

Control in Verandering Verandering in Control

Learning History van Bart Lensink
Uitvoering Werknemersverzekeringen (UWV)

Executive Change Management (3)
Sioo 2002-2003

0. INLEIDING

Control in Verandering Verandering in Control

Dit verhaal is door mij geschreven met het doel om te leren van mijn ervaringen. Het is geschreven vanuit mijn eigen perspectief, gebruik makend van de reflecties van anderen. Ik beoog hiermee zo origineel mogelijke beleving van het effect van mijn handelen neer te zetten. Dit soort verhalen worden ook wel "Learning Histories" genoemd, of leergeschiedenissen. Deze Learning History is onderdeel van mijn opleiding 'Executive Change Management' aan Sioo, het Interuniversitair centrum voor Ontwikkeling op het terrein van Organisatie- en Veranderontwikkeling (zie kader).

De titel van mijn Learning History is "*Control in Verandering, Verandering in Control*". Ik refereer hiermee aan de context van mijn werkomgeving in de sociale zekerheid die sterk in verandering is en waarin Control een belangrijke rol speelt, en aan de rol van Control die in de UWV organisatie tevens aan verandering onderhevig is. Wat is die rol eigenlijk? Op welke wijze kun je hier naar kijken? Wat is mijn rol in dat veranderingsproces? Hoe effectief zijn mijn interventies op dat gebied? Dit maakt dat de context van deze Learning History complex en dynamisch is, waar door mij, en door anderen, van te leren valt.

Mijn centrale vraag is *'welke bijdrage kan ik leveren aan het onderzoeken van de weerbarstige vraagstukken en het in gang zetten van vernieuwingen in het organisatorische netwerk?'*

<p><i>Waarom ben ik gestart met de ECM opleiding?</i></p> <p><i>Een complexe en dynamische omgeving</i></p>	<h2>Aanleiding</h2> <p>De reden dat ik mij heb opgegeven voor het SIOO mastertraject Executive Change Management (2002 - 2004) is dat ik een beter begrip wilde ontwikkelen over veranderingsprocessen. Ik wilde sturing kunnen geven aan de complexiteit van veranderingen op strategisch niveau, interveniëren waar nodig, en het geheel kunnen blijven overzien. Voor mij was eerst de vraag: hoe organiseer ik dit? Later veranderde deze vraag in: wat gebeurt er, en hoe intervenueer ik effectief?</p> <p>Mijn functie is hoofd Planning, Control & Kwaliteit (PC&K) divisie Werkloosheidswet (WW) van de Uitvoeringsorganisatie voor Werknemersverzekeringen (UWV, zie kader). Ik maak deel van de directie van de divisie WW en ben verantwoordelijk voor het financiële- en kwaliteitsbeleid binnen de divisie, en geef sturing aan het fusieproces binnen mijn afdeling.</p> <p>De bouw van UWV is een proces, dat in de geschiedenis van de sociale verzekeringen zijn weerga niet kent. Groots en complex, uitdagend en spannend tegelijk. Voor het slagen van dit proces is een duidelijke koers en consequente sturing op die koers noodzakelijk.</p> <p>Er zijn drie veranderingstrajecten die gelijktijdig plaatsvinden:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. de beheersing van de interne sturing (going concern); 2. de fusie van de vijf uitvoeringsinstellingen (UWV); 3. de maatschappelijke en politieke invloed op vernieuwing van het stelsel van sociale zekerheid (SUWI¹). <p>Er wordt veel van ons verwacht. Fuseren. Stimuleren dat mensen aan het werk blijven of komen. Sneller, juister en duidelijker bij het nemen van</p>	<p>UWV verzorgt de uitvoering van de werknemersverzekeringen. UWV is samengesteld uit de huidige vijf uitvoeringsinstellingen en een deel van het Lisv. De taken van UWV zijn: de premievaststelling, -heffing en -inning voor de WW, WAO en de ZFW; de claimbeoordeling voor de WW en WAO; de uitkeringsverzorging voor de WW en WAO.</p> <p>Verder is UWV verantwoordelijk voor de reïntegratie van alle mensen die geen eigen werkgever (meer) hebben. Dit zijn bijvoorbeeld mensen die recht hebben op een WW-uitkering; mensen met een WAZ- of WAJONG-uitkering; of arbeidsgehandicapten die geen dienstverband meer hebben.</p> <p>SIOO is een Interuniversitair Centrum voor Ontwikkeling op het terrein van Organisatie- en Veranderontwikkeling. Sioo biedt de ruimte om te onderzoeken en te experimenteren. Ruimte om andere organisatieprofessionals te ontmoeten. Ruimte om vanuit verschillende invalshoeken, ervaringen en theorieën uit te wisselen. Een praktijkruimte waarin je kan werken aan professionele ontwikkeling in organiseren, veranderen en leren. De Sioo-programma's kenmerken zich door een speels evenwicht tussen theoretische verdieping, methodische verbreding en professionele ontwikkeling. Dit biedt een stevig fundament in de ontwikkeling van professionele kennis en ervaring in organiseren, leren en veranderen.</p>
---	---	---

¹ Wet Structuur Uitvoering Werk en Inkomen

² Chris Argyris: theories of action, double loop learning and organizational learning; Model I and Model II (1985 - 1997)

beslissingen. Formeel is UWV al één huis, maar achter de gevel moet nog veel gebeuren. En wat staat er de komende jaren nog te wachten? Ook in politieke zin is het onrustig. Wetswijzigingen volgen elkaar in snel tempo op, met de bedoeling het beroep op de wettelijke sociale voorzieningen te laten afnemen. UWV maakt samen met CWI, reïntegratiebedrijven en gemeenten deel uit van de keten. Ieder heeft daarin zo 'n eigen belangen.

De opzet van dit verhaal

Op welke wijze heb ik de Learning History weergegeven

Mijn Learning History is een vorm van *action learning*. Ik maak naar het voorbeeld van Argyris² gebruik van meerdere kolommen. In de linker kolom stel ik vragen of geef commentaar en reflecties. Deze zijn vaak persoonlijk, als een vorm van "hardop denken". In de middelkolom geef ik mijn handelen weer en de reflecties van anderen op mijn handelen. Ik toets theoretische modellen aan de praktijk en analyseer deze. De rechter kolom is meer bedoeld als relevante achtergrondinformatie, om de context van de handelingen te kunnen begrijpen.

Hoe presenteert ik verschillende invalshoeken tegelijk

Tijdens een van de seminars is de Hermeneutische cirkel ter sprake gekomen. Deze wijze van presenteren laat zien dat de biografie en context van een organisatie de oorsprong is van bepaalde productieregels, en dat daar tevens werkelijkheidsdefinities mee samenhangen. Vanuit deze werkelijkheidsdefinities ontstaan problemen en verhalen en de gebruikelijke instrumentaties. Als een crisis is ontstaan, is dat vaak het gevolg van ingesleten gedrag. Wat leren we hiervan, wat zijn van daaruit te leren criteria voor succes en falen. Is er ook een ontsnapping mogelijk, om niet te krijgen wat je altijd kreeg?

Binnen de hermeneutiek bestaat de opvatting dat de interpretatie van een cultuurverschijnsel bijdraagt tot de interpretatie van de cultuur waartoe dat verschijnsel behoort en omgekeerd. Toegepast op mijn werkelijkheid betekent dit dat de interpretatie van mijn waarneming bijdraagt tot de

ECM is een (master)programma over Change Management. Kenmerkend voor de ECM is dat deelnemers vraagstukken van organiseren, leren en vernieuwen in hun eigen organisatiecontext verkennen en ter hand nemen. Deelnemers besteden aandacht aan processen van betekenisgeving in organisaties, methodische aspecten van strategische zoekprocessen, een systeemdynamisch perspectief op organisatie- en vernieuwingsprocessen en de realisatie van strategische veranderingen in organisatorische netwerken.

ECM heeft een doorlooptijd van een jaar. Gedurende die periode werkt de deelnemer aan een veldtraject in zijn eigen werkcontext. Van dit veldtraject is een leerverslag de basis waarvan zijn individuele competenties in een beoordelingsgesprek worden getoetst.

Het doel van de ECM opleiding: de deelnemer raakt vertrouwd met actuele inzichten in het veranderen en vernieuwen van organisatorische netwerken. Hij kan vraagstukken onderzoeken vanuit een meervoudig perspectief en stilstaan bij de assumpties die ten grondslag liggen aan zijn onderzoeksmethodologie. In samenspraak met betrokkenen kan de deelnemer problemen herdefiniëren en vernieuwingen in gang zetten. Hij kan fungeren als opdrachtgever voor vernieuwingsprocessen in organisatorische verbanden. De deelnemer ontwikkelt een professioneel handelingsrepertoire voor de aanpak van uiteenlopende vraagstukken en voor het leiden van complexe veranderingsprocessen. Hij is bekwaam in het onderzoeken en analyseren van vernieuwingsvraagstukken. De deelnemer maakt professionele afwegingen en onderbouwt zijn conclusies. Hij kan zijn bevindingen helder presenteren en zijn standpunten verwoorden. Hij is in staat beweging te brengen in minder effectieve patronen in organisaties. ECM biedt toegang tot een breed netwerk van vakgenoten. [Bron: www.sioo.nl]

verklaring van mijn context en de interpretatie hiervan weer inzicht geeft in de betekenis van mijn werkelijkheid. Deze wisselwerking tussen deel en geheel in de interpretatie wordt in de hermeneutiek de 'hermeneutische cirkel' genoemd. Mijn doel is vooral te ontsnappen aan dit zichzelf instandhoudend mechanisme (ook wel vicieuze cirkel genoemd) door patronen te ontdekken, en dingen anders te doen dan ik gewend ben.

Leeswijzer

Een logische opbouw van het verhaal met de hermeneutische cirkel

Voor de zoekstrategie van mijn Learning History maak ik gebruik van de Hermeneutische cirkel. Dit is voor mij een kapstop waaraan ik mijn bevindingen hang. Om te begrijpen waarom we de dingen doen zoals we ze doen. Om ontsnapping mogelijk te maken. Ik onderzoek assumpties vanuit de organisatie en vanuit mijzelf, en pas de kennis toe die in de seminars aan bod is gekomen. Hieruit ontstaan nieuwe assumpties, en een mogelijke andere kijk op theorieën. Kan ik hiervan leren?

Biografie en context

Hoofdstuk 1 behandelt de biografie van mijn werkcontext. Ik geef een beeld van de rol van control in het verleden, momenteel, en hoe ik verwacht dat deze in de toekomst zal ontwikkelen.

Productieregels

Hoofdstuk 2 gaat in op de productieregels die van toepassing zijn binnen mijn organisatie. De vraag waarmee ik mijzelf confronteer is of alles wel meetbaar moet zijn om te kunnen besturen. Ik onderzoek hoe mijn rol als controller ingezet kan worden als leerinstrument binnen de organisatie.

Werkelijkheidsdefinities

In **hoofdstuk 3** ga ik nader in op werkelijkheidsdefinities. Is meervoudig kijken mogelijk wanneer we afstand nemen van onze genormeerde werkelijkheid? Hier zoek ik naar relaties binnen de organisatie en op welke punten samenwerking tussen onderdelen van belang is voor het

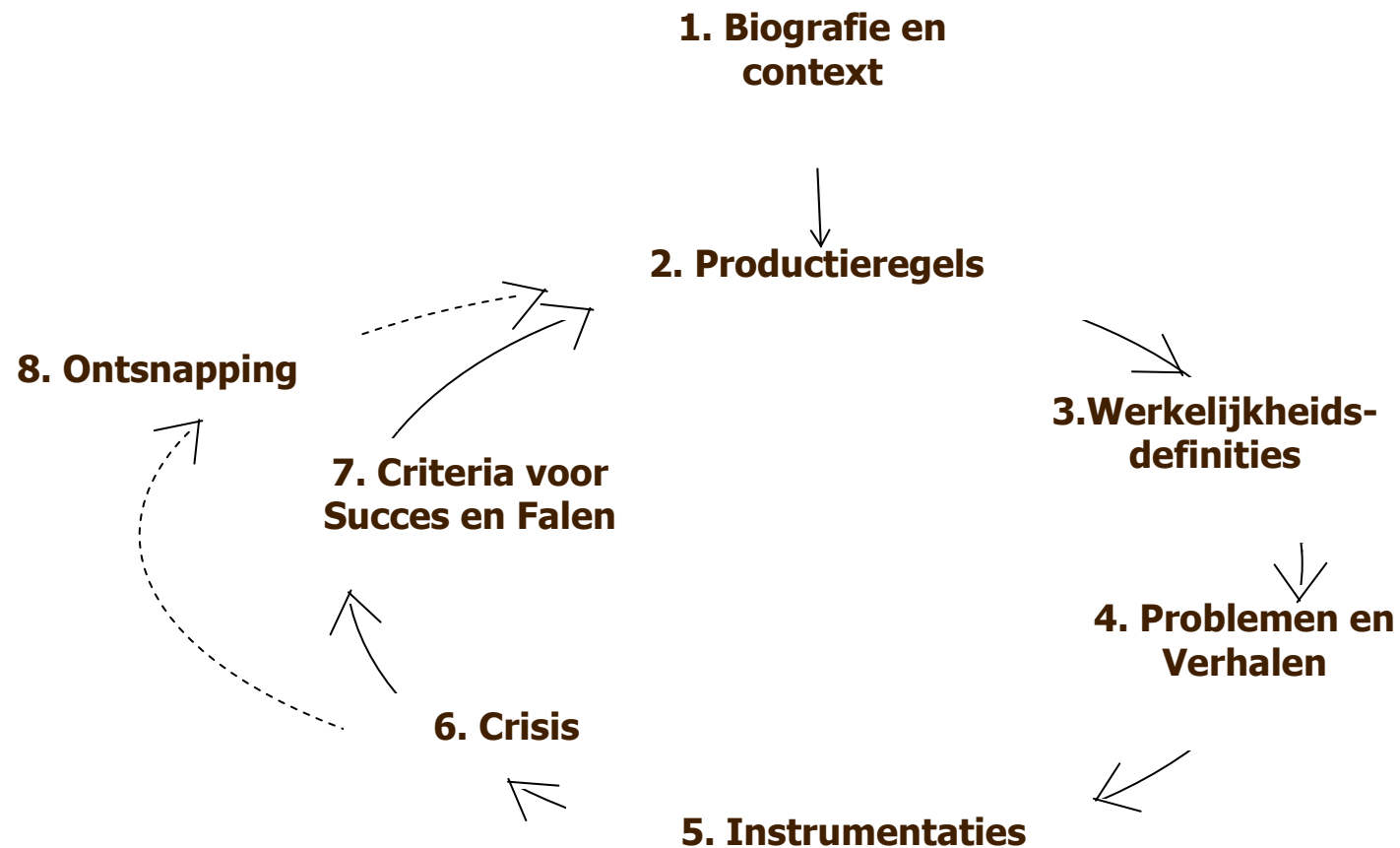
Learning histories zijn unieke gevalsstudies binnen een duidelijk omschreven context. Ze verschaffen inzicht in de professionele vraagstukken waarmee u in de praktijk wordt geconfronteerd en de manier waarop u die benadert en hanteert. Learning histories combineren een feitelijk verslag van gebeurtenissen met een reflectie op de professionaliteit van uw optreden. Ze verduidelijken uw persoonlijke aannamen, manieren van kijken en handelen tijdens de opzet en de aanpak van vernieuwingsinitiatieven binnen uw organisatie. Ze doen verslag van uw methodische overwegingen en keuzen in relatie tot gehanteerde verklaringsmodellen. Ze illustreren ook welke invloed de besprekingen in het lerende team en de consultatiegroep hebben gehad op uw benadering en bereikte resultaten. Aan het einde van de leergang wordt uw Learning History beoordeeld als "masterproof". (uit: brochure ECM, sioo)

Hermeneutiek

Binnen de cultuurwetenschap verstaat men onder hermeneutiek de leer van de interpretatie, maar ook de activiteit van het interpreteren zelf. De hermeneutiek is een poging om een cultuurverschijnsel te verklaren als uiting van de totale cultuur waartoe dat verschijnsel behoort en die gehele cultuur op haar beurt te verklaren met behulp van de afzonderlijke verschijnselen die er deel van uitmaken. Deze wisselwerking tussen het inzicht in de delen die het geheel doen kennen, en het inzicht in het geheel dat de delen verklaarbaar maakt, noemt men de **hermeneutische cirkel**.

	functioneren van de organisatie als geheel.	
<i>Problemen en verhalen</i>	Hoofdstuk 4 behandelt de ontmoeting van werkelijkheden, waarin ik zoek naar de oorzaken waarom de verschillende logica's botsen. Wat is mijn rol hierin. Ik illustreer dit aan de hand van herkenbare verhalen uit mijn eigen werkcontext.	INHOUD 0 – Inleiding: <i>Control in Verandering; Verandering in Control</i> 1 – Biografie en context: <i>Planning & Control in de sociale zekerheid; verleden, heden, toekomst</i> 2 – Productieregels: <i>Is Meten weten?</i> 3 – werkelijkheidsdefinities: <i>wat als er geen Normen zijn</i> 4 – Problemen en Verhalen: <i>de Botsende Logica</i> 5 – Instrumentaties: <i>de Beheersingsillusie</i> 6 – Crisis: <i>Niets is wat het lijkt</i> 7 – Criteria voor Succes en Falen: <i>Hoe kan ik hiervan leren?</i> 8 – Ontsnapping: <i>Motivatie als Motor</i> 9 – Besluit; is dit "Lopen over Water"?
<i>Instrumentaties</i>	In hoofdstuk 5 tracht ik de beheersingsillusie te doorbreken door los te komen van de gebruikte instrumentaties en andere manieren van kijken te onderzoeken.	
<i>Crisis</i>	In hoofdstuk 6 beschrijf ik de crisis waarin ik verkeer als blijkt dat veranderen en going concern twee werelden in één zijn waarin niets meer is wat het lijkt. Ook mijn benadering roept weerstand op, en er worden dingen van mij verwacht vanuit verschillende belevingswerelden. Wat doet een witdrukdenker in een blauwdrukdenkende wereld?	
<i>Criteria voor succes en falen</i>	Hoofdstuk 7 is voor mij een leermoment waarin ik onderzoek wat de criteria zijn voor succes en falen. Terug naar Argyris ontdek ik dat model I en Model II altijd naast elkaar blijven bestaan en dat de uitdaging zit in het overbruggen van de praat-theorie (<i>espoused theory</i>) en de doe-theorie (<i>theory-in-use</i>).	
<i>Ontsnapping</i>	Hoofdstuk 8 is mijn ontsnapping. Hoe blijf ik gemotiveerd om door te gaan op mijn zoektocht naar leren vernieuwen. Hoe krijg ik anderen mee naar een nieuwe wijze van organiseren.	
<i>Besluit</i>	Hoofdstuk 9 tot besluit reflecteert op mijn zoekproces van mijn Learning History. Wat heeft het me gebracht, wat heb ik geleerd. Veranderen is als "lopen over water" zegt Jaap Boonstra. Ik begrijp nu wat hij bedoelt.	

De "Hermeneutische cirkel" van de Learning History:



1. BIOGRAFIE EN CONTEXT

Planning & Control in Sociale Zekerheid:

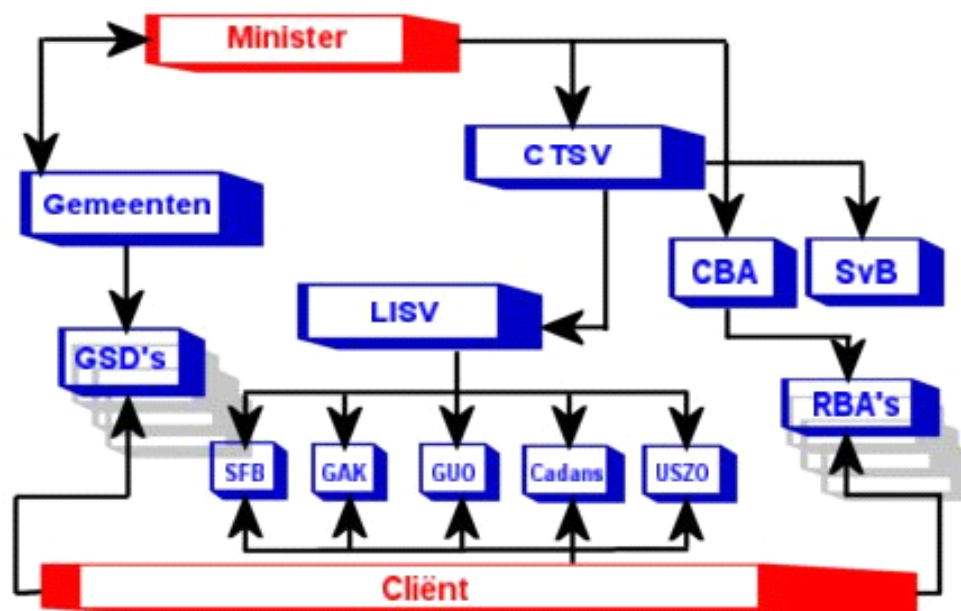
Verleden, Heden, Toekomst

Dit hoofdstuk gaat nader in op de historische context van mijn werkomgeving. Hoe is de huidige cultuur ontstaan. Hoe zag de wereld er uit toen ik in 1994 in dienst trad van het Gak. Wat is er sindsdien gebeurt in de Sociale Zekerheid. Wat is er sindsdien met mij gebeurt.

Ik geef aan de hand van enkele verhalen aan hoe de rol van Control in de uitvoering van de sociale verzekeringen aan het veranderen is. Hoe ook maatschappelijk anders wordt gekeken naar de rol van de Controller. Ik tracht vanuit theoretisch oogpunt te verklaren in welke situatie we vandaag zijn terechtgekomen, en wat dit kan betekenen voor de toekomst.

