

Buitengewoon hoogleraar Harrie Aardema

Kantelen naar een klantgerichte organisatie

Later, in de wandelgangen, bleek de waardering voor de inleiding van Harrie Aardema heel divers; sommigen vonden het 'helemaal niks' en anderen waren erg enthousiast. Wat iedereen in ieder geval was bijgebleven waren de 'petrischaaltjes'.

Enfin, oordeelt u zelf.

Hij begon zijn inleiding met een kleine enquête, drie vragen:

1. Wie van u werkt in een organisatie die bezig is met kantelen naar een klantgerichte organisatie? (uitslag: nagenoeg 100 %)

2. Wie van u is daar al klaar mee? (uitslag: 2 van alle aanwezigen)

3. Bij wie van u werkt dat al perfect? (uitslag: 0)

Het antwoord op vraag 2 ontlokte de hoogleraar de opmerking 'dat iedereen nog tijd heeft om hier te komen'.

Harrie Aardema heeft een beeld van kantelingsprojecten op het gebied van Burgerzaken. En dan valt hem in de eerste plaats op 'dat die projecten allemaal veel op elkaar lijken. Overal staat *de klant centraal* (er moet van buiten naar binnen worden gewerkt) en overal worden vergelijkbare moeilijke Engelse woorden gebruikt, zoals *multichannels* en *contactcenters*. Daar bent u het blijkbaar allemaal met elkaar over eens, dat dit allemaal goed moet zijn'.

'Ook de manieren waarop iedereen het proces aanpakt, lijken veel op elkaar. U wilt klantverwachtingen managen, u gebruikt *integrale servicemodellen* en nieuwe technologieën en rekenmodellen met heel precieze bezettingsgraden – zoveel % binnen zoveel seconden en zo. Eerlijk gezegd zou ik daar, als ik ambtenaar Burgerzaken was, wel een beetje benauwd van worden'.

Ook heeft Harrie Aardema geconstateerd dat Burgerzaken werkt 'met een gedeelde visie en nieuwe gedragscodes en competenties van excellente medewerkers, met *integraal management*, uw organisatie moet *ontkokerd* worden en een *lerende organisatie* zijn, u wilt *in ketens werken* en u wilt de *organisatiecultuur veranderen*'.

'Dat is allemaal nogal wat. Als ik het zou moeten typeren, dan zeg ik: heel veel techniek, heel erg op efficiency gericht en heel normatief. Het zijn prachtige rationele recepten hoe het idealiter zou moeten werken. Bestuurskundig gezien beantwoordt dat volledig aan de traditie van het zogenaamde *New Public Management*-denken zoals we dat de laatste 25 jaar in de Westerse wereld kennen. Dat betekent dat de overheid opnieuw moet worden uitgevonden (*reinventing government*) en dat het allemaal veel omgevingsgericht, sneller, flexibeler en minder bureaucratisch moet'.

Volgens Harrie Aardema is daar 'op zich natuurlijk weinig tegen, maar hoe krijg je dat voor elkaar?' *That's the question!*

'Volgens het *New Public Management*-denken moet het allemaal ondernemender en marktgericht, met veel nadruk op instrumenten, prestatie-indicatoren, maakbaarheid en meetbaarheid. Die elementen zie ik ook in uw aanpak. En blijkbaar vindt u met z'n allen ook dat zo'n soort aanpak goed is'.

WAAR BLIJFT DE RELATIVERING, DE ZELFREFLECTIE?

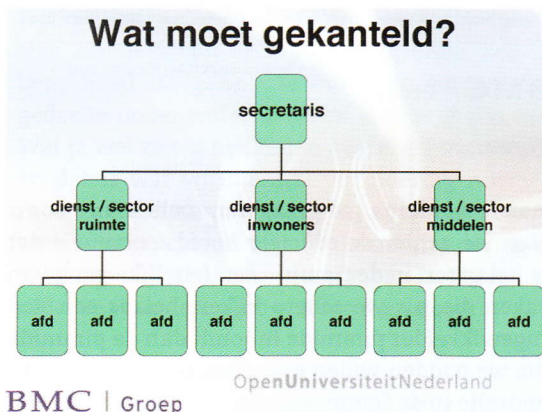
Wat Harrie Aardema nog niet zo tegen is gekomen 'is de relativering van deze ambities, enige zelfreflectie. Terwijl er op dit moment nationaal en internationaal toch een soort herbezinning gaande is, onder andere omdat bijvoorbeeld uit empirisch onderzoek blijkt dat 70% tot 80% van al die goedbedoelde veranderprojecten pleegt te mislukken'.

