet alleen duidelijke, resultaatgerichte doelstellingen nodig. Het heeft ook een gezamenlijke manier van werken nodig waar alle teamleden zich aan houden. Zo kun je bepalen wat ieders bijdrage is en kun je elkaar aanspreken op ieders bijdrage aan het teamresultaat. Die samenwerking is weer nodig om werkprocessen van het team optimaal te laten functioneren. Bij de start van een team is het van belang hier aandacht aan te besteden. Hoe nemen we besluiten in het team, wanneer en wie beslist? Wat zijn de verwachtingen om lid te zijn en blijven van het team? Welke teamtaken zijn er en wie voert ze uit? Er is tijd nodig om te ontdekken wie de mensen zijn achter de teamleden en hoe de individuele persoonlijkheden, talenten en voorkeuren als een puzzel in elkaar passen. Zonder dit 'sociale contract' geen succesvol team (Katzenbach en Smith, 1993).

Conclusies:

- Innovatie van ondersteunende werkprocessen begint met een paradigma shift over het denken over, kijken naar en inrichten van de relatie tussen manager en assistant
- Er is zo veel meer uit de ondersteuning te halen door haar kwaliteiten en vaardigheden te erkennen en te waarderen op basis van haar prestaties en niet op basis van de kwaliteiten van de persoonlijke relatie met degene voor wie zij werkt
- Ketensamenwerking is ook toe te passen voor interne samenwerking. De persoonlijke, klassieke relatie tussen manager en assistant, waarbij de manager bepaalt, wordt zo ineens een samenwerking tussen ketenpartners die gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor het tot stand komen van een project, proces of dienst.
- Ineens wordt kennis- en informatieoverdracht een essentieel onderdeel van de samenwerking, waarin beide partners met elkaar meekijken, elkaar helpen en elkaars functioneren evalueren om tot de beste prestaties te komen.
- Het over de schutting gooien van opdrachten maakt plaats voor een duurzame relatie. De waterdichte schotten transformeren naar waardevolle verbindingen. Kennis, informatie, best practices en talenten stromen vrijelijk door de organisatie.
- Ketensamenwerking is ook op horizontaal niveau toe te passen. Assistenten weten ook andere partners in de keten te mobiliseren in het belang van de klant. Die rol is op zich niet nieuw, maar wordt wel steeds belangrijker.
- Bij de invoering van het nieuwe dienstverleningsmodel ligt de loyaliteit van de assistent niet meer bij de manager waar zij voor werkt, maar bij haar team. Dubbele loyaliteit gaat niet werken. De veranderde loyaliteit hoeft overigens geen invloed te hebben op de werkrelatie met de manager.
- Het formeren van de teams is geen eenvoudige zaak en stelt hoge eisen aan de teamleden.
- Implementeren van werken in teams vraagt om een sterke leider. Hij of zij moet in staat zijn de verschillende teams door de fasen van teamontwikkeling heen te loodsen.