Verleden: de wereld van inkomenszekerheid

Structuur van de uitvoering sociale zekerheid in het verleden



In 1994 had het Gak net de fusie met de Gemeenschappelijke Medische Dienst (GMD) achter de rug. De nieuwe organisatie verenigde de administratieve taken van de uitkeringsverstrekking met de sociaal medische beoordeling van arbeidsongeschiktheid. Bij mijn in diensttreding in 1994 als districtscontroller op het districtskantoor Arnhem was voor mij deze fusie nog voelbaar. Zo was de manager Arbeidsgeschiktheid verantwoordelijk voor de sociaal-medische beoordelingen (oud GMD); en de manager Administratie Arbeidsgeschiktheid (oud Gak) voor het juridisch-administratieve traject, de verzorging van de uitkeringen WW, WAO en Ziektewet.

Kerntaak was het bieden van inkomenszekerheid voor hen die van een uitkering

De kerntaak van het Gak

UWV verzorgt de uitvoering van de sociale verzekeringen voor werknemers en werkgevers, waaronder de Werkloosheidswet (WW) en de Wet op de Arbeidsongeschiktheidsverzekering (WAO). Aan ruim 1,2 miljoen uitkeringsgerechtigden verstrekt UWV een uitkering; bij zo'n 400.000 werkgevers int UWV de premies. In 2002 ging dat om ruim 20 miljard euro.

Sinds 1 januari 2002 vormen de voormalige uitvoeringsinstellingen (uvi's) Guo, Gak, Cadans, Uszo en Bouwnijverheid, en voormalig opdrachtgever Lisv samen UWV: Uitvoering Werknemersverzekeringen.

Chronologie:

1952 – oprichting gemeenschappelijk administratiekantoor GAK als uitvoerder namens bedrijfsverenigingen.

1994 – Gak districtskantoren krijgen grotere autonomie. Alle kantoren krijgen ondersteuning van een controller

1995 – professionaliseringsslag onder de controllers op het gebied van bedrijfseconomie. Vaardigheden zijn een belangrijk toetsingscriterium.

1996 – Gak krijgt een publiekrechtelijke en privaatrechtelijke structuur. Samenwerking met Achmea Holding. Gak wordt geacht te concurreren met andere uitvoeringsinstellingen. Sturing krijgt een sterk financieel karakter

1997 – oprichting van DZ-Control op het hoofdkantoor ter ondersteuning van Planning, Control en Kwaliteit in de uitvoering. Sturing krijgt een meer integraal karakter

afhankelijk waren geworden. Deze klanten hadden te maken met de uitvoeringsinstellingen, de arbeidsbureau's en de gemeentelijke sociale dienst, die onderling geen functionele relatie onderhielden.

In 1994 speelde nog een andere ontwikkeling. Dat hield een belangrijke wijziging van de besturingsfilosofie in: de districtskantoren kregen verre gaande bevoegdheden in de sturing van hun districtskantoor. Verantwoordelijkheden die voorheen centraal lagen werden decentraal belegd. Bij het Gak waren in die tijd 12000 medewerkers werkzaam. Het kantoor Arnhem had toen ca. 500 medewerkers in dienst voor de uitvoering van de werkloosheidswet, de WAO, de Ziektewet, Voorzieningen, Arbeidsbemiddeling, basisregistratie van verzekerde werkgevers en werknemers, Bezwaar en beroepszaken, Automatisering, en facilitaire zaken. Voor deze verantwoordelijkheid werd een controller toegevoegd aan de directie van het kantoor.

Als controller hield ik mij de eerste jaren bezig met het op orde krijgen van de financiële administratie. De Personal Computer deed zijn intrede waardoor informatie uit de boekhouding direct kon worden geanalyseerd. Wilde de directeur verantwoording kunnen afleggen over het gevoerde beleid was veel informatie nodig, welke niet direct voorhanden was. In de eerste jaren voelde ik mij vooral boekhouder. Een voorval dat ik mij nog als de dag van gisteren herinner, is mij eerste poging een integrale verslaglegging te ontwerpen over de prestaties van de uitvoering. Een van de managers gooide het rapport waar ik veel tijd aan had besteed, pardoes de prullenbak in met de woorden: "klopt niets van". Mijn eerste les: zoek aansluiting bij degene voor wie je iets doet. Mijn wereldbeeld van cijfers sloot niet aan bij het wereldbeeld van de manager die te maken heeft met werk en mensen.

Kwaliteitsindicatoren speelden tot 1997 nauwelijks een rol. De rechtmatigheid van de uitgekeerde bedragen werd onafhankelijk vast gesteld. De uitkomst van deze meting werd altijd betwist door de managers. Ik had sterk het gevoel dat de abstractie van de meting (uitgedrukt in een percentage van de uitkeringsom) niet aansloot bij de praktijk van gevalsbehandeling met ingewikkelde regelgeving.

De taken van de Controller in 1994

1998 – ontwikkeling van een visie op kwaliteit: minder controle op rechtmatigheid, meer op lerend vermogen in het primaire proces.

2001 – voorbereidingen van de fusie van de 5 uitvoeringsinstellingen, benoeming van nieuwe managers, overdracht van taken. Privaatrechtelijke activiteiten worden verkocht.

2002 – officiële start UWV; managers en directeuren krijgen een 'veranderopdracht', gericht op de eenwording van activiteiten van de voormalige uitvoeringsinstellingen.

2003 – bekendmaking dat er binnen 2 jaar 6300 banen zullen verdwijnen als gevolg van overheadreductie, de samenwerking met de Belastingdienst en invoering van de wet WALVIS.

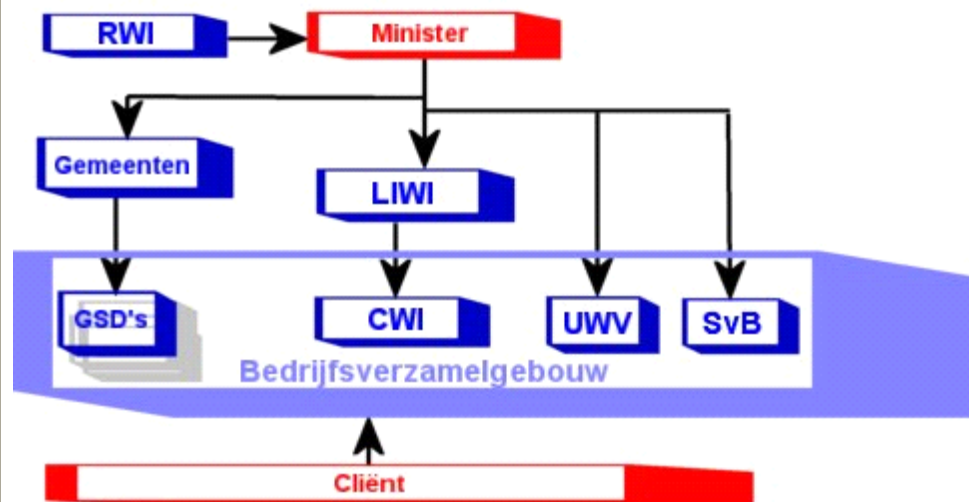
2004 – eerste concrete samenwerking van de afdelingen Planning, Control & Kwaliteit van de divisies AG en WW als voorloper van het opheffen van de divisiestructuur

De controller functioneert in de regel direct onder de directie of Raad van Bestuur, en speelt een centrale rol bij het opstellen en rapporteren van de financiële gegevens. Tevens wordt niet alleen aan het bestuur maar ook aan de externe accountant een grote verantwoordelijkheid toebedeeld met betrekking tot het beoordelen van de kwaliteit van prognoses en budgetten, en de werking van interne risicobeheersings- en controlesystemen. De externe accountant stelt de kwaliteit van deze systemen vast aan de hand van normatieve toetsingskaders en internationale richtlijnen. De controller is bij deze materie echter dagelijks

<p><i>De taken van de Controller in 1997</i></p>	<p>Toen ik een manager vroeg hoe het kwam dat bij hem de resultaten zo goed waren, moest hij mij bekennen dat hij dat niet wist. Voor mij was dat het signaal dat de kwaliteit niet werd beheerst, en dat er op dit punt weinig leervermogen in de organisatie aanwezig was.</p> <p>In 1997 kreeg ik de kans op centraal niveau een nieuwe eenheid "DZ-Control" op te richten, van waaruit de integrale benadering van sturing van het proces werd ondersteund. Klant, Kwaliteit, financiën, en medewerker kwamen in deze management control-functie aan bod, voor de uitvoering van alle sociale verzekeringswetten. Van hieruit gaf ik vorm en inhoud aan de "kwaliteitsvisie", waarin meer de nadruk kwam te liggen op het beheersen van risico's, en veel minder op controleren. De achterliggende visie was dat we als organisatie in staat zijn te leren van fouten, en te leren leren.</p> <p>Het stelsel van Sociale Zekerheid kende een aantal problemen, die de nieuwe wet SUWI (zie kader) moest oplossen: teveel schijven en bestuurslagen; geen echte concurrentie tussen de uitvoeringsinstellingen en dus geen sprake van een marktwerking; te strikte scheiding tussen werk (reïntegratie) en inkomen (uitkeringen) is te strikt, waardoor het makkelijker is om iemand een uitkering te geven, dan om voor iemand een baan te vinden; geen efficiënte en effectieve markt voor reïntegratie.</p> <p>Hieraan liggen twee hoofdproblemen ten grondslag: Alle taken en verantwoordelijkheden waren ondergebracht bij verschillende organisaties. Als iemand werkloos werd moet hij naar het arbeidsbureau, naar de gemeente en naar de uitvoeringsinstelling. Als iemand ziek of werkloos wordt, heeft hij nog maar met een instantie te maken, te weten het CWI (Centrum voor Werk en Inkomen).</p>	<p>rechtstreeks betrokken, en verkeert dan ook in de positie om als eerste te beoordelen en te signaleren of de rapportagesystemen al dan niet naar behoren functioneren. Van de controller mag verder worden verwacht dat hij zich integer en objectief opstelt met betrekking tot de kwaliteit van de interne informatievoorziening. Dat ook de toezichthouder (inspectie) zich intensiever gaat bezighouden met de financiële functie, is een positieve ontwikkeling. Wil de toezichthouder echter op effectieve wijze toezichthouden op "de opzet en de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen", dan zal hij zich (pro-)actief moeten bezighouden met en verdiepen in de personele kwaliteit en de inrichting van de financiële functie. Het afwachten van het verslag van de externe accountant in deze kan slechts resulteren in het achteraf constateren van tekortkomingen.</p> <p>SUWI</p> <p>De uitgangspunten van SUWI zijn: het vinden van werk gaat boven het verlenen van een uitkering; het komen tot een meer klantgerichte dienstverlening en; het komen tot meer efficiëntie en meer rechtmatigheid.</p> <p>Met deze uitgangspunten in het achterhoofd heeft SUWI twee doelstellingen: cliënt staat centraal; één loketfunctie.</p> <p>In het hele land wordt gewerkt aan de realisatie van bedrijfsverzamelgebouwen. In een bedrijfsverzamelgebouw vinden cliënten alle loketten rond werk en inkomen. Hierin bevinden zich dus zowel CWI, UWV als gemeente die nauw met elkaar samenwerken. Op dit moment zijn er een tiental bedrijfsverzamelgebouwen (operationeel. Steunpunt Suwi heeft als doel dat in 2004 er 131 bedrijfsverzamelgebouw gerealiseerd zijn.</p> <p>Goede scheiding tussen publieke en private uitvoering: Taken en verantwoordelijkheden die te maken hebben met reïntegratie moeten volgens de wetgever zoveel</p>
--	--	--

Heden: Werk boven Inkomen

Structuur van de uitvoering sociale zekerheid nu



De Wet SUWI, en de vorming van UWV en CWI betekenen een belangrijke wijziging in de identiteit van de uitvoeringsinstellingen. Nu staat het verstrekken van inkomen niet meer bovenaan de prioriteitenlijst, maar het voorkomen dat men afhankelijk wordt van een uitkering. In geval een uitkering wordt verstrekt is het nu van belang dat de afhankelijkheid van deze uitkering zo kort mogelijk is, en dat zoveel mogelijk energie wordt besteed aan het weer aan het werk helpen van mensen zonder baan. Het accent ligt daarbij op de eigen verantwoordelijkheid van de burger. UWV is in beginsel verantwoordelijk voor de reïntegratie van WW-gerechtigden. De wet SUWI heeft ook gevolgen voor werkgevers. Werkgevers moeten zieke of arbeidsongeschikte werknemers zo snel mogelijk zelf reïntegreren.

UWV heft de werkgeverspremies. Een taak die na 2005 overgaat naar de belastingdienst. De reductie van de overhead als gevolg van de fusie, de deregulering van wet- en regelgeving en de samenwerking met de Belastingdienst, maakt dat binnen enkele jaren ruim 8000 medewerkers van de 22000 binnen

mogelijk onderhevig zijn aan marktwerking. Daarentegen mogen de uitkeringsbeoordeling en premie-inning niet onder commerciële druk komen te staan.

UWV en zusterorganisatie CWI (Centrum voor Werk en Inkomen) zijn ontstaan als gevolg van de reorganisatie van de sociale zekerheid.

UWV is ontstaan als gevolg van de SUWI-wet (Structuur Uitvoering Werk en Inkomen) die sinds 1 januari 2002 van kracht is. Het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid gaat met deze wet uit van het motto 'Werk boven inkomen'.

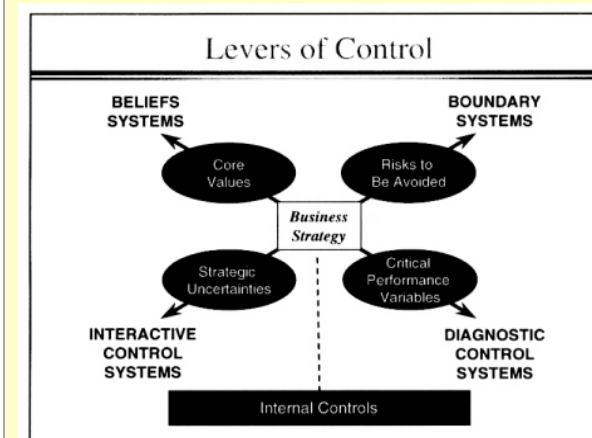
De **CWI's** zijn het belangrijkste loket voor alle werkzoekenden die WW-, bijstands- of niet-uitkeringsgerechtigd zijn. De CWI's worden aangestuurd door het LIWI.

De taken van de CWI's zijn onder andere: het inschrijven van de werkzoekende; het aanbieden van publieke arbeidsbemiddeling (ze nemen de taak van de arbeidsbureaus over); het verzamelen van gegevens voor de aanvraag van een uitkering; het schatten van iemands kansen op de arbeidsmarkt.

In totaal komen er ongeveer 130 CWI's in Nederland, waar gemiddeld ongeveer 30 mensen per CWI zullen werken. Deze mensen zijn medewerkers van Arbeidsvoorziening, van de huidige uvi's en van de Gemeentelijke Sociale Diensten.

<p><i>Anders, beter, met minder mensen</i></p>	<p>UWV hun baan verliezen.</p> <p>Deze "paradigma shift" is niet meteen voelbaar in de UWV-organisatie. In 2002 en 2003 werden de taken zoals die voorheen werden uitgevoerd, gewoon doorgezet. De "oude" werkwijzen, zelfs die specifiek afkomstig waren van voormalige uitvoeringsinstelling, zijn nog steeds zichtbaar.</p>
<p><i>Een nieuwe cultuur?</i></p>	<p>Een voorbeeld van hoe de oude culturen "botsten" in de nieuwe UWV organisatie, was de wijze waarop tegen besturing werd aangekeken. Vanuit de GAK organisatie waren we gewend zoveel mogelijk bevoegdheden te beleggen bij de decentrale eenheden, de regiokantoren. Conform het model van Simons (zie kader) werd centraal de visie, missie, doelstellingen (beliefs) en het product- en proces beleid bepaald (de boundaries). Decentraal bepaalde de regiodirecteur de productie en de inzet van middelen (diagnostigs), en in samenwerking met centrale en decentrale staf werd gezocht naar de juiste balans in klanttevredenheid, efficiency, kwaliteit, en personeelstevredenheid (interactives). Dit was het spel, vervat in een managementcontract tussen directie en regiodirectie. De regiodirecteuren voelden zich hierin tamelijk zelfstandig. De andere uvi's kenden door een kleinere schaal (Gak bediende 80% van de markt) een meer centraal karakter van aansturing, met als gevolg dat veel meer centraal werd bepaald en gestuurd.</p>
<p><i>Een nieuwe besturingsfilosofie</i></p>	<p>Bij de vorming van UWV stelde Gak zich niet dominant op, uit vrees te worden beticht van overheersing bij de bepaling van strategische posities. In eerste instantie zag ik weinig voormalige gak-directeuren terug te vinden op nieuwe functies. De Gak regiodirecteuren kwamen wel weer terug op hun oude positie (bij gebrek aan concurrentie), maar deze zagen zich gesteld in een andere besturingsfilosofie: namelijk de centraal gestuurde organisatie. Ik merkte dat dit de nodige weerstand opleverde. Vrijwel alle sturingsinstrumenten waren hen uit handen genomen. Prof Bert Steens (Cap Gemini) werd gevraagd een nieuw besturingsmodel voor UWV te ontwerpen.</p> <p>Ik merkte dat bij de inrichting van de centrale planning & controlfunctie het</p>

Levers of control (Simons)



Het belang van de statements en het gedrag van het topmanagement in relatie tot het beïnvloeden van het gedrag van medewerkers komt ook duidelijk naar voren in het management control model van Robert Simons (1995).

Naast het belang van traditionele diagnostic control systems en de boundary systems (zoals planning, budgettering, verantwoording, procedures en richtlijnen) zijn in dit model ook belief systems en interactive control systems van belang. Deze elementen zijn een aanvulling op de oude management control modellen.²

Het topmanagement hanteert de belief systems om de vision & mission statements, doelen en basiswaarden van de organisatie te definiëren, te communiceren en in te bedden. Om de gestelde waarden specifiek te maken, worden de boundary systems gehanteerd.³

De interactieve control systems dragen zorg voor de communicatie tussen management en medewerkers over strategische onzekerheden met betrekking tot het behalen van de doelstellingen en de strategie.

<p><i>Nieuwe taken voor de controller in 2003?</i></p> <p><i>Sturing op financiën én kwaliteit</i></p>	<p>accent niet meer op integrale besturing lag, maar op jaarrekeningen en financiële verantwoording op centraal niveau. Van sturing op "werk boven uitkeren" was nog geen sprake. De worsteling in de organisatie was voelbaar toen de Raad van bestuur in "Kompas 2005" melding maakte dat we vanaf nu verantwoordelijk zouden zijn voor het terugdringen van het aantal uitkeringen. De Controllers zeiden dat het niet meetbaar was, en de regiodirecteuren zeiden dat het niet beïnvloedbaar was. Het antwoord van de voorzitter van de Raad van bestuur was "wilt u soms beweren dat we er niet van zijn? Als er één organisatie in Nederland is die er van is, dan zijn wij het wel!"</p> <p>Hier ligt dan meteen de uitdaging voor control om maatschappelijke effecten van onze organisatie te bepalen. Overigens geheel in lijn met de politieke wens om niet alleen in kosten en activiteiten te plannen en te verantwoorden, maar vooral in het bereikte maatschappelijk effect (VBTB, zie kader).</p> <p>De vorming van UWV heeft bepaalde autonome ontwikkelingen op het gebied van sturen en verantwoorden stil gelegd. De fusie heeft gemaakt dat veel energie ging zitten in de opbouw van de interne organisatie. Voor sommige uitvoeringsinstellingen was dat een stap terug. De stabiele organisaties komen terecht in een onstabiele situatie, van waaruit een nieuwe gezamenlijke werkelijkheid moet worden georganiseerd.</p> <p>In mijn huidige functie rapporteer ik hiërarchisch aan de divisiedirecteur, die zich verantwoordt aan een lid van de Raad van Bestuur. Functioneel geef ik leiding aan de regiocontrollers en de managers interne controle in de regio. De (concern)directeur FEZ stelt de kaders op voor het financiële beleid. Opvallend is dat kwaliteit geen functionele kaderstelling kent vanuit concern. Hierdoor wordt in de hele organisatie kwaliteit en financiële sturing gescheiden, terwijl naar mijn idee deze juist samengaan bij het sturen op "de goede dingen doen", en "de dingen goed doen".</p> <p>Ik zie mijn benoeming in UWV ten opzichte van mijn functie bij Gak als een stap terug. In mijn Gak-periode was ik al ver gevorderd om niet alleen over de</p>	<p>Participatie en communicatie zijn belangrijke onderwerpen om te zorgdragen dat betrokkenheid en strategische ontwikkelingen in stand blijven.</p> <p>VBTB van beleidsbegroting tot beleidsverantwoording (ministerie van Financiën)</p> <p>Een begroting nieuwe stijl die niet in de eerste plaats uitgaat van het geld dat wordt uitgegeven, maar van het beleid en wat men daarmee wil bereiken. Geen ondoorzichtige cijferbrij, maar concrete beleidsdoelstellingen. Met centrale vragen als: `Wat willen we bereiken?, Wat gaan we daarvoor doen? en Wat mag dat kosten?'. De begroting nieuwe stijl wordt daardoor niet alleen voor Kamerleden, maar voor iedere geïnteresseerde Nederlander, meer inzichtelijk, minder technisch en makkelijker te lezen.</p> <p>De verantwoording nieuwe stijl, jaarverslag genoemd, heeft eenzelfde indeling als de begroting nieuwe stijl. De vragen die in het jaarverslag worden gesteld zijn: Hebben we bereikt wat we hebben beoogd?, Hebben we gedaan wat we daarvoor zouden doen? en Heeft het gekost wat we dachten dat het zou kosten? Zo is het voor de Tweede Kamer makkelijker om begroting en jaarverslag met elkaar te vergelijken en het beleid van het kabinet te beoordelen. Het jaarverslag wordt op de derde woensdag in mei aan de Tweede Kamer aangeboden. De Tweede Kamer kan zo voor het zomerreces het jaarverslag behandelen en het kabinet kan bij de voorbereiding van de begroting voor het volgende jaar nog rekening houden met de opmerkingen van de Tweede Kamer.</p> <p>Daarnaast heeft VBTB geresulteerd in een hernieuwde aandacht voor de bedrijfsvoering. Daarbij wordt bedrijfsvoering gezien als een belangrijk hulpmiddel voor managers om de beoogde doelen met behulp van geplande activiteiten tegen de begrote kosten te realiseren.</p>
--	---	--