'Dat is dan natuurlijk wel iets om even goed over na te denken: Alle organisaties willen veranderen en 70% tot 80% van de veranderingen mislukt'. Op veel plaatsen in de wereld wordt tegenwoordig onderzoek gedaan naar de oorzaken daarvan en er wordt daar in ieder geval al over nagedacht'.

BURGERZAKEN IN BREDERE ORGANISATORISCHE CONTEXT

Toen begon de eigenlijke presentatie aan de hand van vijf powerpointplaatjes. Daarin presenteerde Harrie Aardema naar eigen zeggen 'een aantal inzichten over verandering en leiderschap in relatie tot kantelen naar een klantgerichte organisatie'. Hij deed dat niet specifiek over Burgerzaken en ook niet over de kwaliteit van de dienstverlening, maar meer in organisatiebrede zin: Burgerzaken in z'n bredere organisatorische context.

Wat is kantelen en wat moet er eigenlijk precies gekanteld worden?



Figuur 1

Figuur 1 laat zien 'wat iedereen de laatste jaren massaal probeert te kantelen: het diensten- of sectorenmodel dat in de meeste van uw organisaties in de jaren '90 is ingevoerd. Het bestaat uit meerdere managementlagen, meestal een hoofdindeling naar ruimte, inwoners en middelen en daaronder een aantal afdelingen. Volgens allerlei kritieken voldoet dit piramidale model niet meer. Het zou te hiërarchisch zijn, te verkokerd, te weinig beleidsstrategisch en vooral te weinig klantgericht. Dat moest dus anders en daar is de zogenaamde *logica van de burger* voor uitgevonden. (zie figuur 2)

Logica van de burger?

rol burger	rol gemeente	interne structuur
kiezer	belangenweger	duaal
partner	ontwikkelaar	beleid
gebruiker	(wijk)beheerder	buiten
onderdaan	regelaar	backoffice
klant	dienstverlener	frontoffice
belastingbetaler	geldbesteder	faciliteir / control

OpenUniversiteitNederland

BMC | Groep

Figuur 2

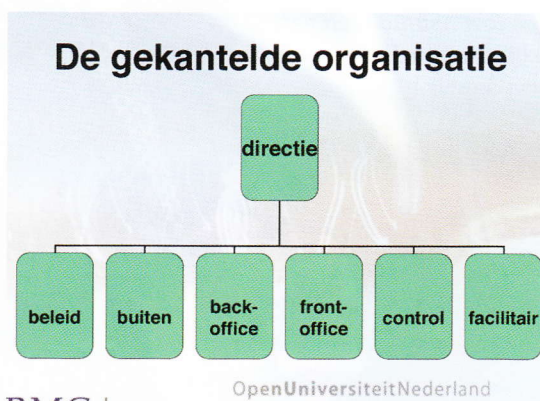


Een van de *keynote speakers* op de eerste dag was Harrie Aardema, sinds 2005 voor anderhalve dag per week bijzonder hoogleraar Publiek Management aan de Open Universiteit Nederland te Maastricht. Bovendien is hij daarnaast senior adviseur en procesdirecteur kennisontwikkeling bij de BMC Groep. In 2002 is hij aan de Rijksuniversiteit Groningen gepromoveerd. Zijn proefschrift ging over 'bedrijfsmatig werken bij de overheid'.

Professor Harrie Aardema gaf aan dat 'de logica van de burger in theorie betekent dat de interne organisatie wordt ingericht naar de verschillende rollen die de burger heeft ten opzichte van de overheid'. Een veel gebruikt onderscheid is dan 'het onderscheid tussen de burger als kiezer, als partner, als gebruiker, als onderdaan, als klant en als belastingbetaler. Met elk van die burgerrollen correspondeert een bepaalde rol van de overheid – ik neem voor het gemak verder maar even de gemeente als voorbeeld'.

'De gemeente weegt belangen, ontwikkelt beleid, doet aan wijkbeheer, regelt van alles, verleent diensten en geeft geld uit. Overeenkomstig die verschillende rollen van de gemeente kun je dan het beste de interne organisatiestructuur inrichten'. Zo klinkt dus de logica van de burger door!

