



Veranderingen in het samenwerken tussen staf en lijnmanagement

Geert Berghuis

Inleiding

In de ruim 10 jaar dat wij leertrajecten Adviesvaardigheden begeleiden, hebben we veel zien veranderen. Het lijnmanagement is de vragende partij geworden en laat zich veel minder sturen door de regels die de staf heeft bedacht. Aan de andere kant heeft de 'klagende' staffunctionaris ('waarom nemen die managers mijn doortimmerde adviezen niet over') veel meer oog gekregen voor de behoeften en vragen van de lijnmanagers. Toch is de profilering binnen de eigen organisatie een vraag waar menig stafafdeling mee worstelt. Ook blijft de omvang van de staf een doorn in het oog van tal van lijnmanagers.

'Staf' wordt in dit artikel naar de omschrijving van Pierre van Amelsvoort, gebruikt als een verzamelbegrip voor zowel stafafdelingen als de hulpdiensten. Hij vat *stafafdelingen* op als afdelingen waarin specialistische kennis gebundeld is ten behoeve van de analyse en oplossing van beleidsvraagstukken en het opstellen van normen voor het operationele proces (bijv. kwaliteitsnormen). De *hulpdiensten* zijn afdelingen waarin specialistische kennis gebundeld wordt ten behoeve van directe ondersteuning aan de uitvoerende processen. Denk aan: personeelszaken, administratie en financiën. (Bron: Pierre van Amelsvoort, ST-GROEP Vlijmen, april 2000, in: ST-GROEP/15-533-reader vormgeven aan staf-lijnrelaties-052000-pva)

Naar aanleiding van die blijvende strubbelingen tussen staf en lijn doen we een poging op een rijtje te zetten wat kenmerken van organisaties zijn waar staf en lijn succesvol samenwerken en welke kwaliteiten de stafleden en managers dan hebben. Vervolgens bespreken we vier manieren waarop je tegen verbetering van het functioneren van de staf en de samenwerking met de lijn kunt aankijken.

Succesvolle organisaties

We beginnen met de kenmerken van die succesvolle organisaties. Hoe zien die eruit?

- Het zijn organisaties met een duidelijke visie en strategie. Niet alleen een visie op hun doelen, maar ook op de inrichting van de eigen organisatie en op rol- en verantwoordelijkheidsverdeling tussen management en staf, de manager stuurt, de adviseur adviseert.
- Het zijn organisaties met ruimte voor grensoverschrijdend handelen: als het zo uitkomt, kan de adviseur ook wel eens een proces of een project aansturen en zo tijdelijk op de stoel van de manager komen te zitten; bijv. een HRM-adviseur die een implementatieproject leidt.
- Wanneer er een overeenkomst over een opdracht is zijn de rollen van opdrachtnemer (adviseur) en opdrachtgever (manager) duidelijk omschreven.



- Een organisatiecultuur die zich wat betreft de staf-lijn organisatie kenmerkt door partnerschap. De verschillende rollen en kwaliteiten van manager en adviseur worden erkend en benut. Verschillende kwaliteiten worden zo productief gemaakt.
- Een bepalend cultuurkenmerk is de sfeer: er is een goede onderlinge verstandhouding, problemen en verschillen van opvatting worden onder ogen gezien en kunnen worden benoemd met respect voor andere betrokkenen.

De kenmerken van deze organisaties passen bij de omschrijving van de 'authentizotische' organisaties van Kets de Vries: een samenvoeging van authentiek (authentikos) en levenskracht (zotikos)¹.

Kwaliteiten management en staf

Over welke kwaliteiten beschikken bestuur, management en staf in 'succesvolle' organisaties?

- Een sterke Raad van Bestuur, die een visie heeft, die afgewogen kijkt naar wat de praktijk, de werkvloer nodig heeft en welke vernieuwing gewenst is. Een RvB die de staf niet alleen als zijn 'hulpje' gebruikt, maar haar ook ziet als tegenwicht en ideeënbrenger. Een RvB die ook 'zijn plek kent' en de managers de ruimte geeft om in hun domein zo autonoom als mogelijk is, te handelen.
- Een staf die zich realiseert dat ze niet alleen haar eigen vakgebied moet kennen, maar ook de 'business'; en niet alleen de business, maar ook de mannen en vrouwen die deze business in het primaire proces realiseren; een staf die zich geroepen voelt om de managers daarbij te ondersteunen.
- Managers die af en toe stilstaan, reflecteren en zich durven te laten adviseren.
- Staf en managers die zich er beiden van bewust zijn dat een staf lid verschillende rollen kan hebben: adviseur en controleur. Een staf die ook niet bang is om die 'controlrol' - die zij uitvoert namens de RvB - te nemen. Managers en staf hebben een gezonde neiging om van de vaste regels af te wijken wanneer de situatie daar om vraagt.
- Een staf die 'goed' adviseert²:
 1. Erop let dat alle betrokkenen in beeld zijn: bestuurder, managers, staf, medewerkers, cliënten.
 2. Ervoor zorgt dat het speelveld in kaart wordt gebracht zodat duidelijk is, c.q. wordt wie waarover gaat. Het gaat hierbij niet alleen om de hiërarchische verhoudingen, maar ook om de relatie tussen de 'staande' organisatie en de projectorganisatie. Project- en werkgroepen moeten een duidelijke opdracht hebben en de relatie met de 'staande' organisatie moet geëxpliciteerd zijn. Een praktisch hulpmiddel is hiervoor het sociogram waarmee verantwoordelijkheidsverdeling en samenwerkingsrelaties in kaart kunnen worden gebracht.
 3. Methodisch werkt: stap-voor-stap van contracting (hoe gaan we het project aanpakken en wie doet daarbij wat), diagnose en feedback naar actieplan.
 4. Integer handelen: zeggen wat je waarneemt en wat je doet en doen wat je zegt en dat op een 'rustige' en niet-aanvallende manier; op tafel proberen te krijgen wat er onder tafel speelt.