<p><i>Het gedachtegoed van Deming</i></p>	<p>financiële resultaten te rapporteren, maar juist over de mate waarin de kwaliteitsbeïnvloeders (<i>drivers</i>) en kostenbeïnvloeders worden beheerst. Bij de vorming van UWV ging deze benadering vrijwel geheel verloren.</p> <p>Mijn visie op control, geïnspireerd op de cirkel van Deming, vindt weinig gehoor in de financiële wereld van UWV. Het valt mij bovendien op dat de kwaliteitsdenkers vooral bezig zijn met de ISO-benadering van kwaliteit, en minder met de borging van kwaliteit in het primaire proces. Kwaliteit is nakomen wat je belooft. De vertaling van de belofte van UWV aan de maatschappij (werk boven inkomen) is echter nog niet doorvertaald naar de medewerkers die dit moeten uitvoeren. Het valt mij op dat we er wel over praten, maar dat niemand er verantwoordelijk voor is.</p> <p>Het benoemen van doelen die herkenbaar zijn voor klanten en medewerkers is echter niet gemakkelijk. Prestaties kunnen soms moeilijk vast te leggen zijn, waardoor men wat verzint voor de begroting en gewoon door gaat zoals men werkte. Monitors worden gebruikt om voortgang te volgen en informatie over trends op te doen. Te weinig worden ze gebruikt om achter de kosteneffectiviteit van maatregelen te komen. Effectiviteit laat zich moeilijk kwantificeren. Als verantwoording niet alleen verticaal (naar boven), maar ook horizontaal (naar medewerkers en klanten) is gericht is het gemakkelijker consequenties te trekken uit de verantwoording. Daarvoor is transparantie onontbeerlijk. Goede en slechte resultaten hebben nog weinig gevolgen. Dat komt doordat de cijfers verzameld worden voor de traditionele verticale verantwoording, niet om er van te leren en zelfs niet om goede resultaten te belonen. De horizontale verantwoording ontbreekt.</p>	<p>In de komende jaren wordt gestreefd naar een verdere optimalisering van de begrotingen en verantwoordingen en wordt gewerkt aan de implementatie van VBTD binnen de ministeries. Dit door (daar waar nodig) de departementale en de decentrale planning- & controlcyclus beter te doen aansluiten op doelstellingen en prestatiegegevens die centraal staan in de begrotings- en verantwoordingscyclus (en omgekeerd) en door de invoering van de Regeling Prestatiegegevens en Evaluatieonderzoek Rijksoverheid. Daarnaast zullen ondersteunende acties, zoals de kwaliteitsverbetering van beleidsinformatie en de verdere implementatie van de mededeling over de bedrijfsvoering, onverminderd doorgaan.</p> <p>Het verantwoordingsinstrumentarium blijkt echter nog steeds gericht op verantwoording aan de top. De top bepaalt, de basis voert uit. De vraag is of deze gedachte wel stoelt op de werkelijke praktijk. Beleid wordt vaak interactief ingevuld door medewerkers in de basis die in samenwerking met de omgeving bepaalde manieren zoeken om de doelen gesteld te behalen.</p> <p>In theorie is het instrumentarium bruikbaar om in het apparaat te gebruiken om te leren van resultaten en goede prestaties te belonen. Er zijn naast de financiële gegevens steeds meer "monitors" om te zien hoe het gaat in de uitvoering. Ze worden niet gecombineerd tot hanteerbare informatie, waar burgers en medewerkers wat aan hebben. Dat is zonde. Om te kunnen leren is "horizontale verantwoording" nodig.</p>
---	--	---

Toekomst: Integratie van de keten van Werk en inkomen

Andere taken in de toekomst

In de komende jaren vragen wij veel van de werknemers. De start van het UWV is pas het beginpunt van een groot veranderproces. Vernieuwing en verbetering staan voorop. Op termijn zal ook afslanking van de organisatie aan de orde zijn. In de periode 2005-2010 zullen de effecten van WALVIS zichtbaar worden. Als de vereenvoudiging die met WALVIS wordt beoogd werkelijkheid wordt heeft dat behoorlijke effecten op de omvang van de organisatie.

Verder is te verwachten dat UWV in de "keten van werk en inkomen" een kanteling gaat maken van 10% WERK naar 90% WERK, en van 90% INKOMEN naar 10% INKOMEN. Als gevolg van WALVIS en het verdergaand automatiseren van de inkomensverzorging kan de inspanning voor dit deel van de uitvoering reduceren tot een vorm van "girotel".

Nieuwe structuur van de nieuwe organisatie

UWV nieuwe stijl krijgt bij de uitvoering van het WERK gedeelte te maken met de "ketenpartners" CWI en Gemeenten. Het ligt in de verwachting dat de Minister van Sociale Zaken de werkzaamheden gericht op het toeleiden naar werk verdergaand zal bundelen in een overkoepelende organisatie. Wat er dan overblijft voor UWV is de kasfunctie, die evengoed door de Sociale Verzekeringsbank kan worden overgenomen. Beschouwen we dit met de voorgenomen samenwerking met de Belastingdienst, dan is er weinig fantasie voor nodig om voor te stellen dat wel eens het hele UWV wel eens zou kunnen verdwijnen.

Wat we zien is dat de organisaties bezig zijn aan een gezamenlijke doorstart, die veel weg heeft van een pioniersfase. Deze fase speelt zich af in organisaties die na 50 jaar uitviersing sociale zekerheid in een stabiele bureaucratische cultuur terecht zijn gekomen. Het is dus de vraag of de organisatiestructuur van deze organisaties nog wel model kunnen zijn voor een nieuwe organisatiestructuur. Of dat in een pioniersfase de structuur zoals beoogd wel passend is.

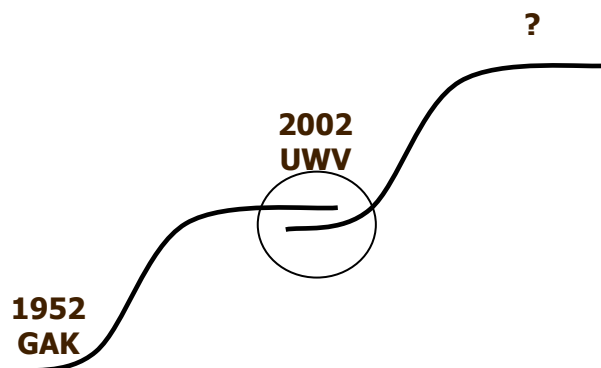
WALVIS is de Wet Administratieve Lastenverlichting en Vereenvoudiging In de Sociale zekerheid. De invoering van deze wet, die is voorzien voor 2005, zal grote gevolgen hebben voor onze organisatie. De processen worden eenvoudiger en kunnen in hoge mate worden geautomatiseerd. De noodzaak van persoonlijke contacten met klanten bij uitkeringsverzorging en premie-inning neemt af. De gegevensaanlevering door werkgevers aan de verschillende instanties zal worden gestroomlijnd. Het kabinet heeft zich tegenover het bedrijfsleven verbonden aan een administratieve lastenverlichting van 8 miljard euro. Van UWV en Belastingdienst wordt verwacht dat zij daar een fundamentele bijdrage aan leveren.

Kenmerken van sturing- en controlstijl (uit: besturingsfilosofie UWV)

De sturing- en controlstijl dient een adequate reflectie te zijn van de missie, de ambities, de waarden en normen en de strategie van UWV. De belangrijkste kenmerken van de beoogde sturing- en controlstijl zijn de volgende:

verantwoordelijkheden worden zo laag mogelijk in de organisatie belegd om de continue professionalisering, de betrokkenheid bij de bedrijfsvoering en de slagkracht te bevorderen. De gedelegeerde verantwoordelijkheden worden begrensd door centrale kaders die afhankelijk van het werkveld een andere mate van decentralisatie reflecteren. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen:

werkvelden met een overwegend **decentrale verantwoordelijkheidsstelling** binnen centrale kaders die de hoofdlijnen betreffen. Het betreft hier hoofdzakelijk de locatiegebonden werkvelden waarvoor het initiatief tot besluitvorming lokaal genomen dient te worden. Voorbeelden van deze werkvelden betreffen: de uitvoering van primaire processen, de catering, onderhoud en schoonmaak;



Een nieuwe besturingsfilosofie

Een vraagstuk dat op strategisch niveau speelt heeft te maken met de sturing en beheersing van de organisatorische wijzigingen de komende jaren. De besturingsfilosofie van UWV voor de toekomst (zie kader) is ontworpen door prof. Steens, werkzaam bij Cap Gemini. De taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de centrale en decentrale eenheden staan duidelijk beschreven. Het geheel hiërarchische en functionele verhoudingen van lijn- en staf, zowel horizontaal als verticaal staat geïllustreerd in een organigram, dat ik hier ter illustratie heb bijgevoegd. Normaal zegt een plaatje meer dan 1000 woorden. In dit geval zijn meer dan 1000 woorden nodig om het plaatje te begrijpen. Ik probeer dan ook niet in dit verband uit te leggen wat het organigram precies inhoudt, maar ik wil wel ingaan op het proces van de totstandkoming van de besturingsfilosofie.

Wat betekent dit voor de rol van de controller in de toekomst?

Nieuwe taken voor de controller in de toekomst?

De sturing en control zijn gericht op het maken van goede (door betrokken partijen gedragen, meetbare, haalbare en ambitieuze) afspraken over de te bereiken resultaten en het nakomen van de afspraken, of te wel het realiseren van de afgesproken resultaten. De sturing en control zijn derhalve gebaseerd op

werkvelden met een overwegend **centrale verantwoordelijkheidsstelling**. Voorbeelden van deze werkvelden betreffen: proces- en productdefinities, automatisering, huisvesting, documentaire informatievoorziening en digitalisering en leasen van auto's;

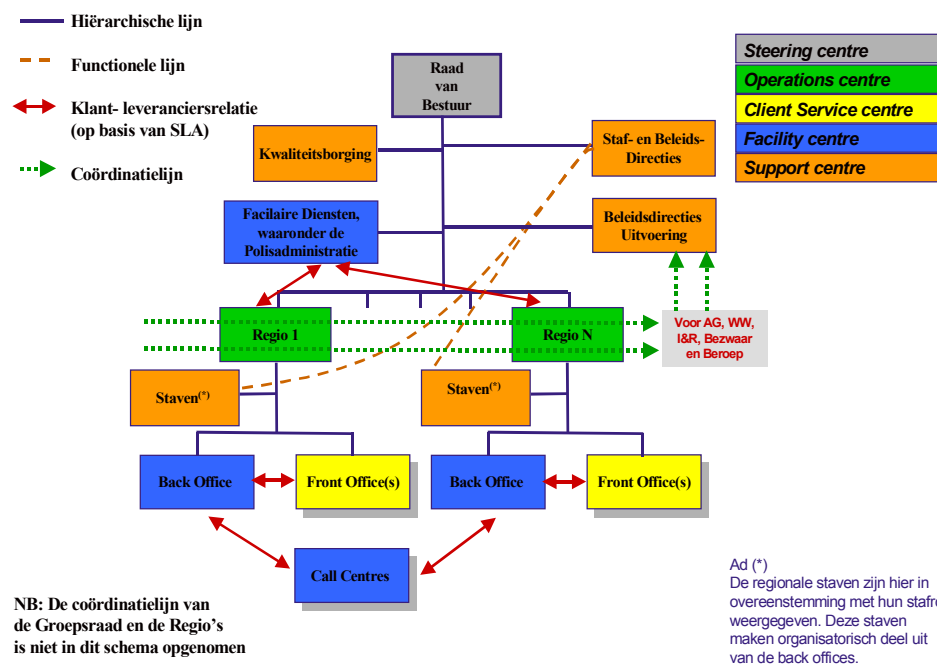
de **centrale kaders** worden ingesteld indien deze de beoogde coördinatie, uniformering en standaardisering, de UWV-brede veranderingsprocessen en de optimalisatie van de efficiency en de effectiviteit bevorderen. De centrale kaders omvatten de bedrijfsdoelstellingen, de architectuur van de bedrijfsprocessen, de beleidsuitgangspunten ten aanzien van de samenhang van ICT-systemen, de regelgeving, het personeelsbeleid, het organisatiebeleid, het financieel beleid en de beleidsuitgangspunten ten aanzien van facilitaire zaken en de inkoop van diensten en middelen. De Raad van Bestuur stelt deze kaders in op advies van de centrale staven. Het lijnmanagement is verantwoordelijk voor de naleving van de centrale kaders stuurt daar actief op. De centrale staven verzorgen de benodigde ondersteuning aan het lijnmanagement teneinde de naleving te bevorderen en bewaken eveneens namens de Raad van Bestuur de naleving van de centrale kaders. Er is geen sprake van een stafgestuurde organisatie; de staven ondersteunen de Raad van Bestuur (advisering over de kaders en bewaking van de naleving namens de Raad van Bestuur) en het lijnmanagement (ondersteuning ter bevordering van de naleving). De met de centrale kaders gepaard gaande sturing en control zijn gericht op strikte naleving;

de **primaire processen** zijn gericht op een landelijk uniforme uitvoering van de taken. De sturing en control zijn derhalve gericht op het waarborgen van de uniformiteit van de primaire processen en de resulterende dienstverlening (producten). Proces- en productdefinities (en daartoe behorende procesmodellen en kwaliteitsnormen) behoren tot de centrale kaders die door daarvoor ingestelde Beleidsdirecties worden

het principe van 'sturen op resultaten' of te wel 'op **outcome** gerichte sturing' (in tegenstelling tot bijvoorbeeld het sturen op activiteiten als zodanig en/of middelen/input). Het betreft hier het sturen op het bereiken van concrete doelstellingen die zijn afgesproken en die bijdragen aan het realiseren van de missie, ambities en strategie van UWV; de te behalen en de daadwerkelijk bereikte resultaten zijn helder uitgedrukt in prestatie-indicatoren. De prestatie-indicatoren staan centraal in de begrotingen, plannen en rapportages; periodiek worden de organisatieonderdelen doorgelicht met als doel om bij te dragen aan de optimalisatie van de effectiviteit en de efficiency en de naleving van de centrale kaders. Deze periodieke doorlichting betreft alle bedrijfsvoeringsaspecten; een snelle en transparante besluitvorming draagt bij aan de slagkrachtige organisatie die nodig is om te opereren in overeenstemming met de hiervoor geformuleerde ambities, waarden en normen en doelen.

voorgesteld en door de Raad van Bestuur worden vastgesteld;

ondersteunende bedrijfsprocessen die op grond van economies of scope of economies of scale beter en goedkoper geconcentreerd kunnen worden uitgevoerd, worden ondergebracht bij geconcentreerde facilitaire (diensten-) centra die hun diensten aan de afnemende bedrijfsonderdelen verlenen in de vorm van opdrachtgever-opdrachtnemerrelaties. Op deze wijze dient concentratie van facilitaire diensten gepaard te gaan met het bevorderen van de verantwoordelijkheid van de afnemende bedrijfsonderdelen voor de bijdragen van deze diensten aan de bedrijfsvoering van de afnemende bedrijfsonderdelen. De sturing en control van de facilitaire diensten zijn gericht op het optimaliseren van de kwaliteit en de efficiency. De werking die uitgaat van de zakelijke invulling van de opdrachtgever-opdrachtnemerrelatie en periodieke vergelijkingen met best practices en benchmarks dragen daaraan bij;



Mijn leermomenten:

Ik benader vraagstukken vaak vanuit de systeemdynamica. Waarschijnlijk komt dat voort vanuit mijn belangstelling voor ecology. Wij maken allen deel uit van een groter geheel; het functioneren van het systeem is afhankelijk van het functioneren van de afzonderlijke delen. Wat mij drijft is dat ik het gevoel heb dat wat ik doe ergens toe doet. Ik noem dat toegevoegde waarde. In de wetenschap dat ik daar niet alleen in ben, ben ik me er van bewust dat ik afhankelijk ben van de samenwerking met anderen. Het uitdragen van een visie is voor mij niet voldoende. Het creëren van een gemeenschappelijke visie en anderen zover krijgen dat die de visie overnemen in hun handelen, is waar het mij om gaat. Ik wil leren wat het effect is van mijn handelen omdat ik zie dat mijn interventies niet altijd het voor mij gewenste effect opleveren.

2. PRODUCTIEREGELS

Is Meten Weten?

Dit hoofdstuk beschrijft de expliciete en impliciete productieregels bij de besturing van de organisatie, en de inrichting van de planning & controlfunctie. Hoe ik door mijn zoekstrategie mij bewust werd van denk- en handelingspatronen, die bepalend zijn voor de werkelijkheid die we met anderen creëren.

De titel van dit hoofdstuk is ingegeven doordat "*meten is weten*" een productieregel is, waarmee wordt aangegeven dat alles meetbaar moet zijn. Naast weten wat gedaan is, en weten wat het kost, is vooral van belang te weten wat het effect is van de activiteiten. Wat betekent dat dan voor de rol en de vaardigheden van de controller, en hoe kan deze rol in de organisatie worden ingezet als leerinstrument. Ik tracht dat te illustreren aan de hand van een aantal voorbeelden.

Planning & Control als beheersinstrument

"You can't manage what you can't measure"

*Missie, Visie, Doelen,
prestatie-
indicatoren*

Productieregel één is: *meten is weten*. Als het niet meetbaar is, kun je het ook niet weten. Deze logica komt voort uit de bedrijfseconomie. Missie, Visie, doelen, om te zetten in prestatie-indicatoren, liefst nog met kritische succesfactoren. En zie hier: de organisatie is beheersbaar. Controllers storen zich eraan dat de managers geen gebruik maken van de informatie die zij leveren. Mijn vraag is dan: wat is de boodschap die verborgen zit in deze informatie? Waarom maken managers er dan geen gebruik van.

Uit gesprekken met managers en controllers komt naar voren dat het planning en controlproces een bezigheid is die niets met sturen van doen heeft. Het is een soort plichtpleging van hoger hand, waar je maar het beste zo snel mogelijk van af kunt komen. Gelukkig zijn er controllers die er zo in bedreven zijn, dat zij niets liever doen dan maar zo gedetailleerd mogelijk cijfers verzamelen en analyseren. Met de beste bedoelingen wordt nauwgezet in kaart gebracht hoe groot verschillen zijn tussen doel en realisatie.

*Theorie en
werkelijkheid*

Verschillen worden voor een belangrijk deel ook veroorzaakt door fouten in de registratie, en vervolgens worden mandagen besteedt aan het analyseren van registraties. Zo is de controller zoet en van de straat. Het wordt pas vervelend als de controller lastige vragen gaat stellen. Menig controller heeft in mijn werkzame periode in de sociale zekerheid van zijn baas te horen gekregen dat negatieve beeldvorming "not done" is. Zelf mocht ik van mijn eigen directeur niet het woord "slecht" gebruiken. Met veel creativiteit maakte ik er dan van "minder goed".

Tot mijn ontsteltenis kwam ik er achter hoe eenvoudig cijfers manipuleerbaar zijn. Als de registratie van dossiers inzichtelijk maakte hoeveel er die dag binnen kwamen en er weer uitgingen, zodat feitelijk zichtbaar werd of er sprake was van olopemde achterstanden, dan ontstond niet de prikkel om de achterliggende risico's op te sporen, en te leren hoe deze het beste kunnen worden voorkomen. Nee, de eerste

Mijn productieregels

Ik heb een natuurlijke drive om op de prestaties te letten. Als je deze in de hand houdt, dan heb je ook bij de politiek recht van spreken. Geld is geen doel op zich, het is altijd een afgeleide van de juiste mensen en de juiste middelen die je moet inzetten om de gewenste kwaliteit te bereiken. Dat onze klanten, de uitkeringsgerechtigden, op tijd krijgen waar ze recht op hebben. De kwaliteit van ons product hebben we niet volledig zelf in de hand. Dat zijn de risico's als je deel uitmaakt van een keten, zoals UWV met CWI, inkoop reïntegratie en gemeenten. Vergelijk het met een fabriek waar ze sinaasappelsap maken. Al persen we nog zo snel en goed, aan de ene kant zijn we afhankelijk van de aanvoer van goede sinaasappelen, aan de andere kant moet ons sap ook vers in de winkels liggen. Een effectieve samenwerking binnen die keten is van groot belang voor het maatschappelijk resultaat'

Ik zie het als mijn missie het helpen realiseren van de maatschappelijke doelstellingen van onze organisatie. In de uitvoering van ons primaire proces gaat het om mensenwerk en de klant, om zuinig zijn met de middelen, de goede dingen doen, en de dingen goed doen. Dit raakt de kern van ons bedrijf, op de vestigingen in het land. Ik zie dat we er nog niet zijn, maar dat we wel leren van de dingen die beter kunnen.

Voorbeeld van zelfsturing

prikkel is die van manipulatie. Goede cijfers geven geen vragen. Moeten de cijfers nog beter? Binnen een maand zijn optisch de achterstanden in de werkvoorraden verdwenen. Zouden we deze lijn doortrekken, dan zou er zelfs sprake zijn van negatieve voorraden... Mijn conclusie is dan ook dat sturen op cijfers een averechts effect bewerkstelligt.

Om die reden houdt mij het proces van sturing bezig. De single loop regelkring, die van de thermostaat, reageert zich af op de thermostaat zelf. Om het de woorden van een kwaliteitsmedewerker te spreken: "als ik een opmerking gaf, moest ik oppassen dat ik geen dossier in m'n nek kreeg". Als deze cultuur primair in het proces bepalend is voor de houding van medewerkers naar elkaar, wat doet dan nog een ISO of INK systeem aan verandering van dat gedrag?