'In een ultieme kantelingsoperatie zijn de afdelingen nu niet meer beleidsinhoudelijk (verticaal) ingedeeld, maar zogenaamd horizontaal ingedeeld. Dus alle beleidsterreinen bij elkaar in een *frontoffice* en daarachter in een *backoffice* (soms zien we in de praktijk ook nog een *midoffice*), alle beleidsstrategische expertise beleidsterreinoverstijgend bij elkaar in een beleidsunit en ook de interne functies niet meer geknipt in financiën, P&O, I&A en zo, maar eilandoverstijgend in een *control*-afdeling en in een facilitaire afdeling'. Harrie Aardema gaf aan dat diverse van deze afzonderlijke organisatieonderdelen 'soms samen gaan met andere organisaties als facilitair bedrijf in de vorm van een *Shared Service Center*'. Hij abstraherde voor het gemak even van de in de praktijk natuurlijk voorkomende tussenvormen.



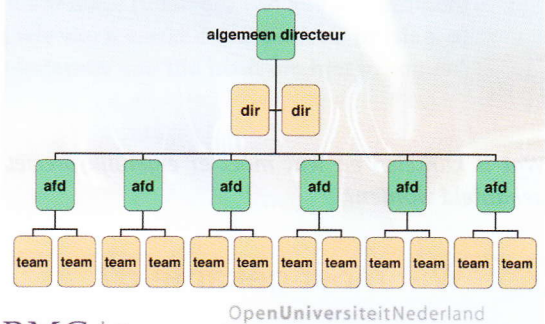
Figuur 3

Figuur 3 geeft zo'n gekantelde organisatie weer en Harrie Aardema lichtte het als volgt toe: 'In plaats van een managementteam met de gemeentesecretaris als voorzitter, is er nu een directie, en in plaats van drie diensten of sectoren met een hoop afdelingen daaronder zijn er nu alleen nog maar afdelingen en ook nog eens veel minder. De hele middenmanagement laag is geschrapt. Voor iedereen heeft dat grote consequenties, ook voor Burgerzaken, want het gaat in die *frontoffice* niet alleen meer over de klassieke burgerzaken zoals paspoorten, rijbewijzen en GBA, maar eigenlijk over alles wat de contacten met de burgers betreft'.

EN NU DE KANTELING IN DE PRAKTIJK!

Volgens Harrie Aardema ziet *figuur 3* er 'natuurlijk prachtig eenvoudig en overzichtelijk uit. Het is de ideaaltypische kanteling naar een klantgerichte organisatie. Maar hoe werkt nu zo'n kanteling in de praktijk? Soms gaat dat heel aardig en soms ook niet'. (zie *figuur 4*)

De gekantelde organisatie (2)



Figuur 4

Harrie Aardema gaf graag een toelichting: 'Soms zien we achter de officiële hoofdstructuur – dat is het groen in de figuur – een feitelijke gang van zaken die, als we scherp kijken, helaas een nog ingewikkelder piramide inhoudt dan de piramide die we hadden willen opheffen. Dat is het oranje-gedeelte in de figuur. Aan de onderkant is de *span of control* van de nieuwe afdelingen dan namelijk zo groot geworden dat er spontaan teams ontstaan met teamleiders die feitelijk leidinggeven, ook al hebben ze soms helemaal geen leidinggevende functie'.

'De nieuwe afdelingshoofden moesten vooral *people managers* zijn met geen verstand van zaken, dus die sturen integraal op afstand op prestatie-indicatoren, maar ze weten eigenlijk niet goed wat er speelt'.

'Hetzelfde geldt vaak voor de directie, want een sterker integraal management op afdelingsniveau betekent dat ook directeuren vaak niet goed meer weten wat ze moeten doen. Daarom is de directie ook gehorizontaliseerd en zien we nu vaak een algemeen directeur die de baas is en een directeur voor de bedrijfsvoering en een directeur voor de beleidsstrategische dimensie. Maar nog steeds weten ze soms niet goed wat ze moeten doen'.

Heel herkenbaar blijktbaar voor veel medewerkers Burgerzaken, getuige het geroezemoes in de zaal! Harrie Aardema concludeerde: 'In het ergste geval is het er dus helemaal niet beter op geworden, maar slechter, met een hoop verwarring en gemopper, waar de kwaliteit van de dienstverlening meestal ook niet beter van wordt'. Vervolgens kon de hoogleraar-adviseur gelukkig een verduidelijkend plaatje laten zien.

(Over)normering: alles wat moet en behoort, visie en missie, regels, plannen, instrumenten, lijstjes structuren, concepten, programma's veranderagenda, competentieprofielen

Stille waarden: waarom het gaat zoals het gaat maar wat vaak onzichtbaar, onuitgesproken, soms zelfs onbewust blijft: macht, motieven, drijfveren, behoeftes, leerervaringen, principes, overtuigingen, gevoelens, ambities, intuïties, ideeën, verlangens, overlevingsmechanismen, mentale programmering, defensieve routines, comfortabele zone, fixaties, **petrischaaltjes**, ingesleten patronen, informele deals, ongeschreven regels van het spel, weerstand, verborgen agenda's, strategisch gedrag, non-interventiecultuur, groupthink, zelfordenende krachten, operationele zelfsturing

BMC | Groep

Open Universiteit Nederland

Figuur 5

IJSBERG-THEORIE, PETRISCHAALTJES...