¹ Manfred R. Kets de Vries, Het Egel effect, Academic Service, 2012

² Zie ook het artikel 'Op glad ijs, Normatieve professionalisering: ontspannen en krachtig overeind blijven als HRD-adviseur', Marion Hoeffgen in O&O, nr. 5 2012



- Adviseurs die niet bang zijn om samen te werken met managers die hoger in hiërarchie staan. Adviseurs die hun gezag verworven hebben op basis van hun deskundigheid. En die kunnen onderhandelen en kunnen omgaan met een ambigue opstelling van hun opdrachtgevers, die je nodig heeft, maar je eigenlijk niet nodig wil hebben. Anders gezegd: adviseurs die invloed kunnen uitoefenen via hun inhoudelijke en hun procesdeskundigheid.

Initiatief nemen en stappen zetten?

In de jaren dat organisaties en stafafdelingen ons consulteren, merken we dat het initiatief voor verbetering van de staforganisatie meestal vanuit de staf zelf komt. Verschillende wegen worden daarbij bewandeld: bij de ene weg is de organisatie de invalshoek en bij de andere de kwaliteiten en de vaardigheden van de mensen.

Zijn de vaardigheden van de mensen de invalshoek, dan gaat het over verbeteren van de advieskwaliteit, over effectiever adviseren, over het ontwikkelen van een gemeenschappelijke taal als staf. Goed adviesgedrag is te leren door het ontwikkelen van een visie op je rol als adviseur, door je bewust te worden van de organisatorische context en door te oefenen met contact maken, met het onderhouden van de relatie met je opdrachtgever en door methodisch de stappen van het adviesproces te doorlopen.

Is de organisatie de invalshoek, dan gaat de vraag vaak over de positionering en de profilering van de staf, over de werkwijze van de interne adviseurs en over hun rolinvulling ten opzichte van het management. Hier is het nodig om de rol en positie van alle betrokkenen in het adviesproces te analyseren. Hoe verhouden taken en verantwoordelijkheden van bestuur of directie met die van de interne opdrachtgever (vaak een manager), de opdrachtnemen (interne adviseur) en de afnemers (de mensen op de afdeling waar de adviesopdracht wordt uitgevoerd). Daarnaast en vaak dwars er doorheen spelen de hiërarchische verhoudingen van de 'staande' organisatie. Het opstellen van een sociogram blijkt in de praktijk een goed hulpmiddel om deze complexe relaties inzichtelijk te maken en daardoor hanteerbaar.

Er is een derde weg, waar we graag voor pleiten: het *samen werken* van lijnmanagers en staf aan hun *samenwerking*. In een tijd waarin het succes van de organisatie steeds afhankelijker wordt van de communicatie en afstemming tussen medewerkers en afdelingen, kan zo een flinke sprong voorwaarts worden gemaakt. Wat zou het een tijdwinst en energie opleveren wanneer projecten niet meer starten met spanningen over taakverdelingen. Of wanneer verschillen in posities en deskundigheden benut worden in plaats van gezien als bron van conflict en machtsstrijd. En stel je voor dat al die tijd besteed zou kunnen worden aan verbeteringen voor het primaire proces en aan het oplossen van knelpunten in de zorg voor cliënten of patiënten. Deze derde weg is in essentie gericht op het vergroten van vertrouwen tussen staf en lijn. Deze derde weg raakt aan een gevoelig onderwerp, en is wellicht daarom zelden gepraktiseerd.

In deze tijden van dynamiek en onzekerheid zoeken organisaties ook naar nieuwe wegen. Professionals organiseren zich zelf in teams (bv. Buurtzorg). Grootschalige organisaties verkleinen hun bureaucratie en staf en geven de zorgteams meer autonomie (bv. Dichterbij). De klassieke staf-lijn organisatie wordt door hen niet meer als de meest effectieve vorm gezien. Deze organisaties, die zich bewegen naar kleinschalig en 'Rijnlands' organiseren, vragen zich af welke expertise vanuit de staf naar het primair proces moet worden overgeheveld. Ofwel, welke expertise moet het primair



proces zich toe-eigenen? En wanneer is het werkelijk de moeite waard om nog een stafafdeling aan te houden of in te richten? Deze ontwikkelingen staan nog in de kinderschoenen en zijn meer dan de moeite waard om verder te verkennen en om ermee te experimenteren.

Wat is de weg die bij uw organisaties past? Denk mee bij de bijeenkomst op 18 januari In Zwammerdam, waar we te gast zijn bij DeLimes.

Personalia

Wij, Geert Berghuis en Marion Hoeffgen begeleiden al jaren (samen en apart) organisaties die de samenwerking tussen staf en lijn willen verbeteren. Dit doen wij o.a. als begeleiders van leertrajecten Adviesvaardigheden. Ook onze samenwerking vaart wel bij het inzetten van onze complementaire kwaliteiten. Zo kunnen we scherp aan de wind zeilen en de touwtjes laten vieren, afhankelijk van het doel en de omstandigheden.

Geert Berghuis	www.agbn.nl	T. 050-5351890 M. 06-13705986
Marion Hoeffgen	www.leren-creeren.nl	T. 030-2713781
	www.feilloosadvieren.nl	
	http://twitter.com/feilloosadvies	