Een mooi voorbeeld vind ik nog steeds mijn ervaring omstreeks 1998. Ten einde raad over waarom verbetermaatregelen bleven steken in zoveel onbegrip, dat alle energie ging zitten in eindeloze plannen van aanpak, ben ik naar een afdeling Ziektewet in het land gestapt, en de medewerkers daar gevraagd of zij een idee hadden hoe de belabberde situatie was ontstaan, en wat we daaraan zouden kunnen doen. Toen uit de aangedragen opties er drie werden gekozen die zij het beste zelf konden beïnvloeden, en we een systeem hadden gemaakt waarin het effect van hun maatregelen zichtbaar kon worden gemaakt, bleek het probleem binnen enkele weken voor meer dan de helft te zijn verholpen. Deze drie bepaalden voor 80% het niet halen van de doelstelling. De doelstelling kwam nu binnen handbereik, en de medewerkers waren enthousiast over hun eigen resultaat. Mijn interventie hierin was miniem. Waarom lukt het zoveel managers dan niet om dezelfde aanpak toe te passen?

Tijdens mijn gesprekken met managers komt telkens het spanningsveld naar voren waarin afspraken moeten worden gemaakt die meetbaar zijn. Vervolgens gaat het a. over de norm, en b. over de beïnvloedbaarheid van de gemaakte afspraak. Waar het niet over gaat is het vermogen tot leren (Senge noemt dit leerstoornissen, zie kader). Volgens mij moet er dan aan de twee zijden van het managementcontract wat veranderen om leren mogelijk te maken. De één die uitnodigt tot experimenteren,

Senge is op zoek gegaan naar antwoorden op de leerstoornissen van hedendaagse organisaties, die hij als volgt samenvat: 'Ik ben mijn positie'. Denken vanuit de eigen beperkte positie. De vijand is buiten. Vergeten welk aandeel je zelf in het ontstaan van problemen hebt. De illusie van krachtig ingrijpen: proactief gedrag is in wezen vaak heel reactief.

Fixatie op afzonderlijke gebeurtenissen in plaats van op doorlopende processen. Het 'gekookte-kikkersyndroom': langzame gevaren worden niet opgemerkt. Het onvermogen om van ervaring te leren, omdat de gevolgen van het handelen buiten het blikveld liggen; De mythe van managementteams, die vaak geen echte teams zijn maar bestaan uit individuen die defensief met elkaar omgaan.

Het alternatief voor dit syndroom van de niet-lerende organisatie is een geheel van zes 'disciplines', die samen voor een lerende organisatie kunnen zorgen:

- persoonlijk meesterschap
- mentale modellen
- bouwen van gemeenschappelijke visie
- team-leren
- systeemdenken.

De laatste discipline, het systeemdenken, verbindt de rest. Een lerende organisatie kan alleen tot stand komen door middel van een zicht op het geheel. Dit levert de systeemtheorie. Het perspectief van de systeemtheorie laat Senge zien door een simulatie van een eenvoudig productiebedrijf met groothandel en detailhandel. De simulatie is zo opgezet dat de meeste spelers ervan ervoor zorgen dat de bedrijven in het spel failliet gaan en de consument geen bier meer heeft. En dit gebeurt met de beste bedoelingen door intelligente mensen. De moraal van het

<p><i>Machinebureaucratie of professionele bureacratie</i></p>	<p>vernieuwen en leren, en de ander die durft met zijn medewerkers de uitdaging aan te gaan om te kijken hoe het ook anders kan. Ik heb deze situatie slechts in één geval aangetroffen, in alle andere gevallen bestond alleen de angst dat het slechter zou worden dan het al was, en werd alle vrijheid beknot.</p> <p>Tayloriaans denken (zie kader) kom ik vooral tegen op centraal stafniveau. De "regelgevers" van de organisatie zijn vaak juristen, die vanuit de wetsoptiek vertalingen maken naar de uitvoering. Of deze uitvoering vervolgens ook bestuurbaar moet kunnen zijn speelt geen rol. Ik zie dat op lokaalniveau vaak eigen vertalingen van deze vertalingen worden gemaakt. Het doel is goed: maak de wet begrijpelijk voor degene die de wet moet uitvoeren. Als het gaat om wat is goed (rechtmatig) en wat is fout (onrechtmatig) komen we hier in een schemergebied van twee belevingswerelden die elkaar niet willen begrijpen. (ik kom hier later nog op terug).</p> <p>Het uitgangspunt binnen UWV is nog steeds de primaire focus op materie. Om maar zeker te stellen dat de productiviteit hoog is tegen minimale kosten tuigen we een hele organisatie van beheersingsmaatregelen op. We stellen ons voornamelijk de 'hoe-vraag'. Hoe moet onze organisatie beheerst worden om voldoende te produceren? De organisatiestructuur krijgt vorm, er worden werkinstructies gemaakt en de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden worden geformaliseerd. Het zijn allemaal maatregelen die we aan de medewerkers opleggen om ze expliciet dan wel impliciet aanwijzingen te geven over het gewenste gedrag.</p> <h2>Planning & Control als leerinstrument</h2> <p><i>"Manage what we can't measure"</i></p> <p>Wat ik zie is dat we enkelvoudig leren. Door de norm als gegeven te beschouwen, realiseert de organisatie de norm wel of niet. Er bestaat in deze hoedanigheid slechts goed of fout. De achterliggende productieregel is dat het management alleen in staat is om de doelstellingen te realiseren door alleen datgene te managen wat gemeten kan worden en vergeleken kan worden met een norm.</p>	<p>verhaal is dat de deelnemers niet doorhebben welke onderliggende structuur hun gedrag bepaalt; zij raken dus in deze structuur gevangen.</p> <p>Reeds begin 20e eeuw benadrukte Taylor het belang van het zo efficiënt mogelijk inrichten van de taak van medewerkers. Hiertoe herrangschikte hij een taak zodanig in zijn individuele componenten dat deze zo efficiënt mogelijk kon worden uitgevoerd. Taylor vond dat een medewerker zich in één component moest specialiseren en niets hoefde af te weten van de achterliggende werkwijzen en doelen. Ruimte voor eigen inbreng en creativiteit was er nauwelijks.</p> <p>In organisaties die op deze principes zijn gebaseerd, werken mensen net als machines, die door middel van een meet- en regelsysteem effectief kunnen worden bijgestuurd. Dit kan voor sommige processen heel zinvol zijn. Maar in de uitvoering van de sociale zekerheid, ook geheel niet, omdat deze organisatie relaties van vitaal belang met de omgeving onderhouden, en niet los gezien kunnen worden van hun omgeving..</p>
--	---	---

De hoe- vraag en de waarom- vraag

Ik vergelijk dit leerproces met de werking van de thermostaat. Wanneer de thermostaat 'leert' dat de temperatuur onder een bepaald niveau is gedaald, geeft deze aan de verwarming het signaal door dat hij moet gaan branden. De thermostaat bedenkt niet of de ingestelde temperatuur klopt. Zou dit wel het geval zijn dan zouden niet alleen de fouten hersteld worden, maar ook de achterliggende werkwijzen en doelen ter discussie gesteld worden. Dan zou dus niet alleen de 'hoe-vraag' gesteld worden, maar ook de 'waarom-vraag'.

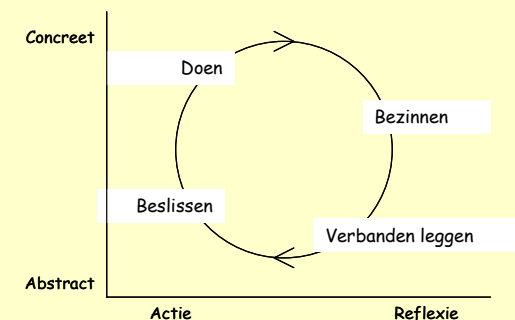
Ik vind dat in onze organisatie produceren (de focus op materie) zwaar weegt, en dat niet altijd de achterliggende existentiële vragen worden gesteld. Bij mij wordt de indruk gewekt dat medewerkers weinig ruimte krijgen voor eigen inbreng en creativiteit bij het uitvoeren van hun taken. Zo zijn bijvoorbeeld vaak de werkwijzen uitgedacht en vastgelegd in stroomschema's en werkinstructies. Zeker wanneer er sprake is van ISO-certificering, wordt aan de naleving van de werkinstructies veel waarde gehecht. Controle op de regels lijkt dan een dominante taak van de Controller en de medewerker Interne Controle.

Willen we wel leren?

Uit onze managementrapportages met de realisatiecijfers moet blijken hoe de organisatie het tot nu toe doet ten opzichte van de gestelde begroting en budgetten. In de leercyclus van Kolb (zie kader) zouden we hier de fase van 'bezinnen' bereiken. Afhankelijk van de discrepantie tussen norm en werkelijkheid creëren we nieuwe ideeën en actiemogelijkheden en schikken deze tot nieuwe vormen. Hiertoe leggen we 'verbanden' om vervolgens op basis van deze analyse te 'beslissen' welke beheersingsmaatregel de voorkeur heeft. Zo maken we dan de afweging hoe de organisatie bijgestuurd kan worden. Op deze wijze heb ik de afgelopen jaren ook mijn functie als controller vervuld, totdat bij mij het besef groeide dat er elk jaar een terugkerend patroon ontstond waarin ik geen verbetering constateerde ten opzichte van voorgaande jaren.

Mijn bevinding is: Als ons enige doel is het maken van boekjes met cijfers en verklaringen, dan kunnen we daar beter meteen mee stoppen, of het aantal boekjes beperken tot één per jaar. Het risico dat we hierdoor "failliet" gaan is minimaal, tenzij wij dusdanig waarde aan de door ons verstekte informatie kunnen verbinden

David **Kolb** beschrijft in zijn veelgeciteerde boek *Experiential Learning* (1984) hoe in de twintigste eeuw vele geleerde mannen sterk overeenkomende modellen ontwikkelden over leren. Hij laat zien dat de Amerikaanse pragmatische filosoof John Dewey, de Duitse grondlegger van 'T-group' trainingen en organisatieontwikkeling Kurt Lewin, en de Zwitserse ontwikkelingspsycholoog Jean Piaget, betrekkelijk onafhankelijk van elkaar dezelfde twee polariteiten hanteren voor leren, waardoor zij elk tot een cyclisch leermodel komen met vier –vrijwel overeenkomende– fasen. Deze fasen worden tegenwoordig vaak geciteerd als de 'leerstijlen van Kolb'.



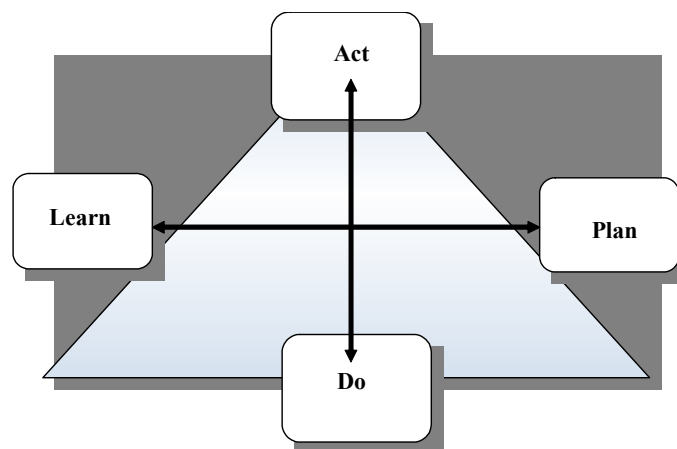
*Leren in een andere
organisatiestructuur*

dat het management er ook werkelijk iets van leert.

Mensen zijn in staat te leren op een cyclische manier: actie wordt afgewisseld met reflectie, activiteit met rust. Willen we effectieve gedragswijzigingen bewerkstelligen, dan moeten we een manier vinden om aan te sluiten op dit cyclische ritme. Zo moet tijd ingeruimd worden om te denken, om collectieve discussies te voeren en voor reflectie en creativiteit. Ik zie me gesteld mij met mijn medewerkers voortdurend aan te passen aan de steeds veranderende omstandigheden. Hiervoor zoek ik bewust tussentijdse momenten voor collectieve dialoog over onze rol in de organisatie.

*Naar het voorbeeld
van Deming*

Ik kwam tot de conclusie dat de rol van de controller, tegen de achtergrond van de machinebureaucratie van Mintzberg, gezien moest worden op de plaats van de "Check" van Deming. Zien we de besluitvormers als "Act", de stafondersteuning als "Plan", en de uitvoering als "Do", dan zie ik de rol van Control nog meer als leer-fase dan als check (controle)-fase. De effectiviteit van Control wordt dan bepaald door de mate waarin de organisatie wil leren van de bevindingen, en tevens door de manier waarom Control tot zijn bevindingen komt. (zie tekening, ik ga hier in het volgende hoofdstuk nader op in)



Continu verbeteren en de **Deming**-cirkel

In het integrale kwaliteitsdenken staat continu verbeteren en leren centraal. Continu verbeteren betekent regelmatig stilstaan of de bereikte resultaten overeenkomen met de (afgesproken) doelstellingen. Afhankelijk van de afwijking vindt bijsturing van het proces plaats. Een manier om dit proces van evalueren en bijsturen te managen, is gebruik te maken van de principes van de Deming-cirkel.

De Deming-cirkel bestaat uit vier fasen:

1. Plan-fase: plan de activiteiten, inclusief de te behalen resultaten.
2. Do-fase: voer de activiteiten volgens plan uit.
3. Learn-fase: concretiseer het behaalde resultaat.
4. Act-fase: reageer op het behaalde resultaat bijvoorbeeld door het bijstellen van de plannen.

*Verschillende
productieregels op
verschillend niveau*

Productieregels zijn er op strategisch, tactisch, en operationeel niveau. Op strategisch niveau liggen veel politieke gevoeligheden. Lastige vragen van opdrachtgevers en toezichthouders die het imago kunnen schaden zijn ongewenst. Op tactisch niveau, het niveau van de divisieleiding, ligt het spanningsveld tussen wat strategisch gewenst is en wat operationeel haalbaar is. Beeldvorming is hier cruciaal. Zelfs als de resultaten meevallen kan de beeldvorming naar boven afbreuk doen aan de beeldvorming. Dit neigt tot een zekere angst voor vergissingen. Meer controle en beheersing is vaak het gevolg. Op operationeel niveau zie ik dat er een wereld is van de 'weerbarstige' werkelijkheid waarin een spanning bestaat tussen alle gewenste doelen en de middelen om die doelen te realiseren. Wanneer één van die doelen in gevaar komt waar een hoger echelon veel aandacht voor heeft, gaat alle energie naar dat ene doel (bijvoorbeeld het wegwerken van achterstanden). De andere doelen worden dan uit het oog verloren, tot het moment dat ook daar de alarmbel gaat. En zo hobbelen we van crisis naar crisis.

*Productieregels van
controllers*

Dat Deming voor mij een groot inspirator was dat wordt gaandeweg in mijn Learning History wel duidelijk. In zijn filosofie zag ik hoe een organisatie kan leren. Mijn rol hierbinnen kon ik daardoor ook beter uitleggen aan anderen. Als voorbeeld gebruikte ik de rapportages die door mijn afdeling en mijn voorgangers jaar in, jaar uit gemaakt werden zonder dat ik op de inhoud van deze rapportages enige verbetering zag. Ironisch gezegd, zou je blind een rapportage van een paar jaar terug kunnen pakken, het jaartal wijzigen, en opnieuw indienen. Het leek wel een pro-forma spel, waar het vullen van spreadsheets tot hoofdtaak was verheven. Ik zie dat controllers in dit spel volledig meegaan door zich in bijzondere mate te focussen op de wet- en regelgeving achter de bedrijfseconomie (als de laatste cent maar gevonden wordt) terwijl het bedrijf zelf ten onder gaat aan stuurloosheid. In mijn visie zou control een effectievere rol kunnen spelen in de besturing van de organisatie als er meer naar de wereld achter de cijfers wordt gekeken. Een belangrijk element voor mij is dat er een dialoog op gang komt over de manier waarop we naar onze prestaties kijken.

DEMING's 14 POINTS:

1. Create constancy of purpose for improvement of product and service.
2. Adopt the new philosophy --poor quality cannot be tolerated.
3. Cease dependence on inspection to achieve quality.
4. End the practice of awarding contracts on the price tag alone; work with a single supplier.
5. Improve constantly and forever every process for planning, production, and service.
6. Institute training on the job.
7. Adopt and institute leadership.
8. Drive out fear.
9. Break down barriers among staff areas.
10. Eliminate slogans, exhortations, and targets for workers.
11. Eliminate numerical quotas for the workforce and numerical goals for management.
12. Remove barriers that rob people of their pride of workmanship. Eliminate the annual rating or merit system.
13. Institute a vigorous program of education and self-improvement for everyone.
14. Put everybody in the company to work to accomplish the transformation.

Mijn leermomenten: "*is meten weten?*"

Mijn conclusie is dat het niet om de knikkers gaat, maar om het spel. Betrouwbaar meten van prestaties is noodzakelijk voor een goede sturing en verantwoording. Maar al te vaak is het ook een afleiding als de prestaties niet op orde zijn. De verlamming slaat toe als er zogenaamd geen cijfers zijn. De effectiviteit laat zich moeilijk weten, maar er wordt naar mijn idee te weinig gezocht naar niet-cijfermatige alternatieven om prestaties te beoordelen. Het lijkt wel alsof de cijfermatige objectieve benadering de enige benaderingswijze is in de relatie tussen contractpartners, terwijl de relatie zelf vaak de meest doorslaggevende factor is voor het krijgen van vertrouwen. Dit vertrouwen is nodig om controle los te durven laten en te sturen op het proces van de goede dingen doen en de dingen goed doen.

3. WERKELIJKHEIDSDEFINITIES

Wat als er geen normen zijn?

Normen en structuren maken deel uit van de werkelijkheidsdefinities. Het lijkt wel of zonder normen we ons geen doel kunnen stellen. Normen moeten vooral SMART zijn. Een van de grootste problemen die er vanuit de controlhoek werden opgeworpen, toen de directie verkondigde dat we ook verantwoordelijk zijn voor maatschappelijke effecten van onze activiteiten, was dat dat niet meetbaar zou zijn. Dit hoofdstuk gaat nader in op mijn pogingen om structuur en normeringen los te laten, door patronen in beweging trachten te krijgen en nieuwe organisatorisch werkelijkheden te ontsluiten. Wordt een nieuwe werkelijkheid door anderen ook als zinvol en kansrijk beschouwd?

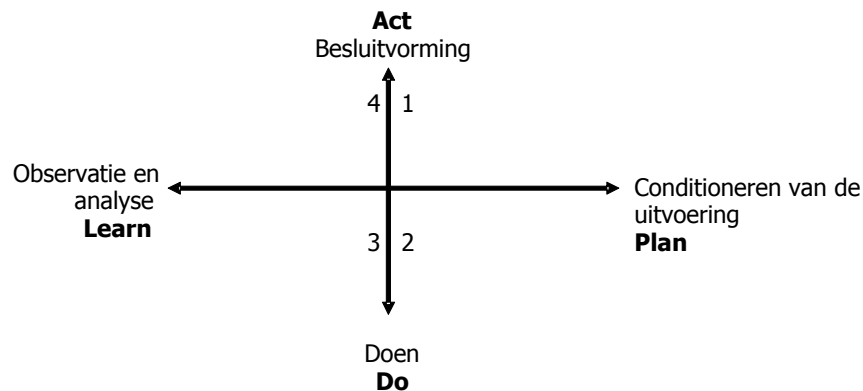
Wat is goed?

De goede dingen goed doen

Kwaliteit van de uitkeringsverzorging heeft betrekking op de bekende aspecten rechtmatigheid, tijdigheid en doelmatigheid. Kwaliteit omvat tevens aspecten als klantgerichtheid en klantvriendelijkheid. Kwaliteit is dus het vermogen tegemoet te komen aan de wensen van de klant. Of nog beter: het overtreffen van de verwachtingen van de klant. Het weten welke eisen de klant stelt aan onze diensten en het vertalen van deze eisen naar heldere indicatoren en normen is dus een belangrijke voorwaarde om te kunnen sturen op kwaliteit. Om aan de eisen in de norm te kunnen voldoen hebben we een kwaliteitsmanagement-systeem opgezet en ingevoerd op basis van een regelkring.

De Deming cirkel in de praktijk

De bekende Deming-cirkel (Plan-Do-Learn-Act) is de regelkring die ik toepas op verbetertrajecten. Ik bekijk in hoeverre de bereikte resultaten tegemoet komen aan de gewenste resultaten. Hieruit kan blijken dat op sommige aspecten in de processen bijsturing noodzakelijk is. Hiervoor wordt een plan gemaakt en de uitvoering geconditioneerd (Plan), uitgevoerd (Do) en vervolgens geobserveerd en inhoudelijk geanalyseerd (Learn). Een analyse moet inzicht geven of het gewenste resultaat is bereikt, wat weer aanleiding kan geven tot besluitvorming over een extra inspanning (Act). Hiermee is de Deming-cirkel toegepast. De kunst is snelheid te krijgen in het doorlopen van de kringloop.



Government Governance

Het functioneren van de overheid staat steeds meer in de vaak kritische belangstelling. Transparantie, betrouwbaarheid en responsiviteit zijn daarbij sleutelbegrippen. De overheden werken eraan om daar daadwerkelijk invulling aan te geven. Gemeenten zijn daarbij vaak zelfs leidend in het zoeken en toepassen van nieuwe bestuurlijke concepten. De laatste tijd valt in overheidsland steeds meer het begrip government governance.

Bij government governance staan vier cyclische activiteiten centraal: sturen, beheersen, toezicht houden en verantwoorden. Toegespitst op de gemeenten is dit nog als volgt te verduidelijken. Sturen is het proces waarbij de wethouder richting geeft aan het realiseren van de vastgestelde beleidsdoelstellingen. Beheersen betreft het stelsel van maatregelen, procedures en processen waardoor de wethouder zorgdraagt voor het blijvend nastreven en realiseren van de vastgestelde beleidsdoelen.

Toezichhouden is de controlerende activiteit die de raad uitvoert om de resultaten van het beleid namens de burger te kunnen beoordelen. Verantwoorden houdt in dat de wethouder verantwoording aflegt over de uitkomsten van de opgedragen taken en over het gebruik van de gedelegeerde bevoegdheden.

Government governance wil vooral de samenhang tussen de vier activiteiten benadrukken. Dit wordt geïllustreerd door de definitie van government governance: 'het waarborgen van de onderlinge samenhang en de wijze van sturen, beheersen en toezichhouden van een organisatie, gericht op een efficiënte en effectieve realisatie van beleidsdoelstellingen, als mede het daarover op

Wat is kwaliteit?

