

Gesprek met Theo Konijn

Samenwerken, ketenen en regisseren

Henk Gossink

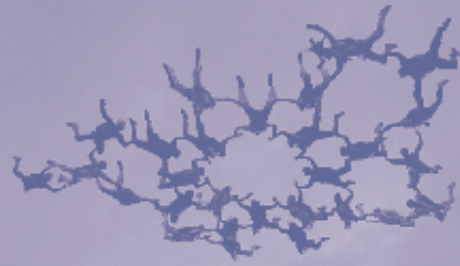
Alweer enige tijd loopt bij Publiek Domein de 'Leergang voor Ketenregisseurs'. Steeds weer moet een extra editie worden ingepast om aan de vraag te kunnen voldoen. De 'makers' zijn ondertussen gefascineerd door een volgende stap, regie van complexe vraagstukken. Dit keer met losse handen, dus zonder ketens. Tijd voor een gesprek met samenwerkingsspecialist Theo Konijn.

In een eerder gesprek wekte het nog verbazing, de fascinatie van Theo met het wegvallen van vertrouwde verbanden. Financier, beslisser, planner of toezichthouder. Het zijn voor Theo woorden die vooral wijzen op een voorbijge wereld. In het licht van blijvende maatschappelijke opgaven waren dat ooit de vertrouwde taken. "Dat werkt dus onvoldoende", constateert hij en kijkt daar verrassend gelukkig bij. Waar vertrouwde verbindingen (hiërarchie of klassieke sturing) verdwijnen, ontstaat vraag naar nieuwe verbanden. 'Fragmenteren', het wegvallen van bekende verbanden, is niet zozeer een bedreiging maar het uitgangspunt voor (eerst) denkwerk en vervolgens voor slim opereren.

Ontdekking van de keten

"Begin jaren '90 was ik vanuit adviesbureau Alons & Partners betrokken bij een onderzoek 'voorkomen herhaling TCR'. Een bedrijf in de haven, Tanking & Cleaning Rotterdam (TCR), was aangenomen om een schip leeg en schoon op te leveren. TCR liet de olie weglopen in het water en het bespaarde geld verdween op een rekening. Op dat moment ontstond het idee dat de eigenaar van het schip tot het eind verantwoordelijk moet zijn voor zijn vracht. Ook als dat een negatief product is, zoals afval. De Tweede Kamer heeft overwogen om deze verantwoordelijkheid vast te leggen in een wet ketenaansprakelijkheid. Die wet is er niet gekomen, maar dat begrip keten bleef hangen.

Een jaar of twee later kwam ik het ketenbegrip ook tegen in de spoedeisende hulp. Ik noemde mij toen procesbegeleider samenwerking. Daar ligt een keten van melding tot en met de opname van de patiënt. Kijk daar maar eens naar met de blik van een keten. Het begint al



met het dossier over de toestand van de patiënt ter plaatse. Dat bleef vroeger bij de ambulance. Terwijl ze dat natuurlijk nodig hadden in de behandelkamer. En dat is slechts één voorbeeld. Theo concludeert: “Je kunt een enorme verbetering in de dienstverlening organiseren als je de schotten wegdenkt, als je denkt en handelt vanuit maatschappelijke opgaven of dienstverlening.”

Beroepseer

Maar waarom lijken juist ketens zo'n kansrijk nieuw verband te zijn? Theo: “Ketens veranderen niets aan de structuur (zoals een fusie zou doen), want dan komen er weer nieuwe schotten op een andere plek. De schotten zijn een gegeven, maar ze worden ‘doorlaatbaar’ door de klant centraal te stellen. Dat haalt je ook uit het abstracte beleidsdenken. Het leuke is dat verbeteringen heel concreet en daardoor toetsbaar zijn. Professionals blijken vanuit die concrete resultaten bereid om gemeenschappelijkheid te creëren. In ketenregie gaat beleid niet aan uitvoering vooraf. Je kijkt eerst naar wat er concreet gebeurt met de vragende partij.

Ketenvorming

Van ambulance tot ziekenhuis, is een voorbeeld van een bestaande keten. Maar je kunt ketens ook creëren. Dat begint vaak bij een intelligent begrip van de vraag van de klant. Denk aan de jeugdzorg. Het instrumentarium dat de zorgaanbieder ter beschikking stond bepaalde de diagnose van jouw probleem. ‘If I have a hammer every problem seems to be a nail’, dat effect. Als ik in staat ben om de juiste diagnose leidend te laten zijn voor de behandeling, ben ik veel effectiever dan die aparte aanbieders.” Die diagnose is niet voldoende, de beheersing van de keten blijkt minstens zo belangrijk. “Albert Heijn weet vis binnen een paar dagen in hun schappen te krijgen. Dat kan alleen als je van Reykjavik tot Amsterdam de visketen weet te beheersen. Als je dat lukt, heb je weer een punt voorsprong op, laat zeggen, de EDAH.” In ketenvorming blijkt sturing vooral samen te hangen met initiatief en toegang.

Regisseren zonder ketens

Het begrip regie wekt verwarring. Volgens Theo moet je verduidelijken wat je er mee bedoelt: “Met het woord regie bedoelen sommigen eindverantwoordelijkheid. Anderen wijzen juist op het omgekeerde: andere partijen verleiden om de eindverantwoordelijkheid op zich te nemen. Tussen die twee uitersten ontwikkelt zich een interessante praktijk. Toen ik in de jaren '80 in Amsterdam betrokken was bij de stadsvernieuwing bepaalde de overheid alles. Zij hadden het geld. Zij maakten de plannen. Zij wezen de corporatie aan die de plannen ging realiseren. Als de wethouder nu wil dat er 16.000 woningen worden gerealiseerd, tegen de markt in, stelt hij een bureau stadsregie Woningbouw in. Dat bureau bouwt een kaartenhuis van beloften, ambities en afspraken. Het is aan de regisseur om dat kaartenhuis voortdurend te verstevigen, zodat die 16.000 woningen er ook echt komen. Een beetje geld, onvoorwaardelijke bestuurlijke steun en slimme constructies zijn je middelen. Maar dat kaartenhuis bestaat bij de gratie van de regisseur. In essentie gaat het om persoonlijke vaardigheden. Uiteindelijk gaat het om een Baron van Münchhausen die zichzelf bij de haren omhoog trekt.”

Wat je de mensen in het moeras vanuit Publiek Domein kunt meegeven, blijkt bescheiden en essentieel: “Je kunt vaardigheden ‘opwekken’ doordat mensen een beter begrip hebben waar ze mee bezig zijn. Aan de andere kant is er het besef waar de worstelende regisseur zich aan wijdt: een nieuwe vorm van sturing die nodig is vanuit de maatschappelijke opgaven. Het gaat daarbij om horizontale sturing”, concludeert Theo. Jaren geleden heette dat ook wel samenwerking. Verbazend hoe één en dezelfde persoon in zijn denken en ontwikkelen steeds verder gaat, maar in zijn fascinatie zo dicht bij huis blijft.

Op 22 maart 2006 start de vijfde editie van de Leergang voor Ketenregisseurs. Voor informatie en aanmelding kunt u terecht bij programma-assistente Marie-José Bosman, tel. 030 - 23 22 116 of email m.bosman@publiekd.nl.