Als we willen voldoen aan de nieuwe ISO-norm moet de organisatie aantoonbaar werken aan continue verbetering van zowel het kwaliteitsmanagement-systeem als van de processen die hiertoe behoren door toepassing van de verbetercirkel van Deming. Dit betekent dus systematisch meten, analyseren en corrigeren.

Door het herkenbaar maken van de belangrijkste kwaliteitsdragers in onze processen kunnen we ze ook meetbaar maken. We kunnen dan ook het effect van genomen verbetermaatregelen zichtbaar maken. En wat belangrijk is: ieder kan voor zichzelf vaststellen dat hij of zij heeft voldaan aan de afgesproken kwaliteitseisen. Een persoon, een groep of een afdeling kan zich hiermee ook verantwoorden voor het gevoerde beleid, en zeggen: kom maar kijken, wij hebben het op orde!

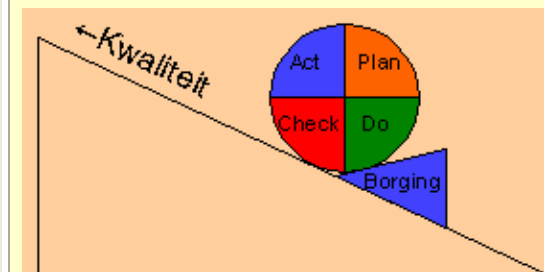
Door te laten zien hoe we omgaan met de weerbarstige praktijk van de uitvoering van de sociale zekerheid, en hoe we in staat zijn toch steeds weer oplossingen te bedenken voor knelpunten in onze processen, winnen we aan vertrouwen bij opdrachtgevers en toezichthouders. Ik wil hiermee een reputatie kunnen opbouwen van een klantvriendelijke en betrouwbare uitvoeringsorganisatie. Want het bestaansrecht van elke organisatie ligt bij de waarde die de omgeving er aan geeft. Hoe vertaal ik dit kwaliteitsdenken naar de praktijk?

Op basis van de eerder genoemde Deming cirkel baseer ik mijn visie op de verschillende onderdelen in de besturingsfilosofie. Ik constateer dat verschillende organisatieonderdelen activiteiten uitvoeren vanuit de eigen belevingswereld, maar dat die belevingswerelden niet onderling worden getoetst. De onderlinge afhankelijkheid staat vaak niet ter discussie, terwijl die juist ter discussie zou moeten staan.

Kwadrant 1

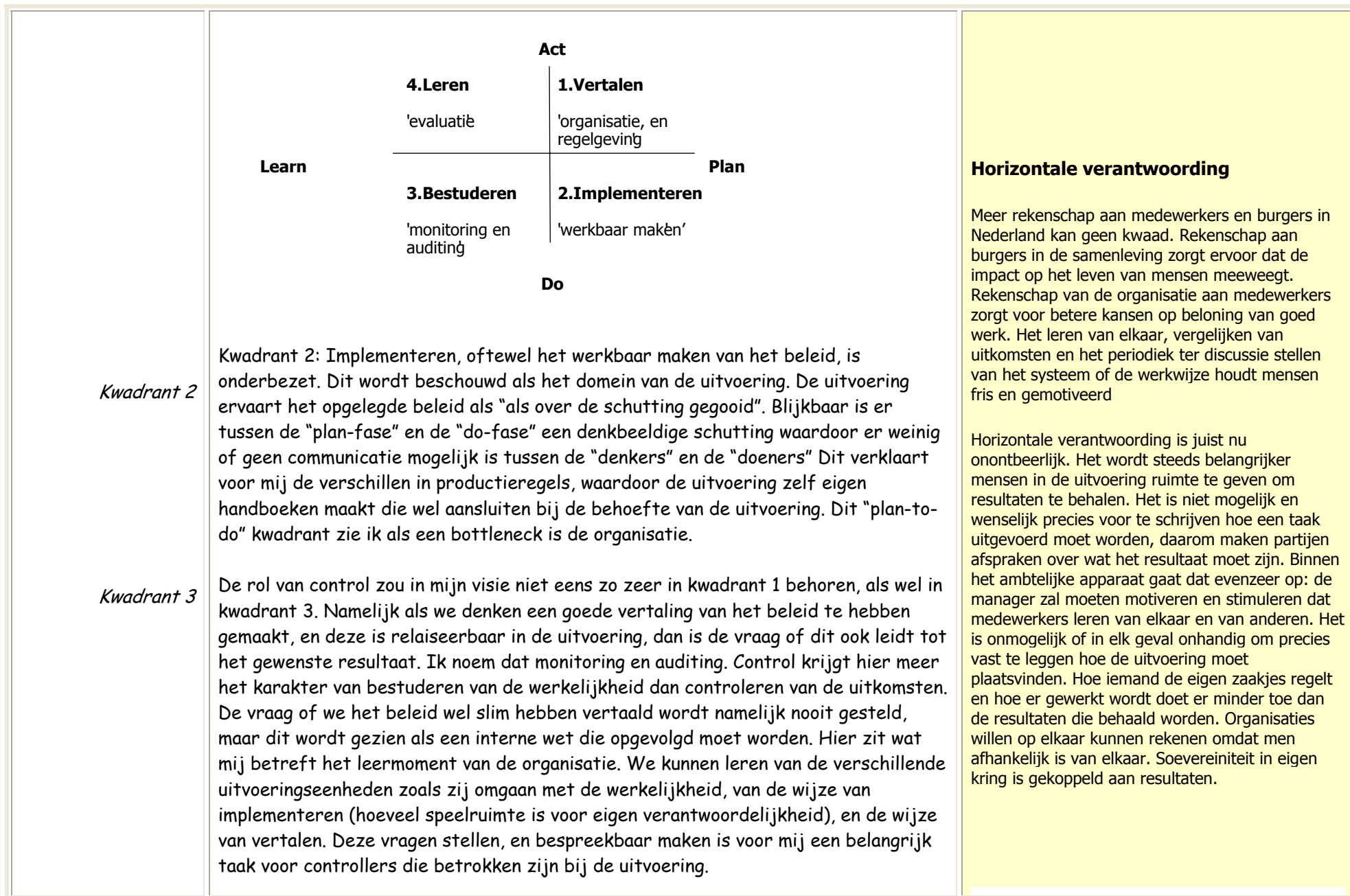
Op mijn vraag aan managers van stafafdelingen in welk van de vier kwadranten zij werkzaam zijn, antwoorden de meesten het kwadrant 1: Vertalen van beleid. Dit is het domein van organiseren en regelgeving. Ook voor sommige controlafdelingen geldt dit. In onderstaand model is dat de activiteit tussen de "act-fase" en de "plan-fase". Hoofdkantoor mensen zijn hier erg goed in. Zo goed zelfs, dat zij hun eigen werkelijkheid creëren die los staat van de organisatie als geheel.

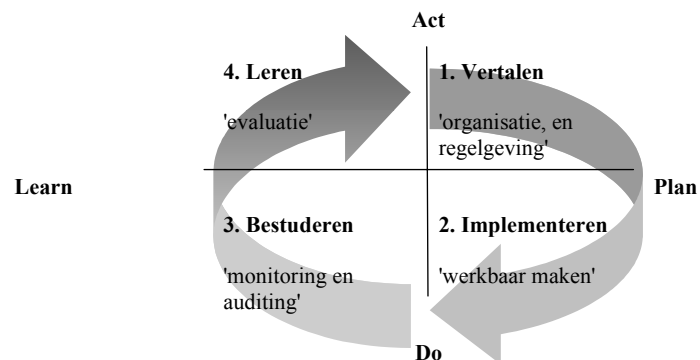
een open wijze communiceren en verantwoording afleggen ten behoeve van de belanghebbenden¹ Het klinkt allemaal heel aantrekkelijk en logisch, maar tegelijkertijd ook bekend. Maar wat is government governance precies? Is het een nieuw concept? Wat is het nieuwe dan? Hoe verhoudt government governance zich bijvoorbeeld tot planning & control? Wat is de toegevoegde waarde van government governance? Is het een relevant concept voor de gemeentelijke bestuurders? En hoe operationaliseer je dat dan?



ISO is:

- zeg wat je doet
- doen wat je zegt
- bewijs dat je doet wat je zegt



*Kwadrant 4*

Als het voorgaande niet leidt tot interactie van betrokkenen en het realiseren van de doelen dan hebben we hiervan als organisatie wat van te leren. Kwadrant 4 staat in het leken van de lerende organisatie. Evaluatie van het presteren van de organisatie als geheel is niet iets dat eens per jaar geschiedt (wanneer het jaar al weer lang en breed voorbij is) maar maandelijks. Dit kwadrant van "check-to-act" is cruciaal voor het functioneren van de planning en control afdelingen. Als er namelijk niemand oor heeft voor de boodschapper van slecht nieuws dan leeft de organisatie niet, en is het niet in staat zich aan te passen aan de steeds veranderende omstandigheden. Ironisch genoeg zijn het de controllers zelf die in belangrijke mate bepalen in hoeverre de door hun geuite boodschap gehoord wordt. Het verkopen van het advies is een van de meest doorslaggevende competenties van de controller, en niet het vermogen sluitende spreadsheets te maken.

Mijn leermomenten: *"wat als er geen normen zijn?"*

Om normen los te laten is vertrouwen nodig, en transparantie. Ik zie transparantie als één van de fundamentele kenmerken voor een succesvolle organisatie. Voor mij betekent dit dat we er voor uit mogen komen dat er fouten worden gemaakt. Ik zie fouten zijn dus eigenlijk cadeautjes voor jezelf omdat je ervan kunt leren. En elk leermoment is weer een aanleiding tot verbeteren. De kracht van de organisatie is het vermogen tot voortdurende leren en verbeteren. Dit is voor mij de grondgedachte achter de visie op besturing. Ik merk dat transparantie ook heel bedreigend kan zijn als geen ruimte voor wordt gegeven voor leren van fouten. Op dat moment voel ik dat het lerendvermogen omslaat in defensief, ontransparant gedrag.

4. PROBLEMEN EN VERHALEN

De Botsende Logica

In dit hoofdstuk komen enkele voorbeelden aan bod die illustreren wat goed ging en wat niet goed ging. Wat was mijn rol hierin, en welke overwegingen lagen hieraan ten grondslag? Eerst beschrijf ik het proces waarmee ik veranderingen in gang zet, en geef ik weer wat het effect is van mijn handelen. Vervolgens kom ik tot een beschrijving van een aantal competenties die voor mij relevant zijn in dit proces van veranderen. Op een aantal competenties kan ik mij nog verder bekwamen.

Samen op zoek naar een nieuwe toekomst

Ontmoeting van werkelijkheden

Als ik naar mijzelf kijk als 'leider' en voortrekker, zoek ik voortdurend mogelijkheden om vernieuwingen te initiëren. Dat doe ik het liefst met zoveel mogelijk relevante spelers tegelijk. De spelers zijn mijn medewerkers van de centrale afdeling "Planning, Control & Kwaliteit" en die van de gelijknamige afdelingen in de regio's (decentraal), van de Uitvoeringsorganisatie voor Werknemersverzekeringen (UWV).

Een aantal keren in 2002 organiseerde ik workshops waarin we uitgevoerde plannen evalueren, en nieuwe plannen maken. Dit is een continu proces. We streven naar 'tijdelijk werkbare overeenkomsten' omdat de maatschappelijke wereld van de sociale zekerheid permanent in verandering is, en de uitvoeringsorganisatie elk jaar weer aan reorganisaties onderhevig is. Deze voortdurende chaos biedt echter volop kansen om vernieuwingen te initiëren.

Ontmoeten in werkconferenties

In de workshops bied ik alle gelegenheid om stoom af te blazen. Het delen van 'mads', 'sads', en 'glads' creëert een eensgezindheid met betrekking tot de situatie waarin we verzeild zijn. Soms vraag ik van te voren al een vragenlijst (op basis van de matrix van Peter Camp) in te vullen, zodat we in gezamenlijkheid kunnen vaststellen wat loopt, en wat nog niet loopt. De aandacht gaat hier vooral uit naar de zachte kant van de organisatie. Er blijkt dat men grote moeite heeft met de onzekerheid van de reorganisaties, en het gevoel daar geen grip op te kunnen hebben. Dit veroorzaakt een soort verlamming en een negatieve spiraal van onvrede. Ik laat deze gevoelens opschrijven op 'flaps' aan de muur. Letterlijk vraagt men om meer orde in de chaos.

De workshops staan in het licht van 'large group intervention' en 'open space'. Tijdens deze sessies heb ik de medewerkers verzocht in gemengde groepjes mee te denken over vernieuwingen, en de rol die zij daar zelf in wilde hebben. Bouwend op de energie van de onvrede zijn afspraken gemaakt over de dingen die we willen, kunnen en moeten. Groepen werden gevormd die zichzelf een taak gaven, en die daarop konden worden aangesproken.

Tijdens een van de vervolgsessies waarbij we de resultaten evalueerden bleek dat van



"Open Space"

	BELEID	ORGANISATIE	PERSONEEL
TECHNISCH (regelingen)	doelen en werkwijze 1 2 3 4 5	taken en bevoegdheden 1 2 3 4 5	deskundigheid 1 2 3 4 5
POLITIEK (invloeden)	beleidsbeïnvloeders 1 2 3 4 5	besluitvorming 1 2 3 4 5	autonomie 1 2 3 4 5
CULTUREEL (normen)	bedrijfsklimaat 1 2 3 4 5	samenwerking 1 2 3 4 5	houding 1 2 3 4 5

Matrix van Peter Camp

Nieuwe normen en waarden?

dat aanspreken weinig terecht kwam, en dat er eilandjes ontstonden die elkaar verwijten gingen maken. In een open dialoog met de groep kreeg ik het gevoel dat er weinig vertrouwen bestaat in de directie van de organisatie (dubbele agenda's werd er letterlijk gezegd), en dat er ook binnen de groep weinig vertrouwen wordt gegeven aan elkaar. De vernieuwingen die we dachten werden hierdoor geremd. Er was ook onvrede over het tempo van de veranderingen, terwijl we (al?) 10 maanden bezig waren. Er werden vooral aanwijzingen gezocht buiten de groepen voor het niet-slagen van vernieuwingen, terwijl het eigen gedrag vaak weer een belemmering was voor anderen.

Ik luister (snuif) goed naar wat er in de organisatie leeft. Er zijn diverse "kanariepietjes" die mij informeren over onderstromen. In het belang van een goede samenwerking stimuleer ik creativiteit, openheid en 'al doende leren' door heel veel ruimte te bieden voor het zoeken naar mogelijkheden. Mijn motto is: fouten maken mag, als we er maar van leren. Ik ben daar zelf het voorbeeld van, doordat ik laat merken dat ook wel eens verkeerde keuzes maak. Keuzes worden echter gemaakt op basis van voorstellen uit de groepen.

Reductie van complexiteit?

Ik acht het niet goed mogelijk alle veranderingen op lange termijn te beheersen. Lineaire sturing d.m.v stappenplannen, monitoring en reductie van complexiteit heb ik steeds tot tegenvallende resultaten zien leiden. Veranderen is voor mij meer een natuurlijk proces van innerlijke krachten. Ik zie dat veranderingen bewerkstelligd kunnen worden als mensen bewust zijn van nieuwe zienswijzen voor het bestaansrecht van hun organisatie (-onderdeel). Ik zie dat mensen dan trots kunnen zijn op hun werk.

De routekaart van ist naar soll

Tijdens de workshops houd ik telkens een korte presentatie waarin ik mijn visie uitspreek over het gewenste resultaat. Ik merk dat daar grote behoefte aan is. Het verhaal is reproduceerbaar, en ik laat het door de groepen verder invullen. We hebben dat tijdens een van de workshops uitgebeeld in een landkaart waarop we de koers hebben afgebeeld: van ist naar soll.

Ik hecht er belang aan dat medewerkers in de organisatie de ruimte krijgen om met



Co-Creatie

Onrust over schrappen van 6.300 banen bij UWV

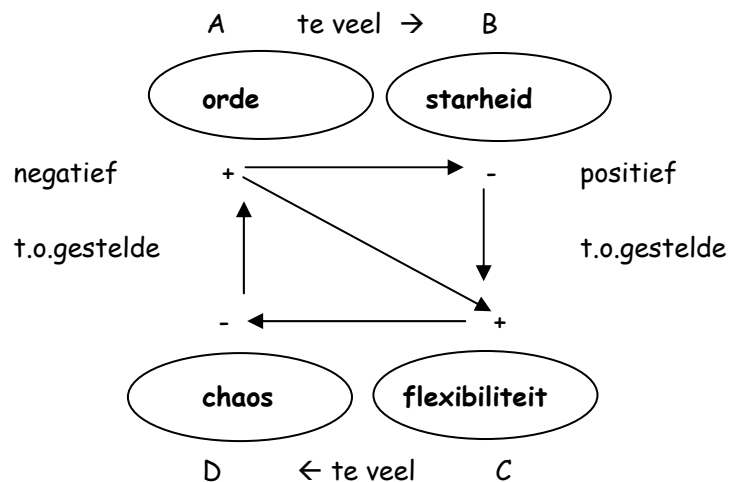
NRC, 2 JULI: De vakbond AbvaKabo is niet tevreden over de afslankingsoperatie bij het Uitkeringsinstituut Werknemersverzekeringen. Volgens de vakbond had het UWV toegezegd dat er geen gedwongen ontslagen zouden vallen, terwijl het dit nu niet langer uitsluit. De bond beraadt zich op verdere stappen.

Gisteren werd bekend dat het UWV de komende jaren 6.300 van de 22.000 arbeidsplaatsen schrapt. In 2008 moet de afslankingsoperatie voltooid zijn. Het instituut hoopt met minder mensen betere dienstverlening te kunnen bieden. Om de bezuinigingsoperatie „sociaal verantwoord" te laten verlopen probeert het UWV voor ontslagen werknemers een andere baan te vinden, maar een werkgelegenheidsgarantie wordt niet gegeven. Het UWV wil dit jaar 126 miljoen euro bezuinigen op een budget van 1,8 miljard euro.

De afslanking was eerder aangekondigd. Vorig jaar

<p><i>Zelfsturing</i></p>	<p>elkaar invulling te geven aan het veranderingsproces. Voor het bereiken van resultaat vind ik daarom zelfsturing van teams belangrijk. Mijn rol is richting gevend en het verbinden van mensen in een netwerk van verschillende onderdelen van de organisatie. Ik laat zien dat ik me verantwoordelijk voel voor het resultaat, maar dat het alleen door samenwerking en leren tot stand kan komen. Ik bouw daarom aan een netwerk buiten de grenzen van de afdeling, ook buiten de organisatie.</p>	<p>fuseerden de uitkeringsinstanties Cadans, Gak, Guo, Sfb en Uszo tot de landelijke instantie UWV. Hierdoor kwam er op tal van gebieden overlapping in functies en taken. Als gevolg hiervan wordt het aantal medewerkers op staf- en managementniveau gehalveerd: van 5.200 naar 2.600.</p>
<p><i>De tijd die nodig is om te kunnen veranderen</i></p>	<p>Waar het uiteindelijk allemaal om gaat is dat er natuurlijk ook resultaten worden geboekt, en dat we niet alleen maar met ons zelf bezig zijn. Ik weet dat er zo vanuit de Raad van Bestuur naar mij wordt gekeken. Het ongeduld is vaak voelbaar. Keuzes maken in wat we doen, en hoe we het doen is voor mij dus belangrijk. Slim delegeren van taken naar hen die staan te popelen van ergernis helpt daarbij. Daar komt dan ook de pragmatiek om de hoek kijken, tussen wat we willen, en wat we nog kunnen. Zonder al te veel ingrijpen van mij vindt het spel zo zijn eigen weg en zie ik meer (1000?) bloemen bloeien. Het proces heeft wel z'n tijd nodig. Of zoals ik laatst las: "door aan het gras te trekken gaat het gras niet harder groeien".</p> <p>In een jaar tijd is er dus veel gebeurd op het gebied van processen tussen mensen. De workshops hebben de mensen dichter tot elkaar gebracht, als een soort markt van vraag en aanbod. Ik zie hoe de hazen lopen, en ik grijp niet altijd in. Soms helpt mislukken, en dan hoor ik "zo doen we het niet meer!". Dan denk ik "ik had het niet beter kunnen vertellen".</p>	<p>Bovendien werd vorig jaar besloten dat de Belastingdienst een aantal taken van het UWV zou overnemen. Dat gebeurde in het kader van de Walvis (Wet administratieve lastenverlichting sociale zekerheid). De fiscus zou voortaan de premies innen voor de Ziektewet, de WAO en de WW. Hierdoor konden bij het UWV 2.900 arbeidsplaatsen worden geschrapt. Van deze groep 'verhuizen' achthonderd medewerkers naar de Belastingdienst.</p> <p>AbvaKabo gaat met zijn leden bij het UWV overleggen of ze met het bezuinigingsplan akkoord gaan. De vakbond twijfelt nog over het openbreken van het sociaal plan dat twee jaar geleden met de leiding van het UWV is afgesproken, omdat „het resultaat ook slechter kan uitvallen".</p>
<p><i>Omgaan met weestand</i></p>	<p>Toch ontmoet ik ook weerstand op mijn aanpak. Door de druk en de dreiging van de vele veranderingen groeit de onzekerheid, en is er meer de behoefte aan "stevig leiderschap" in plaats van co-creatie. Het lijkt er steeds meer op dat door mijn ECM-opleiding ik het nut van het tegendeel inzie, maar dat ik dat nog onvoldoende op mijn omgeving kan overbrengen.</p>	<p>Het UWV moet de komende jaren fors bezuinigen. In 2002 kreeg het de opdracht voor 2006 de kosten met een kwart terug te brengen.</p> <p>Daarnaast staat de instelling onder druk om het aantal mensen dat een WAO-uitkering nieuw toekend krijgt te verminderen. Volgens het UWV is de wachtlijst voor mensen die voor het eerst een WAO-keuring ondergaan vorig jaar weggewerkt. Sinds een jaar neemt de zogeheten instroom in de Wet op de arbeidsongeschiktheidsverzekering af.</p>

Andere competenties voor een andere werkelijkheid



Verandering van kernkwaliteiten in verandering

Flexibiliteit als kernkwaliteit

Waren wij voorheen een organisatie van orde en stabiliteit, met een wetmatige interne regelgeving; in de toekomst wordt veel meer dan nu een beroep gedaan op flexibiliteit. Hier schuil meteen de allergie voor chaos van veel mensen die gewend zijn geraakt aan de cultuur van de afgelopen decennia. Dit uit zich dan weer in starheid bij het omgaan met die verandering. Vaak wordt extra regelgeving bedacht die vervolgens de verandering in de wielen rijdt. Mijn uitdaging ligt in het vermogen flexibel met beide werelden om te gaan.

Omdat ik overtuigd ben dat mijn leiderschap als voorbeeld dient voor het gedrag dat ik van mensen verwacht, wil ik werken aan de volgende competenties:

Kernkwaliteiten en kernkwadranten

Kernkwaliteit - Valkuil - Uitdaging - Allergie

Daniel Ofman definieert in zijn boek 'Bezieling en kwaliteit in organisaties' kernkwaliteiten als volgt: 'Kernkwaliteiten zijn eigenschappen die tot het wezen (de kern) van een persoon behoren. Een kernkwaliteit is een positieve eigenschap, iets van jou, jouw wezen, jouw kern. Een kernkwaliteit geeft je kracht, inspireert en bezielt.

Daar waar echter een kernkwaliteit is bestaat ook een schaduwkant, ook wel valkuil genoemd. De valkuil is niet echt het tegenovergestelde van de kernkwaliteit maar meer een "teveel van van de kernkwaliteit". De kwaliteit schiet door en wordt daarmee iets negatiefs.

De uitdaging is de positief tegenovergestelde kwaliteit van de valkuil. "De uitdaging is de positief tegenovergestelde kwaliteit van de valkuil.

Aan dit alles zit nog een vierde aspect, dat aangeduid wordt met het begrip allergie. Het blijkt dat mensen er maar slecht tegen kunnen wanneer anderen te veel van hun uitdaging vragen. De uitdaging is altijd een streven, het is altijd iets waar je, vanuit een bepaalde kernkwaliteit gezien, moeite mee blijft houden.

	<p><i>Visie</i> Visie: "Ik weet waar ik met mijn organisatie naartoe wil, welke waarden en principes mij op weg daar naartoe geleiden, waar ik voor sta, wat ik wil helpen realiseren en wat mijn ideaal is. Ik wil actief participeren bij de formulering van de strategische organisatievisie, en de strategische organisatiemissie en -visie vertalen in operationele doelen en concrete taken. Ik wil medewerkers overtuigen dat de gekozen weg de juiste is en hen laten hen zien hoe hun werkzaamheden tot het grotere geheel kan bijdragen."</p> <p>Reflectie: op dit punt krijg ik te horen dat ik krachtiger voor mijn visie kan staan.</p>	<p>Gregory Bateson, een Britse bioloog, antropoloog en filosoof, introduceerde de gedachte dat in het menselijk denken en leren een hiërarchie van (neuro) logische niveaus te onderscheiden is. De hiërarchie bestaat uit 6 niveaus.</p>
<p><i>Leervermogen</i></p>	<p>Leervermogen: Ik ben nieuwsgierig en leergierig, leer van eigen fouten, en werk aan het verbeteren van mijn eigen vaardigheden. Ik stimuleer teamleren, ken mijn eigen kernrollen en kernkwaliteiten en die van de teamleden, en creëer een leerklimaat waarin sprake is van positief denken, creativiteit, verantwoordelijkheid voor bedrijfsprestaties.</p> <p>Reflectie: hierin investeer ik heel veel, wat positief wordt gewaardeerd door mijn medewerkers.</p>	
<p><i>Overtuigingskracht</i></p>	<p>Overtuigingskracht: Ik stuur informatie over problemen waarmee de organisatie te kampen heeft en kom met onderbouwde voorstellen. Ik Bouw coalities en creëer 'achter de schermen' steun voor ideeën. Ik sta toe dat er fouten gemaakt worden, in plaats van deze op het laatste moment te corrigeren.</p> <p>Reflectie: vanuit mijn positie kom ik met analyses en voorstellen. Ik merk dat netwerkrelaties mijn overtuigingskracht kunnen verbeteren.</p>	<p>Omgeving: Dit is het laagste niveau in de hiërarchie van het gedrag: de omstandigheden waarin mensen handelen met hun mogelijkheden, beperkingen, regels en voorschriften. Kernvragen zijn: Waar reageer ik op, wanneer en met wie?</p> <p>Gedrag: Het tweede niveau is het gedrag zelf: de waarneembare acties en reacties die iemand in zijn of haar omgeving vertoont. Kernvragen zijn: Wat doe ik? Hoe handel ik? Wat is mijn observeerbare gedrag?</p>
<p><i>Klantgericht handelen</i></p>	<p>Klantgericht handelen: Ik handel vanuit ketendenken. Ik zoek naar product- en procesverbeteringen, nieuw te ontwikkelen producten en diensten.</p> <p>Reflectie: Ik ben sterk gefocust op mijn relaties binnen de 'Deming Cirkel'. Het wordt op prijs gesteld dat ik contact zoek met de uitvoering om de ketenrelatie te verstevigen.</p>	<p>Vermogens: Het derde niveau wordt gevormd door de vermogens: de inzichten, capaciteiten, vaardigheden en denkstrategieën waarover iemand beschikt. Kernvragen zijn: Hoe pak ik het aan? Wat kan ik?</p>

<i>Probleemoplossings-gericht</i>	<p>Probleemoplossing: Ik stel de probleemdefinitie zo concreet mogelijk vast en formuleer de gewenste eindsituatie, teneinde creatieve oplossingen te kunnen laten genereren.</p>	<p>Overtuigingen: Het vierde niveau bestaat uit de overtuigingen: iemands generalisaties, criteria, normen, waarden en verwachtingen. Kernvragen zijn: Waarom doe ik het? Wat vind ik belangrijk? Waar gaat het mij om?</p>
<i>Stressbestendigheid</i>	<p>Reflectie: Ik vind het moeilijk de gewenste eindsituatie concreet vast te stellen omdat dit als het ware een bewegend doel is voor UWV binnen de politieke context. Ik zoek creatieve oplossingen bij mijn medewerkers om hiermee om te gaan.</p> <p>Stressbestendigheid: Ik straal rust uit, wat een positieve uitwerking heeft op de teamprestaties. Ik kan hierdoor rust in de organisatie bewaren.</p>	<p>Identiteit: (in organisatie-context ook wel rol) Het vijfde niveau is dat van de identiteit: de missie die men in het leven heeft, het zelfbeeld en de bijbehorende gevoelens van uniciteit en eigenwaarde. Kernvragen zijn: Wie ben ik? Wat voor iemand ben ik? Wat is mijn levensdoel?</p>
<i>Luisteren</i>	<p>Reflectie: Ik heb geen last van stress, en ben bestand tegen de druk die op mij wordt uitgeoefend.</p> <p>Luisteren: Ik laat anderen in hun waarde. Luister kritisch en intensief naar de boodschap, en begrijp hierdoor de onderliggende redenen voor gevoelens, gedachten en zorgen van anderen.</p> <p>Reflectie: Ik luister kritisch en intensief, maar stel nog te weinig kritische vragen.</p>	<p>Spiritualiteit: (in organisatie-context ook wel Missie) Het hoogste niveau in de hiërarchie is de spiritualiteit: de intuïties omtrent het grotere geheel waarvan men deel uitmaakt, alsmede de roeping en de bezieling die dat grotere geheel verschaft. Kernvragen zijn: Van waaruit handel ik? Waar ben ik een onderdeel van? Wat motiveert mij? Waar haal ik mijn inspiratie vandaan?</p>
<i>Coachen</i>	<p>Coachen: Ik creëer een basis van vertrouwen, respect en open communicatie, en zorg voor een sfeer die niet bedreigend is. Ik bied ondersteuning die nodig is om ervoor te zorgen dat teamleden bereid zijn de verantwoordelijkheid voor gedelegeerde taken op zich te nemen, en creëer een klimaat van plezier, passie, toewijding en enthousiasme.</p> <p>Reflectie: Ik steek veel tijd in het coachen van mijn teamleden, en stimuleer dat zij hetzelfde doen bij hun medewerkers.</p>	<p>De onderlinge samenhang van de niveaus kan als volgt worden beschreven: " Een hoger logisch niveau organiseert de informatie op de onderliggende niveaus " Een verandering op een hoger logisch niveau zal een verandering op lagere niveaus teweegbrengen. " Een verandering op een lager niveau kan verandering op een hoger niveau teweegbrengen.</p>

Mijn leermomenten: "de botsende logica"

Ik ben nieuwsgierig ingesteld. Ik wil weten hoe het zit. Ik heb een voorkeur voor vraagstukken waarvan iemand weet hoe hij het aan moet pakken. Complex en dynamisch. Ik wil nieuwe wegen uitproberen en daarvan leren. Als ik iets geleerd heb, vind ik het leuk om het anderen te leren. Dan ben ik onderzoeker, vernieuwer en docent tegelijk.

Ik ben meer gaan twijfelen over de gehanteerde methoden en technieken. Ik straal daardoor minder zekerheid uit. Sommige mensen nemen me dat kwalijk. Ik ben meer onzeker geworden over wat effectieve interventies zijn. Maar ik ben wel veel zekerder geworden over de processen die gebeuren bij mij en bij anderen om mij heen. Ik wil ook de desillusie begrijpen van goedbedoelde veranderprogramma's. Waarom de ene aanpak niet goed werkte, maar in een andere situatie wel. De blauwe aanpak van 'eerst denken en dan doen' botst met mijn aanpak van 'denken en doen combineren'. Andere werkelijkheden voor verschillende situaties. De één sluit de ander niet uit. Leren schakelen tussen die twee werelden in een belangrijk leermoment voor mij. Twijfel is een krachtige vorm van bewustmaken. Bewustwording heeft bijgedragen aan mijn persoonlijke ontwikkeling.

5. INSTRUMENTATIES

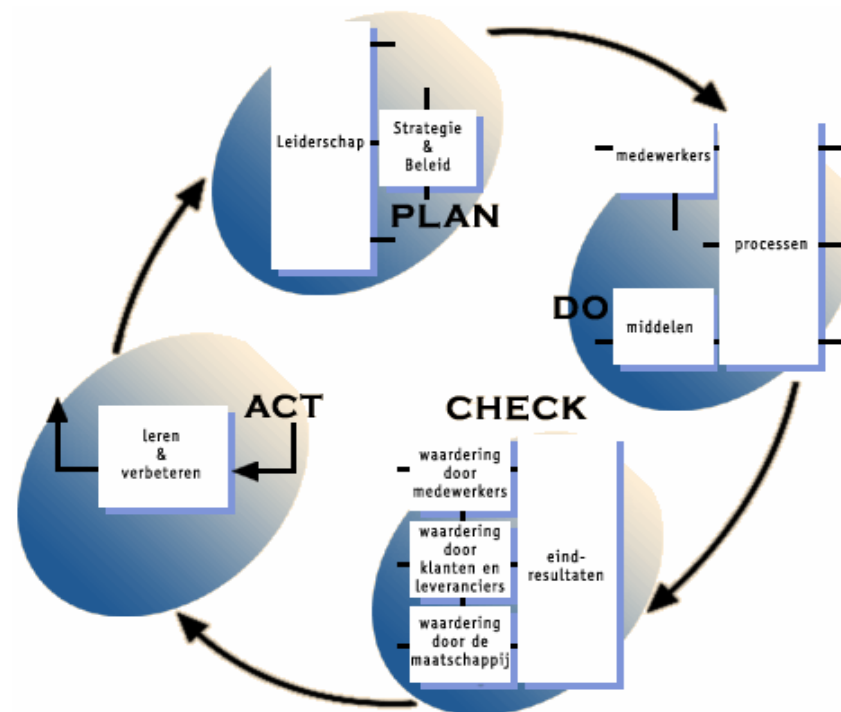
De Beheersingsillusie

In dit hoofdstuk ga ik in op de instrumentaties die worden gehanteerd bij het 'in control' krijgen van de organisatie. We zien dat de oplossing voor de onbeheersbaarheid wordt gezocht in instrumenten zoals INK, Balanced Scorecards, en ISO. We zien ook dat er een toenemende aandacht vanuit de overheid (Ministerie van Financiën) is voor verantwoording van effectiviteit. Mijn kernvraag in dit hoofdstuk is: hoe komen we los van de instrumenten, en gebruiken we ook ons 'gezond boeren verstand'. Is er een manier waarop wij kunnen leren van elkaar.

Instrumenten om de instrumenten

Los van de instrumenten

Control is beheersen. De functie van controller is niet los te zien van instrumenten. In dat kader heb ik wel eens gezegd dat de controller het kompas is waar de organisatie op vaart. De instrumenten worden daarmee haast een doel op zich, terwijl de metafoer symbolisch bedoeld is. Omdat ik vaak Deming gebruik ter illustratie van mijn betoog, begin ik steeds meer in te zien dat ook dit model ook tegen mij gebruikt kan worden.



Handvest Publieke verantwoording

In november 2000 hebben het COA, de IB-Groep, het Kadaster, de RDW en Staatsbosbeheer het Handvest Publieke Verantwoording ondertekend. In dit Handvest geven deze ZBO's aan dat ze zich niet willen beperken tot het afleggen van verantwoording die nodig is voor uitoefening van de ministeriële verantwoordelijkheid, maar zich ook publiek willen verantwoorden voor hun handelen en voor de kwaliteit van de dienstverlening.

De beginselen uit het Handvest zijn geconcretiseerd in het zogeheten 'Tastbaar Arrangement'. Het arrangement voorziet in een instrument waarmee organisaties hun relatieve positie op het gebied van publieke verantwoording kunnen bepalen. Publiek Verantwoorden wordt hierin opgevat als leerproces. Dit leerproces start met een zelfevaluatie door het ZBO. Deze zelfevaluatie omvat een positiebepaling voor vier thema's, te weten: kwaliteit, prijs/prestatie, responsief handelen/participatie en transparantie.

Uit de wederopbouw ontwikkelde Nederland aanvankelijk een verzorgingsstaat met een hoog voorzieningenniveau. Zorg van de wieg tot het graf was het ideaal. Een sterke overheidssturing zou dit mogelijk maken. De samenleving was immers maakbaar. Maar een allesomvattende verzorgingsstaat bleek onbetaalbaar en onbeheersbaar. De overheid trad terug, de markt moest ruimte krijgen haar werk te doen en de calculerende burger werd gestimuleerd weer sterker z'n eigen verantwoordelijkheid te nemen.

Ondertussen is de burger definitief geëmancipeerd. Hij heeft zich losgemaakt van de maatschappelijke verbanden waartoe hij in het verleden als vanzelfsprekend behoorde. Burgers zijn steeds hoger opgeleid, beter geïnformeerd, mondiger, kritischer en individualistischer. Er wordt veel van hen verwacht en zelf hebben ze ook hooggespannen

Het "D-woord"

Toen ik net aan mijn nieuwe functie binnen de divisie WW was begonnen, sprak men daar over het "D-woord". Blijkbaar was mijn reputatie mij vooruitgesnel. Het effect hiervan was dat ik als "technocraat" te boek stond. Gaande weg liet ik ook dit instrument los, zodat alleen een authentiek verhaal overbleef dat ik stelselmatig verkondigde. Iemand gaf na verloop van tijd te kennen dat de kern van het verhaal nu beter tot hem doordrong. Abstracte modellen spreken niet altijd voor iedereen tot de verbeelding.

Deming, INK of ISO. Het gaat eigenlijk allemaal over hetzelfde. Ik constateer een enorme weerstand tegen het Kwaliteitsmanagementsysteem, omdat dit in de beleving gepaard gaat met een enorme administratieve rompslomp, waardoor de gedachte erachter geheel verloren gaat.

Ik begrijp nu beter de weerstand bij managers jaren terug toen wij als controllers ons bezig hielden met "Activity Based Costing" en de "Balanced Scorecard". Alles leek wel in dienst te staan ten behoeve van deze systemen. Urenschrijven, interne doorbelastingen, kostenplaatsstructuren en gedetailleerde productieregistraties per medewerker waren noodzakelijk volgens de richtlijnen van Planning & Control om te kunnen sturen en verantwoorden. Mijn persoonlijke ervaring is dat dit alleen maar heeft bijgedragen aan een beheersingsillusie. Optisch leek het heel wat. Zelfs de Algemene Rekenkamer bemoeide zich ermee. Maar of het echt heeft uitgemaakt durf ik te betwijfelen.

Integrale sturing en verantwoording

Opmerkelijk vind ik de aversie voor kwaliteitsindicatoren bij controllers. Alsof er een wereld is van geld en van kwaliteit. In mijn ogen komen die juist bijeen als het gaat om besturen van het proces. Sturen op veroorzakers van kosten en kwaliteit en op wat we bereiken is waar het in de publieke verantwoording om gaat. In mijn ogen zou UWV als één van de grootste ZBO-organisaties zich direct moeten aansluiten bij het handvest Publiek Verantwoorden (zie kader). De discussie nu gaat over het conflict tussen het denken dat uitgaat van een hiërarchische structuur van verantwoordelijkheden en het denken dat horizontalisering als fundamentele trend onderkent en als leidraad neemt. Van groot belang is hoe deze discussie zich verder

verwachtingen. Met gevoel voor welbegrepen eigenbelang nemen ze zelfstandig hun beslissingen. Minder gebonden door zuil, geloof of politieke partij, hebben ze minder ontzag voor gezag. Het gezag van de overheid is niet langer vanzelfsprekend, overheidsoptreden niet langer vanzelfsprekend gelegitimeerd. Burgers manifesteren zich tegenover bestuur en politiek als veeleisende consumenten. Ze vragen steeds nadrukkelijker dat verantwoording wordt afgelegd en tegemoet wordt gekomen aan hun wensen en behoeften. De consequentie hiervan is dat de overheid kwaliteit moet leveren om haar positie te behouden.

De overheid is niet meer de enige die de samenleving bestuurt. De overheid is medespeler geworden in een omgeving die gekenmerkt wordt door toenemende complexiteit, voortdurende verandering, minder voorspelbaarheid, minder hiërarchie en meer horizontale verhoudingen. Het is een overheid die onderhandelt en voorwaarden schept. Die nu eens de regie voert, dan weer voor scheidsrechter speelt. In een netwerkachtige besturing - met het accent op interactief - veranderen de rollen van politici, individuele bestuurders en ambtelijke organisatie.

Deze nieuwe verhoudingen en rollen zijn nog niet ingesleten en roepen nieuwe dilemma's op. In hun analyses van de veranderende positie van de overheid in de samenleving spreken de vice-president van de Raad van State en de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties over spanningsvelden en contradicties. In verwachtingen en beelden over wat de overheid kan en mag, over het functioneren, de taken en verantwoordelijkheden van de overheid, over hoe die zijn georganiseerd en over hoe de overheid verbindingen met en in de samenleving organiseert.

De politiek worstelt met deze vragen.

	<p>gaat ontwikkelen.</p> <p>De overheid moet kwaliteit leveren om haar positie te behouden. Zelfstandige bestuursorganen zoals Staatsbosbeheer, RDW Centrum voor voertuigtechniek en informatie, IB-Groep, Centraal Orgaan opvang asielzoekers en het Kadaster zijn bij uitstek geschikt een brug te slaan tussen overheid en samenleving. Wij opereren in een complexe en dynamische omgeving op het snijvlak van bestuur en samenleving. Onze taakuitoefening maakt ons actoren in economische en maatschappelijke (veranderings)processen. Dit brengt met zich mee dat wij veel aandacht besteden aan de kwaliteit van onze verbindingen met de samenleving. Niet omdat wet of voorschrift dat van ons vraagt, maar omdat onze maatschappelijke positie dat eist. Wij willen zowel betrouwbaar en responsief zijn tegenover onze opdrachtgevers als tegenover het publiek waaraan wij dienstbaar zijn. Dit vereist dat wij onze relaties expliciteren en zorgvuldig, naar de normen en waarden van onze maatschappelijke omgeving, inrichten en instrumenteren.</p> <p><i>Rijks brede benchmark</i> Wel heeft UWV zich in 2003 aangesloten bij de Rijks Brede Benchmark. Dit is een model waarin op elementen als sturing en beheersing tussen ZBO-organisaties onderling de prestaties vergeleken wordt. Namens de divisie WW mag ik daar een bijdrage aan leveren. Leuk vind ik dat de elementen uit de benchmark zijn gebaseerd op het INK-model. Mijn uitdaging is boven de modellen te blijven, en vooral het leervermogen van de benchmark te benutten. Wat kunnen andere organisaties van ons leren, en wij van hen?</p>	<p>De ministeriële verantwoordelijkheid staat centraal in het debat. Immers, die veelvormige overheid bestaat en functioneert alleen als - zoals afgesproken - alle actoren democratisch gelegitimeerd zijn. Er moet een eindverantwoordelijkheid zijn die gedragen kan worden. Aan de invulling ervan mag volgens velen niet worden getornd. Daarnaast hebben de afzonderlijke onderdelen van de overheid hun eigen zelfstandige verantwoordelijkheid.</p>
--	--	---

Mijn leermomenten: "De beheersingsillusie"

Hieronder een weergave van mijn presentatie op 26 september 2002 tijdens een afdelingsoverleg (aan de hand van de matrix van Peter Camp).

	BELEID	ORGANISATIE	PERSONEEL
TECHNISCH	<p>1. doelen en werkwijze</p> <p>Ons belangrijkste doel is dat we de directie AG adequaat informeren over de voortgang in relatie tot het jaarplan op bedrijfseconomisch gebied. Wij adviseren over (potentiële) risico's, en de effecten van de genomen maatregelen om die risico's te reduceren. Mijn rol daarbij is enerzijds zorgdragen voor een goede afstemming met de directie (meedenken), en anderzijds het scheppen van kaders voor P&C waarbinnen we invulling kunnen geven aan de afgesproken dienstverlening.</p> <p>Als ik terug kijk, lijkt het dat het afgelopen jaar de buitenwereld sterker veranderde dan wij konden bijbenen. We zullen dus meer flexibel moeten zijn en voortdurend moeten afstemmen of we de directie nog wel naar wens bedienen. Ik zie dat het wel eens tot verwarring leidt (de klant wil het weer anders), maar het is wel de realiteit waar we mee te maken hebben. Wat wij nodig hebben is een goede herkenbaarheid van ons product bij onze afnemers in de regio en in de directie.</p>	<p>2. taken en bevoegdheden</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Informeren ▪ Monitoren ▪ Rapporteren <p>Dat zijn de kerntaken van P&C AG. Wij vervullen een belangrijke taak tussen decentraal (de regio's) en centraal (de divisiedirectie). Onze toegevoegde waarde komt voort uit onze kennis van de business. Informeren kan iedereen, maar op het juiste moment de juiste informatie leveren zodat bij het management het gewenste effect (=sturing) wordt bewerkstelligd, dat is de kunst. Wij weten hoe de wereld achter de cijfers er uit ziet, en kunnen de cijfers dus goed op hun waarde beoordelen. Timing en relevantie zijn cruciaal bij het informeren van de directie.</p> <p>Mijn rol is het voortdurend bewaken van deze succesfactoren, en het tijdig afgeven van signalen binnen P&C voor bijsturing. Ik zie dat we er maar ten dele in slagen onze rol effectief te vervullen. We hebben nog last hebben van de verschillen tussen de oud-uv'i's, en we hebben nog niet de overstap gemaakt naar één UWV-bedrijf. De Uvi-teams hebben intussen hun dienst bewezen. Nu, eind 2002, gaan we de omslag maken vanuit de hulpstructuur naar de definitieve structuur. Er ontstaat dan ook meer helderheid over de bevoegdheden.</p>	<p>3. deskundigheid</p> <p>Kennis van de inhoud van het proces waarover wij adviseren is noodzakelijk. Maar om aan die kennis te komen is goede communicatie met de regio's een must. Begrip hebben voor de situatie, en objectief een mening kunnen vormen (relativeren) zie ik als een randvoorwaarde om een gedegen advies aan het management te kunnen afgeven. De directie moet in een kort tijdsbestek de essentie van het advies kunnen bevatten. Adviesvaardigheid beschouw ik daarom als een kritische succesfactor voor het functioneren van de controller.</p> <p>Mijn rol is de effectiviteit van ons functioneren te bewaken. Ik zie ook we nog niet allemaal over de gewenste competenties beschikken. In persoonlijke gesprekken kom ik hierop terug. Ik zie ook dat niet iedereen gecharmeerd is van de nieuwe rol in de organisatie. Verloop van personeel is helaas onvermijdelijk.</p> <p>Voor het succes van de afdeling P&C is omscholen en betrokkenheid van de medewerkers een absolute voorwaarde. Sessies zoals in Veldhoven dragen bij aan het vergroten van de onderlinge samenhang. Met ieder van ons worden afspraken gemaakt voor verdere persoonlijke ontwikkeling.</p>

	BELEID	ORGANISATIE	PERSONEEL
POLITIEK	<p>4. beleidsbeïnvloeders</p> <p>Door samenwerking en permanente afstemming met afdelingen om ons heen voorkomen we dat we in een isolement geraken. Naar buiten treden met een herkenbare missie en door het zoeken van toenadering, maakt dat we respect krijgen van beleidsbeïnvloeders. Deze rol verdienen we door hard werken, politiek gevoel, resultaten laten zien, en verantwoordelijkheid nemen. Dat is niet altijd eenvoudig.</p> <p>De directie bepaalt het beleid en kiest prioriteiten. Ik verplaats me in hun positie en heb begrip voor de gemaakte keuzes. Ik zie het spel van macht en gezag tussen decentraal en centraal. Binnen dat speelveld opereren wij en is het mijn taak de afdeling daarin mee te krijgen.</p> <p>Krijgen we gelijk als we denken gelijk te hebben? Ik merk dat we niet altijd worden gehoord. Ook irrationeel gedrag maakt deel uit van ons werkterrein. Blijven hameren zonder drammerig te worden is een kunst die we moeten leren.</p>	<p>5. besluitvorming</p> <p>Structureel overleg binnen P&C AG is van belang om de onderlinge activiteiten op elkaar af te stemmen. In het coördinatieteam (ct) bespreken we wekelijks de voortgang van het beleid, en maken we afspraken over het oplossen van knelpunten. Dit is ook de wijze waarop we communiceren tussen de vakgroepen over het beleid van de divisie, en de onderlinge taakverdeling. Ieder wordt op deze manier zo veel mogelijk betrokken bij de besluitvorming en krijgt de gelegenheid mee te denken over oplossingsrichtingen bij knelpunten. Ik bemerk echter bij veel mensen nog een te afwachtende houding bij het bedenken van creatieve oplossingen en dat de besluitvorming daardoor stopt. We stellen ons nog te vaak op een formeel standpunt.</p> <p>Het maandelijks overleg met de regiocontrollers is voor mij meer dan informatie-uitwisseling. Het is ook een vorm van halen en brengen van ideeën, zorg uitspreken, vertrouwen krijgen in elkaar, weten wat je aan elkaar hebt. In deze onzekere wereld is het belangrijk dat je elkaar regelmatig ziet, en het ook eens over wat anders hebt dan de dagelijkse problemen.</p> <p>Ik ben er van overtuigd dat door een zo groot mogelijke betrokkenheid, ook vanuit de regio, sneller oplossingen worden gevonden voor problemen, waardoor besluitvorming daadkrachtiger wordt.</p>	<p>6. autonomie</p> <p>Wat mij betreft is de speelruimte van onze afdeling zo groot mogelijk. Elk team kan zelf sturing geven aan de afgesproken opdracht. Ik zoek de balans tussen <i>ruimte geven zonder leegte</i>, en <i>kaders scheppen zonder engte</i>. Ik doe een groot beroep op de persoonlijke zelfstandigheid van de professional die in onze afdeling werkt. Managementlagen zijn alleen nodig ter verdeling van de 'span of control', niet om 'hokjes' te creëren.</p> <p>Er is geen gouden regel over hoe we met fusies en going concern moeten omgaan. Ik merk wel dat herkenbare kaders gewenst zijn voor de stabiliteit binnen de afdeling. De beste wijze van organiseren is volgens mij door telkens met elkaar evalueren, en door gebruik te maken van ieders <i>Gezond Boeren Verstand</i>.</p>

	BELEID	ORGANISATIE	PERSONEEL
CULTUUR	7. bedrijfsklimaat <p>Ik vind dat creativiteit, openheid, en ook de bereidheid van elkaar te willen leren belangrijke sfeerbepalers. Dus niet mopperen op elkaar, maar elkaar de helpende hand toesteken. "Ga eens in elkaars schoenen staan", en de wereld ziet er anders uit. Daardoor krijgen we meer begrip voor de problemen van de ander. Het is best lastig gebleken, als er weinig zekerheid is, om op gelijke voet met elkaar om te gaan. We hebben de neiging ons alleen met de inhoud bezig te houden, en elkaar daarin zelfs te willen overtroeven.</p> <p>Ik constateer dat we het proces, de manier waarop we samenwerken, te weinig aandacht krijgt. De onderlinge aansluiting dreigt daarmee verloren te gaan. We moeten gezamenlijk de noodzaak zien dat we hier wat aan kunnen doen. Veldhoven is voor mij de gelegenheid elkaar aan te spreken op die samenwerking.</p>	8. samenwerking <p>Samenwerking betekent teamgericht werken. We hebben te maken met zes verschillende achtergronden. Wat voor de één de beste oplossing is, is voor de ander onherkenbaar. De dialoog aangaan met elkaar, en elkaar proberen te begrijpen is een kunst die we nog niet allemaal beheersen. Samen tot een keuze komen, en dan later kijken of het wel een goede keuze is geweest, en eventueel aanpassen als dat nodig is, vind ik belangrijk.</p> <p>Afhankelijkheid van de "manager" bij het oplossen van meningsverschillen heeft niet mijn voorkeur. Door het voorleggen van voorstellen en het maken van keuzes binnen het ct dwing je af dat de gemaakte keuzes worden gerespecteerd. Dit geeft een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor gemaakte keuzes.</p>	9. houding <p>Het invloed kunnen hebben op je eigen toekomst vermindert de weerstand tegen veranderingen. Ik wil niet wachten tot "het ons overkomt", maar iedereen laten meedenken over zijn of haar rol in de nieuwe organisatie. Dit maakt dat we het vertrouwde kunnen loslaten.</p> <p>Ik wil dat iedereen de maximale ruimte krijgt om ieders rol zelf te bepalen. Zo krijgen we iedereen op de goede plek. Ook als die plek buiten de afdeling of buiten de organisatie is. Zo werken we allemaal ook aan ons eigen doel, en dat voelt beter.</p>
	10. totale organisatieontwikkeling <p>De ontwikkeling van control in de divisie(s) de komende jaren: Divisiecontrol is het mikpunt van bezuinigingsacties op de overhead. Als we effectief zijn wil niemand ons kwijt. Al was het maar vanwege onze expertise, en verstand van de business. De liaisonfunctie tussen concern en de regio's is onze belangrijkste toegevoegde waarde. Als we die goed spelen, dan is regiocontroller goed gefaciliteerd in het uitoefenen van zijn functie, en kunnen de directie het gevoerde beleid verantwoorden naar de Raad van Bestuur. Hoe doen we dat zo slim mogelijk met zo min mogelijk mensen. Volgens mij kan dat door alle synergie die er is tussen IC&K en P&C van alle directoraten maximaal te benutten. We zullen in de toekomst mogelijk meerdere broodheren dienen. Maar dan moeten we wel wat te bieden hebben natuurlijk. Dat is onze uitdaging.</p>		

6. CRISIS

Niets is wat het lijkt

Illusie en werkelijkheid, meer werkelijkheden, meervoudig kijken. Wat doet een witdrukdenker in een blauwdrukdenkende wereld. Dat zijn thema's in dit hoofdstuk. Hoe ben ik effectief in mijn interventies, en welke (f)actoren zijn daarom van invloed. Hoe kan ik leren van de manier waarop ik een proces van leren vernieuwen regisseer.

De paradox van de kaart

en verdwaald. Het vinden van een kaart doorbreekt de spiraal van het niet zien van mogelijkheden om zelf uit de benarde situatie te komen en de steeds meer verslechterende omstandigheden. De kaart geeft de groep het vertrouwen dat ze zelf de weg terug kunnen vinden. Bij thuiskomst blijkt de kaart niet van de Alpen maar van de Pyreneeën te zijn. De kaart biedt een gedeeld interpretatie-kader, dat helpt om tot handelen te komen. In het handelen wordt de belofte van de kaart waargemaakt.

De kaart heeft de functie om te komen tot handelen en het doorbreken van het overleg. De vraag naar de waarheid of de perfecte kaart kan blokkerend werken voor het handelen. Handelen wordt dan afhankelijk gemaakt van de kwaliteit van de kaart.

De paradox van de perfecte kaart is dat de meest perfecte representatie van de werkelijkheid, de werkelijkheid zelf is. De waarde van een kaart ligt in de reductie van de werkelijkheid. Zo zijn er verschillende kaarten van dezelfde omgeving mogelijk.

We gaan de komende jaren een spannende tijd tegemoet. We zullen reizen door donkere spellonken, en uitkomen op grazige weiden. We hebben elkaar daarbij hard nodig. Iedere keer wanneer wij denken dat we de juiste koers hebben uitgezet, blijkt dat de werkelijkheid weer anders is dan we ons hadden voorgesteld. Wat ik hoop te bereiken is dat we leren van onze ervaringen. Dat we richtinggevend kunnen zijn voor de koers van de organisatie. Zet ook je persoonlijk koers uit, en gebruik je kompas om vast te stellen of de goede richting uit gaat. "Ben je waar je wezen wil, en ga je waar je heen wil. Wees daar duidelijk over naar je omgeving, en je omgeving zal je helpen je doel te bereiken", is mijn persoonlijke overtuiging.

Een citaat dat ik tegen kwam in een presentatie. Het sprak me zeer aan, omdat het duidelijk maakt wat het onderscheid is tussen navigeren en sturen. Met de kaart in de hand kunnen we aangeven hoe ver we nog van ons doel verwijderd zijn, en wat met onze ervaring de beste weg is om er te komen.

*"The controller is not the commander of the ship -that is the task of the chief executive- but he may be likened to the **navigator**, the one who keeps the charts. He must keep the commander informed as to how far he has come, where he is, what speed he is making, resistance encountered, variations from the course, dangerous reefs which lie ahead, and where the charts indicate he should go next in order to reach the port in safety."*



Wat is voor mij veranderen

*Veranderen is
natuurlijk*

Veranderen is voor mij bewegen. Bewegen hoort bij het leven. In de natuur is alles permanent in verandering. Ik ga er van uit dat veranderingen bewerkstelligd kunnen worden door de wil, de wens en de 'natuurlijke weg' van de mens zelf centraal te stellen. Veranderingen komen tot stand door mensen te motiveren met elkaar en van elkaar te leren. Veranderingen kunnen bewerkstelligd kunnen worden door mensen bewust te maken van nieuwe zienswijzen.

Ik faciliteer betekenisgeving, geef de eigen energie van mensen de ruimte. Ik zie dynamiek en complexiteit. De verandering is niet te beheersen, maar kan wel gefaciliteerd. Ik creëer het liefst gezamenlijke leersituaties, motiveer en experimenteer met nieuwe dingen. Door het vertrouwen dat ik geef durven mensen risico's te nemen om met de verandering om te gaan. Ik ontmoet hierbij soms weerstand, de roep om sturing in het veranderingsproces, en ongeduld bij opdrachtgevers. Verandertrajecten worden sterk beïnvloed door wisselende macht en invloed van partijen.

*Verandering als
stappenplan*

Met het resultaat helder voor ogen wordt door het management veranderingen te vaak afgedwongen. De weg naar dat resultaat wordt op basis van rationele overwegingen gepland. Een goed stappenplan, adequate monitoring en reductie van complexiteit zijn daarbij de belangrijkste instrumenten. Ik zie dat veranderen en going concern worden gescheiden. In de besturing zijn denken (staf) en doen (uitvoering) gescheiden. Dit voelt als armoede, en creëert weinig betrokkenheid bij degenen die de verandering ondergaan. Wat gek dat het niet lukt!?

Ik zie veel liever dat veranderingen bewerkstelligd worden door belangen bij elkaar te brengen (open space), voorstellen te formuleren, voordelen van bepaalde opvattingen te tonen en een oplossing te zoeken waar men zich in

de Caluwe: kleurdrukdenken

Geeldrukdenken is gebaseerd op socio-politieke opvattingen over organisaties, waarbij belangen, conflicten en macht een belangrijke rol spelen. Het gaat ervan uit dat machtsvorming al een veranderingsproces op zich is. Doelen stellen, het beleid bepalen, het programma formuleren gebeurt door het creëren van draagvlak, door belangen te bundelen, door win-win-situaties te maken en door politiek spel, macht en onderhandelen. Communiceren, mediation, onderhandelen, werken met derde partijen zijn favoriete interventies.

Blauwdrukdenken is gebaseerd op het rationeel ontwerpen en implementeren van veranderingen. In deze denkrichting gaat het erom om de uitkomst of het resultaat zorgvuldig te omschrijven en te definiëren. Eerst denken, dan doen is het motto. Men tracht de menselijke irrationaliteit uit te schakelen, omdat die verstoring kan werken. Favoriete interventies zijn: doelen stellen en vastleggen, activiteiten plannen, rationele analyses maken. De competenties van de veranderaar liggen in het aandragen van expertkennis, die de rationaliteit ondersteunt, in het plannen en in het vasthouden van de doelen.

Rooddrukdenken vindt zijn grondslag in de human relations en is een beweging naar human resource management. Mensen veranderen onder invloed van lok- en strafmiddelen. Ze kunnen worden verleid en gestimuleerd. Veranderen moet aantrekkelijk worden gemaakt. Het inzetten en adequaat gebruiken van HRM-instrumenten, zoals belonen, beoordelen, carrières, structuur, assessments, werven, saneren, outplacement, promotie etc. wordt effectief geacht. Het gaat daarbij om

*Verandering als
zoekproces*

terug kan vinden. Een verandertraject is moeilijk te structureren en te plannen. Laat het maar gebeuren. Als het besef bij iedereen aanwezig is gaan veel dingen als vanzelf de goede richting op.

Hoe kom ik uit mijn kuil?

*Een organisatie
vanuit
blauwdrukdenken*

Ik heb veel respect mensen die blauwdrukdenken. Hiervan zijn er veel van in mijn omgeving. Blauwdrukdenken heeft ook z'n beperkingen heeft. Teveel mensen hebben handboeken in de kast staan die niet uitgevoerd worden, teveel plannen in de la liggen die niet tot uitvoering komen. Maar dat is op zich ook een leerproces. De cyclus van achtereenvolgens plannen, opzetten, implementeren en uitvoeren duurt op dit moment in onze organisatie te lang. Dus dat moet anders. Ik zoek een ander veranderinstrumentarium van 'lerende weg', meer organisch, dat beter past bij mij en de organisatie op dit moment.

*Verandering vanuit
witdrukdenken*

Het geloof dat het verandervermogen zit niet zozeer in de organisatie zit, maar in de mensen. Aanvankelijk was veranderen tussen subject (is die een verandering wil) en object (die de verandering moet uitvoeren). Ik heb veel weerstand gezien die vervolgens weggenomen moest worden. Ik zie weerstand niet als mensen die ergens tegen zijn, maar als mensen die blijkbaar iets willen. Daar maak ik gebruik van tijdens de verandering. Het liefst werk ik als witdrukdenker met energie die uit de mensen zelf komt, en door zingevingvragen de eigen werkelijkheid ter hand te nemen. Ik wil met anderen blokkades wegnemen die innovaties in de weg staan. Ik geef medewerkers graag een eigen speelveld. Je mag experimenteren, fouten maken. Dat scheidt innovatieve experimenteerterruimte.

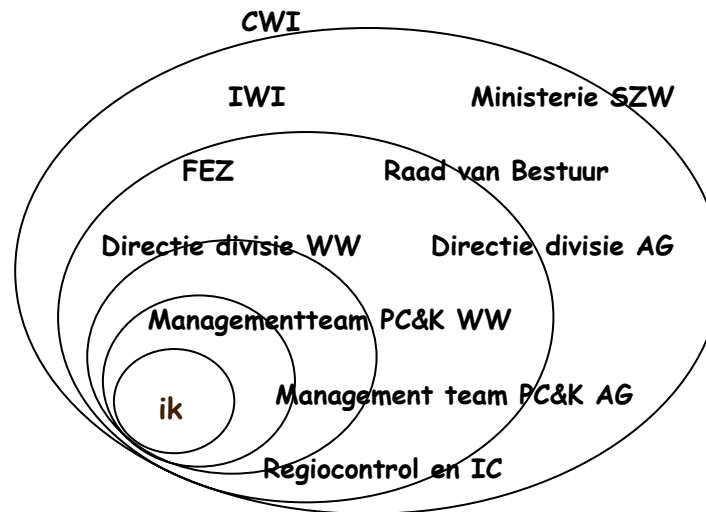
de ontwikkeling van talenten, van het beste uit mensen halen en een optimale combinatie creëren van mens en organisatie. Favoriete interventies zijn communicatie, samenwerken, overtuigen, teambuilding, motiveren, verlokken en verleiden. De veranderaar moet zorgvuldig zijn, mensgericht en vertrouwenwekkend.

Groendrukdenken vindt zijn oorsprong in de action-learning theorieën. De grote vlucht kwam eerst in de organisatieontwikkeling en later door de lerende organisatie. Mensen veranderen of in beweging krijgen vindt plaats door ze te motiveren om te leren, door ze bewust onbekwaam te maken. De uitkomst van de verandering laat zich moeilijk voorspellen. Motiveren, feedback faciliteren, experimenteren, Ieren in de breedste zin van het woord, reflectie, zijn veel gebruikte interventies. Denken en doen worden bij voorkeur tegelijk en gekoppeld benaderd. De veranderaars scheppen ruimte en veiligheid voor Ieren. Ze coachen en geven feedback.

Witdrukdenken is ontstaan als reactie op het deterministisch, mechanistisch en lineair wereldbeeld dat is afgeleid van Newton. De chaostheorie of de theorie van de complexiteit draait om levende, complexe systemen met een zeer beperkte voorspelbaarheid. Een centraal begrip is zelforganisatie. Het systeem raakt soms uit evenwicht, maar hervindt zelf zijn optimale dynamische evenwicht. In dit denken vindt verandering veelal autonoom plaats. De eigen betekenisgeving, wilsvorming en motivatie van zowel individu als groep zijn doorslaggevend. Beïnvloeding van buiten (door een veranderaar of manager) is maar zeer beperkt mogelijk: eigenlijk alleen als het gewild wordt door diegene die verandert. De veranderaar kan iedereen zijn. "Crisis is kans" is hier van toepassing.

Tijd voor relatiebeheer

*Relaties
overbruggen*



Mijn relaties in het netwerk van de organisatie om mij heen zijn bepalend voor mijn effectiviteit. Daarvoor dien ik vooral het vermogen te ontwikkelen om te kunnen schakelen naar verschillende werkelijkheidsbeelden. Ik heb daar totnogtoe weinig in geïnvesteerd. Veel aandacht ging uit naar de opbouw van mijn eigen organisatieonderdeel. Ik noem dat grondbewerken, zaaien en verzorgen. Nu is het tijd om te investeren in de externe relaties, en de verschillen tussen de opvattingen van mij en de ander te overbruggen. Een kwestie van loslaten.

Mijn leermomenten: "Niets is wat het lijkt"

Eén van de dingen die ik moeten leren is denken in paradoxen: het is waarschijnlijk allemaal tegelijk waar. Het is niet 'dit of dat' of 'zus of zo'. Misschien is het wel alle kleuren tegelijk. Organisaties die de innovativiteit willen sturen, alsook een boterham willen verdienen, aangename momenten willen en ook willen leren van de dingen die ze doen, werken aan alle veranderkleuren tegelijk. Als ik daarin kan 'balansen', dan zijn we misschien wel een hele gezonde, evenwichtige organisatie.

7. CRITERIA VOOR SUCCES EN FALEN

Wat kan ik hiervan leren?

Welke kansen zie ik om het proces van leren vernieuwen te vervolgen. Ik maak gebruik van de opgedane kennis tijdens mijn ECM opleiding en van de ervaring van andere organisaties. Herkenbaar voor mij is dat model I en model II van Argyris altijd naast elkaar blijven bestaan, en door die herkenbaarheid bespreekbaar is.

<p><i>Traditionele benadering</i></p>	<h2>Leren leren</h2> <p>We leren onze managers en controllers dat organisatieproblemen moeten worden geanalyseerd, dat er dan een diagnose van de problemen moet worden opgesteld en dat er vervolgens een plan van aanpak moet worden opgesteld en geïmplementeerd. Dit is de manier waarop we geleerd hebben om met problemen om te gaan. De nadruk ligt op wat er verkeerd is en op wat niet functioneert. Deze aanpak van problemen is gebaseerd op de impliciete veronderstelling dat organisaties als machines zijn. Een onderdeel van de machine is defect dus dat onderdeel moet vervangen of gerepareerd worden.</p> <p>Zo mag het misschien werken bij machines maar het werkt dit niet erg goed bij een menselijk systeem als een organisatie. Juist omdat we zoeken naar problemen... vinden we die niet alleen maar creëren we ze tegelijk. Doordat we gericht zijn op problemen, benadrukken we deze en vergroten we ze, weliswaar onbedoeld. Bovendien ontstaan er vaak nieuwe problemen zoals het benoemen van zondebokken en het creëren van weerstand. Deze defect-gerichte en probleem-analytische werkwijze leidt dikwijls slechts tot korte termijn deeloplossingen en gaat vaak ten koste van andere belangrijke zaken waardoor nieuwe problemen ontstaan en het oorspronkelijke probleem alleen maar erger wordt. De benadering leidt niet tot een lerende organisatie.</p>	<h3>competenties voor lerende organisaties³</h3> <p>Lerende organisaties faciliteren het leerproces in al haar geledingen en transformeren zichzelf continu. Dergelijke organisaties bestaan uit teams met een evenwicht van leerstijlen, mensen wiens persoonlijke missie en visie in lijn zijn met die van de organisatie en mede daardoor een positieve houding hebben ten aanzien van verbeteren, veranderen en leren.</p> <p>Ze bestaan ook uit mensen die voortdurend leren van hun fouten, kennis met elkaar delen, elkaar vertrouwen en open met elkaar communiceren, leiders die coachen, helpen, inspireren, motiveren, stimuleren en intuïtie laten meespelen bij het nemen van beslissingen, alsmede processen die voortdurend worden geëvalueerd op basis prestatie-indicatoren en feedback. Lerende organisaties vereisen andere soorten mensen; mensen die hun traditionele manier van denken loslaten, hun eigen vaardigheden voortdurend ontwikkelen, open staan voor verandering, begrijpen hoe de gehele organisatie functioneert, gezamenlijk de gemeenschappelijke ambitie van de organisatie formuleren en in teamverband als eenheid deze ambitieuze droom trachten te verwezenlijken.</p>
<p><i>Wat is leren leren?</i></p>	<p>Ik zie kansen om te leren daar waar orde en wanorde elkaar tegenkomen. Hier krijgen mensen een kans om iets waar te nemen wat ze niet gezien hebben of vergeten zijn. Het zijn ontdekkingsmomenten verpakt in een schijnbaar ordelijke gang van zaken. Dan komt er even iets boven van wat niet gaat of niet werkt. Dat soort momenten kunnen ook heel zijn. De kritiek op bestaande praktijken in organisaties kan met humor op een acceptabele manier worden geuit. Ik tracht dit</p>	<p>Deze basiselementen van lerende organisaties zijn mede gebaseerd op de ervaring van mensen. Zo blijkt in de praktijk dat het tempo waarin de bekwaamheden van een onderneming toenemen in belangrijke mate wordt bepaald door de efficiency waarmee men van ervaringen leert. Voor een optimaal leereffect moeten mensen over een zekere scholing beschikken en vooral de kans krijgen om ervaring op te doen, omdat mensen met ervaring</p>

³ Prof.dr.ir Hubert Rampersad (Quality Management Consulting Rotterdam) "Total Performance Scorecard; een speurtocht naar zelfkennis en competentieontwikkeling van lerende organisaties" (Scriptum Management, mei 2002).

element in te brengen in mijn werkconferenties waar ik juist kritiek zoek om op een leuke manier nieuwe kansen te creëren.

We moeten nu improviseren in een organisatie van regelgeving. Dan laten we de orde los en verdwijnt het onderscheid tussen denken en doen, tussen planning en uitvoering. In geïmproviseerde situaties gaat het erom te leren terwijl we handelen. Zulke leermomenten zijn niet te ontwerpen, men voelt ze als ze zich voordoen. Om te kunnen improviseren, moeten de deelnemers kleine fouten van elkaar kunnen accepteren. Dan vindt ter plekke leren plaats en de deelnemers passen hun gedrag aan.

Hoe breng ik dialoog op gang?

Model I en Model II komen uit de koker van bedrijfspsycholoog Chris Argyris. (zie kader)

Model I

Ik constateer dat veel managers en medewerkers communiceren volgens model I. Ze proberen de gesprekspartners te manipuleren in plaats van kennis te delen. Ze stellen vragen op een manier die anderen ertoe moet brengen in te stemmen met hun standpunt. Ze brengen hun mening zo naar voren dat de kans op discussie wordt beperkt. En ze beoordelen stilzwijgend andermans standpunt en zoeken daar bepaalde redenen achter.

Model II

Tegenover Model I stelde Argyris Model II. De beste managers informeren actief naar de mening en de achterliggende redenering van de gesprekspartners. Ze presenteren hun eigen standpunt op een manier waarop anderen worden aangemoedigd aan te geven waar de opvatting gebreken vertoont. En ze verwoorden hun conclusies aangaande andermans opvatting en nodigen de anderen uit deze gevolgtrekkingen te corrigeren als die niet deugen.

Alleen als we ons op het werk oprecht en volledig durven uit te spreken ' kunnen we

sneller leren.

Voortdurende aandacht voor competentieontwikkeling speelt een essentiële rol in lerende organisaties. In dit artikel wordt verder volstaan met de weergave van een aantal functiegerichte competenties met bijbehorende gradaties, welke gerelateerd zijn aan lerende organisaties.

Argyris: model I en II

De twee modellen van Argyris betreffen de manier waarop mensen daadwerkelijk handelen en de impliciete theorie die zij daarbij hanteren. Deze handelingstheorie (theory in use) wijkt overigens vaak af van de manier waarop men denkt te handelen, de zogenaamde 'openlijke theorie' (espoused theory.)

De gebruikelijke handelingstheorie van mensen in organisaties, waarschijnlijk gevormd in eerdere socialisatie, is model I. De logica daarin benadrukt eenzijdige (unilaterale) beheersing (control) van de situatie, door zelf te winnen en anderen te laten verliezen. Negatieve emoties dienen vermeden te worden en rationeel optreden staat voorop. Daartoe worden taken zo ontworpen dat beheersing gegarandeerd wordt, men zichzelf en anderen beschermt tegen negatieve invloeden en men zelf aan het roer blijft staan. Wie op deze manier handelt, bespaart zichzelf veel onzekerheid, krijgt relatief weinig kritiek op het eigen handelen en hoeft niet te twijfelen: het is dus in wezen een defensief patroon, dat echter niet als zodanig hoeft op te

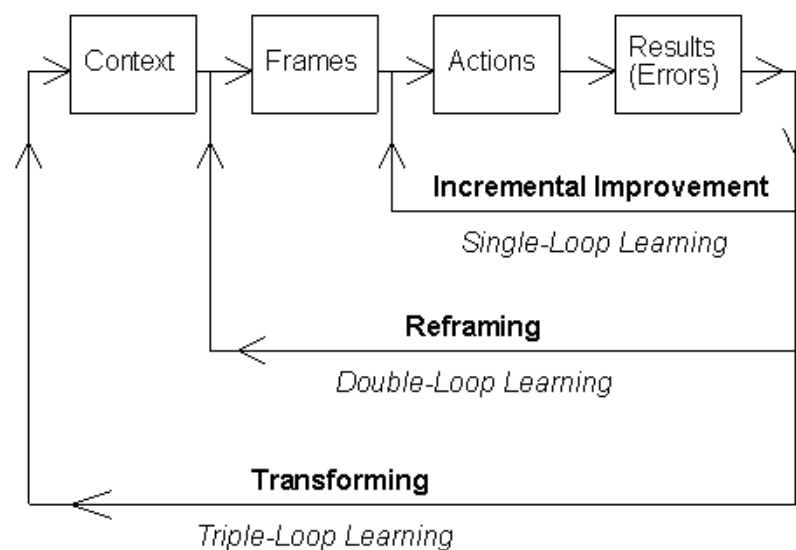
<p><i>Dialogoog</i></p>	<p>van elkaar leren. Voor de toekomst van ieder bedrijf is het noodzakelijk dat alle collega's zonder maskers hun eigen waarheden delen. Wil ik binnen de organisatie een dialoog op gang brengen dan leer van Argyris de volgende lessen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ik geef mijn gesprekspartners juiste en volledige informatie, met inbegrip van mijn eigen gevoelens aangaande de kwestie. Ik verdedig mijn eigen standpunt en verduidelijk op grond van welke argumenten en gegevens ik tot mijn conclusie kom (meer poneren). - Ik nodig anderen uit tot vragen en commentaar. Ik spoor redeneerfouten bij anderen op en informeer bij verschil van mening naar andermans argumentatie. (meer vragen). - Ik beschouw beweringen van mijzelf en anderen als te toetsen hypothesen. Ik verwoord het standpunt van anderen, en bedenk manieren om concurrerende visies te toetsen. Ik maak een objectieve afweging van argumenten, en verander van standpunt wanneer anderen overtuigende argumenten en gegevens aandragen. - Ik illustreer gevolgtrekkingen en toets ze publiekelijk, en onderbouw generalisaties met concrete voorbeelden. Ik erken zowel overeenkomsten als verschillen tussen ideeën. - Ik denk kritisch na over vooronderstellingen en de gevolgen daarvan, en pleit voor grotere inspanningen om de gemeenschappelijke doelstellingen te bereiken. 	<p>vallen. Het is essentieel dat men niet alleen zichzelf tegen kritiek beschermt, maar vooral ook anderen. Vanuit respectabele opvattingen over omgang met elkaar (voorzichtig, respectvol) onthoudt men anderen informatie die zij nodig hebben om te leren. De impliciete boodschap is dat anderen niet sterk genoeg zijn om eerlijk bejegend te worden.</p> <p>Mensen die zo handelen, gedragen zich doorgaans volgens de norm en zijn uitermate effectief bij het aanpakken van standaardproblemen. Competente en aangepaste managers passen doorgaans in dit patroon. De defensiviteit in het patroon staat echter het leergedrag dat nodig is bij ingewikkelde problemen, in de weg. Hier is het vaak nodig om meer te doen dan alleen bijsturen binnen een gegeven logica – single-loop learning. Het sturen zelf moet ter discussie kunnen staan. Dit vereist reflectie op uitgangspunten achter het sturen en er is openbare toetsing van ideeën nodig. Deze reflectie en toetsing worden binnen model I echter vermeden, wat leidt tot verlies aan effectiviteit.</p> <p>Toch zal dit laatste doorgaans nauwelijks worden gemerkt, als gevolg van het bestaande defensieve patroon. Een lastig gegeven daarbij is dat men niet alleen de neiging zal hebben de problemen van effectiviteit te ontkennen, maar dat men ook ontkent dat men ontkent. Dit creëert onduidelijkheden in de communicatie die het leerproces verder bemoeilijken. Er is sprake van een vicieuze cirkel.</p>
<p><i>Leermogelijkheden</i></p> <p><i>Single loop</i></p>	<p>Als leermogelijkheden zie ik:</p> <p>Single loop learning: wat doen we? We verbeteren het proces door aanpassing van de regelgeving. Dit is voor mij de thermostaatfunctie in het primaire proces. Controleprogramma's en verbeterprogramma's zijn gericht op het vinden en herstellen van foutoorzaken.</p>	<p>Toch is er een alternatief, dat Argyris vele jaren in trainingen en adviestrajecten heeft ontwikkeld: model II, dat van een andere handelingstheorie uitgaat. De kern hiervan is dat geldige informatie (over handelingen en hun gevolgen, maar ook over gevoelens en emoties) de basis is (moet zijn) voor het handelen. Om effectief te kunnen handelen bij moeilijke vraagstukken, moet je weten wat je doet</p>

Double loop

Double loop learning: waarom doen we het zo? Er leren van elkaar en onderzoeken of het ook anders kan door best practices en proces redesign. Experimenten binnen de vrijheidsgraden creëren andere mogelijkheden om hetzelfde resultaat te bereiken. Die vrijheidsgraden zijn dus noodzakelijk om te kunnen leren. Wat aan de tekentafel bedacht is blijkt vaak in de praktijk anders te werken. Door permanent iteratief het proces opnieuw te ontwerpen en te toetsen in de praktijk ontstaat een lerende omgeving.

Triple loop

Triple loop learning: waartoe doen we het? We vernieuwen ons proces vanuit de klantbenadering en betekenisgeving. Vooral in de ketenbenadering zie ik kansen om onze processen te herzien tegen het licht van het ketenresultaat. Dit zou kunnen leiden dat we bepaalde processen niet meer uitvoeren, en nieuwe processen invoeren.



en constant kunnen 'monitoren' wat wel en niet werkt. Daarvoor moet op een manier geleerd worden, waarbij niet alleen binnen een bestaand kader wordt bijgestuurd (single-loop learning), maar moet ook het sturen zelf onderwerp van bijsturing zijn; vandaar de aanduiding double-loop learning. In navolging van Dewey's 'experimentalisme' hanteert Argyris een pragmatisch waarheidscriterium: de meerwaarde van de handelingstheorie in model II is dat zij in bepaalde situaties tot effectiever handelen leidt dan de theorie in model I.

In plaats van eenzijdig beheersingsgedrag van model I gaat het erom, situaties te creëren waarin mensen samen greep op de situatie krijgen en niet elkaar zwak hoeven te maken om zelf sterk te zijn. Door eerlijk en open te zijn en anderen niet tegen negatieve gevoelens te beschermen, laat men zien dat men de ander als gelijkwaardig ziet. Het effect is dat mensen de effectiviteit van hun handelen openbaar kunnen toetsen, waardoor valide kennis ontstaat over deze effectiviteit.

Mijn leermomenten: "Wat kan ik hiervan leren"

In plaats van eenzijdig beheersingsgedrag van model I gaat het erom, situaties te creëren waarin mensen samen greep op de situatie krijgen en niet elkaar zwak hoeven te maken om zelf sterk te zijn. Door eerlijk en open te zijn en anderen niet tegen negatieve gevoelens te beschermen, laat men zien dat men de ander als gelijkwaardig ziet. Het effect is dat mensen de effectiviteit van hun handelen openbaar kunnen toetsen, waardoor valide kennis ontstaat over deze effectiviteit. De afstand die mensen doorgaans tussen zichzelf en problemen creëren wordt in model II opgeheven: problemen zijn geen dingen van anderen of abstracte verschijnselen, maar zaken waarbij we direct persoonlijk betrokken zijn, waarvoor we verantwoordelijk zijn.

Ik praat veel met mensen over emoties in onze organisaties. Angst en verdriet zijn vaak heel verklarend voor allerlei symptomen. Als je alleen de symptomen gaat bestrijden, krijg je de achterliggende emoties niet boven water. En omdat ze zo belangrijk zijn, blijft dat doorgaan. Mijn leukste leermoment is om tegen dingen anders aan te kijken. Met andere brillen zie ik andere werkelijkheden. Dingen zijn schijnbaar tegenstrijdig, niet echt. Omdat de brillen die we opzetten ze tot een tegenstrijdigheid maken. Ik heb geleerd me bewust te zijn van de wijze waarop ik kijk, en hoe anderen kijken. Ik wil dat we in onze organisatie meer met elkaar in dialoog zijn, en dat we elkaars werkelijkheid proberen te begrijpen. Dan kunnen er hele intensieve leerprocessen opgang komen. Voor mij is dat is leren leren.

8. ONTSNAPPING

Motivatie als motor

Door te blijven doen wat ik heb gedaan blijf mij overkomen wat mij altijd overkomt. De ontsnapping uit de Hermeneutische cirkel is voor mij een lastig hoofdstuk. Hoe blijf ik gemotiveerd om door te gaan op mijn zoektocht naar leren vernieuwen. Hoe krijg ik anderen mee naar een nieuwe wijze van organiseren. Wat ga ik anders doen om dat mogelijk te maken.

*loslaten als
vaardigheid*

Loslaten en toch richting geven

Het is najaar 2003 en het woord crisis ligt bij steeds meer mensen op de lippen. De Raad van Bestuur benadrukt de noodzaak om efficiënt en daadkrachtig op te treden. De kosten zijn te hoog, het personeel moet harder werken en niets gaat meer vanzelf. Er is daadkracht nodig, de echte bezielden managers worden nu op de proef gesteld en onderscheiden van de bureaucraten. Geld is een probleem daarom worden de budgetten overal gekort. Ondertussen vermorzelen we elkaar in onze wanhopige poging greep te houden op de situatie.

Mijn ontsnapping aan de angstvallige pogingen om de zaak onder controle te houden is: loslaten. Mijn reactie op het toenemend gevoel van controleverlies dat een crisis nu eenmaal veroorzaakt, blijkt te zijn om nog meer energie te steken in managen; alsnog vat op de zaken proberen te krijgen. Op het oog een logische reactie. Maar hoe doe je dat als Controller je beroep is en je erop wordt afgerekend.

Loslaten is een noodzakelijke vaardigheid waarover ik dien te beschikken als ik mijn beheersingsdrift wilt doseren. Ik ben zelf de enige en eerste die moet uitvinden hoe ik kan loslaten en daarbij daadwerkelijk ontspanning kunt ervaren. Ik kan accepteren dat de verandering in de organisatie niet perfect is, omdat ik weet dat deze omstandigheden mij ertoe zullen brengen nieuwe ideeën te ontwikkelen, actiever te worden en te herwaardereren wat er nog wel goed gaat in het bedrijf. Dat is de weg naar herstel. Dat kan ik ook uitstralen naar mijn omgeving.

*Als ik blijf kijken
zoals ik altijd heb gekeken
Blijf ik denken
zoals ik altijd heb gedacht*

*Als ik blijf denken
zoals ik altijd heb gedacht
Blijf ik geloven
zoals ik altijd hen geloofd*

*Als ik blijf geloven
zoals ik altijd heb geloofd
Blijf ik doen
wat ik altijd heb gedaan*

*Als ik blijf doen
wat ik altijd heb gedaan
Blijft mij overkomen
wat mij altijd overkomt*

(auteur onbekend)

Mijn leermomenten: "Motivatie als motor"

Voor mij is het nu de vraag of ik in mijn rol als Controller echt op m'n plaats ben. Een controlfreak ben ik niet, maar eerder een brede manager die de instrumenten die de controller hem aanreikt op z'n merites weet te beoordelen, en weet in te zetten als dat nodig is. Al met al maakt de managers voor z'n besturing maar voor zo'n 20% gebruik van het meetinstrumentarium (vergelijk het met het dashboard van de auto), en voor 80% van de informatie van de andere zintuigen, zoals horen, voelen, zien. Ik ben dan veeleer de gebruiker van de controller dan de controller zelf. Vanuit die positie is het ook leuk om mee te denken hoe ik die rol in de toekomst zie ontwikkelen.

8. BESLUIT

Is dit 'Lopen over water'?

Mijn centrale vraag bij de start van ECM3 was 'welke bijdrage kan ik leveren aan het onderzoeken van de weerbarstige vraagstukken en het in gang zetten van vernieuwingen in het organisatorische netwerk?'

De vraag die nu resteert is "En, heeft het geholpen?"

Of is dit nog maar het begin?

Mijn leermomenten tijdens ECM3:

Mijn Learning History is niet af. Ik beschouw mijn leerproces als "*education permanente*", als een permanente zoektocht als het ware. ECM heeft daar aan bijgedragen en mij de gelegenheid geboden om meervoudig te kijken. Terugkijkend naar de periode dat ik begon aan de studie ECM, en waar ik nu sta, dan voelt het verschil als een ontwaken uit een diepe slaap. Het is alsof mijn ogen zijn open gegaan. Ik ben me nu bewuster van mijn handelen in relatie tot mijn omgeving, en zie de stappen die ik doe als "lopen over water", hiermee refererend aan een uitspraak van Jaap Boonstra bij de introductie van ECM3. Ik kijk nu ook anders tegen de rede⁴ van Jaap dan bij het begin van de studie.

De rol van de Controller is in verandering. Ik blijf actief bij de invulling van de toekomstige rol van Planning & Control in de Sociale Zekerheid om hiermee vernieuwing in gang te zetten in het organisatorisch netwerk. Mijn worsteling om de Verandering in Control te krijgen heeft plaatsgemaakt voor een proces waarmee de verandering zichzelf in control heeft door co-creatie van alle betrokkenen. Hiermee zie ik een uitdaging om de rol van controller uit te (laten) voeren in een wereld die permanent in verandering is.

Ik dank hierbij Sioo, de ECM3-studiegenoten, mijn consultatiegroepleden en begeleider Marjolein ten Kroode in het bijzonder voor de wijze waarmee zij mij hebben geholpen in mijn zoekproces door mij stelselmatig te spiegelen met mijn eigen gedrag. De vertrouwde manier waarop dit gebeurde heeft gemaakt dat ik los durfde te komen van mijn manier van kijken naar de meervoudige werkelijkheid om mij heen.

Whats next?

Bart lensink
1 november 2003

⁴ Lopen over water, Over dynamiek van organiseren, vernieuwen en leren (uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van bijzonder hoogleraar Management van Veranderingen in Organisaties aan de Universiteit van Amsterdam op 10 februari 2000)