Figuur 5 toont de zogenaamde *organisatie-ijsberg*, 'een klassieker uit de organisatietheorie. Een ijsberg heeft de gewoonte om voor het grootste gedeelte onder water te zitten, dat zie je dus niet. Wat je wel ziet is het kleine gedeelte boven water en dat is wat wij meestal verandering noemen. Daar gaat het dus over visie en missie en competenties en reorganisatie en cultuurverandering en al die moeilijke woorden die u gebruikt. Dat zijn de officiële waarden: alles wat moet en hoort'.

Maar er is méér! Veel méér!

'Daarnaast zijn er de zogenaamde *stille waarden*. Dat is wat mensen er zélf van vinden, maar wat ze meestal niet zo gauw zeggen. Daar hangen woorden mee samen zoals u ze hier onder water ziet opgeschreven'. Het gaat om woorden als: 'macht, motieven, drijfveren, behoeftes, principes, overtuigingen, gevoelens, ambities, intuïties, verlangens, defensieve routines, overlevingsmechanismen, fixaties, ingesleten patronen, informele deals, ongeschreven regels, verborgen agenda's, non-interventiecultuur en... petrischaaltjes...

Dat laatste woord, petrischaaltjes, heeft Harrie Aardema uitgelicht en toegelicht.

'Petrischaaltjes zijn van die bacteriekweekbakjes met een glasplaatje eroverheen, lekker warm en binnen de kortste keren zit het barstensvol met bacteriën'.

Wat heeft dat met kantelende organisaties te maken?

Harrie Aardema: 'De term is gelanceerd door mijn collega Thijs Homan, hoogleraar *change management* bij de Open Universiteit. Volgens hem is iedere organisatie een verzameling petrischaaltjes. En petrischaaltjes zijn dan netwerkjes van mensen die iets met elkaar hebben. Zodra er iets spannends aan de hand is, zoals een nieuwe strategische visie of een kantelingsoperatie, dan bellen of mailen die mensen elkaar of ze zoeken elkaar op na afloop van de officiële voorlichtingsbijeenkomst en dan wisselen ze met elkaar uit wat ze er werkelijk van vinden, waar de top niet aan heeft

gedacht, wat dit voor hun werk betekent en wie er de schuld van is. Vaak is de reactie wat defensief, in de trant van *wat doen wij nu eigenlijk verkeerd? Zo slecht scoren de klanttevredenheidsmetingen toch niet. Zijn ze daarboven ooit hier komen kijken wat wij doen?*

Harrie Aardema wil in navolging van Thijs Homan maar zeggen dat dan 'dáár, op dat moment, in onderlinge samenspraak wordt uitgemaakt in welke mate de gewenste cultuur- en gedragsverandering daadwerkelijk in de praktijk gaat worden gebracht. Dus niks project van vele jaren en *zaak van lange adem*, het gebeurt in het hier en nu'.



SOCIAAL-CONSTRUCTIONISTISCHE DENKEN...

'Die petrischaaltjes hoeven niet per se alleen maar negatief te zijn. Je kunt ze ook positief zien, als het nemen van de eigen professionele verantwoordelijkheid op de werkvloer. Ondanks alle veranderingen die van bovenaf worden opgelegd weten ze daar toch nog steeds hun werk naar behoren te doen. En ze worden er steeds bedreverener in om aan al die druk van boven te ontsnappen: *Even bukken, dan waait het wel weer over*'.

Volgens Thijs Homan zijn die petrischaaltjes zelfs de 'echte verandermotortjes' van de organisatie, zo liet Harrie Aardema weten. 'Want leren en veranderen vindt continu plaats, ieder mens leert en verandert voortdurend, ook als je niet zegt hoe ze dat moeten doen. Deze ontdekking betekent een fundamentele omwenteling in het denken over cultuur- en gedragsverandering en over het aansturen van veranderingsprocessen. En je ziet dit zogenaamde *sociaal-constructionistische* denken in de theorie momenteel overal oprukken'.

Dagvoorzitter Hans Ouwerkerk en Harrie Aardema monstere de zaal.

'Wat je in de praktijk meestal nog ziet is dat wat in die petrischaaltjes gebeurt als weerstand wordt aangeduid. Volgens de gangbare aanpak moet je ze dan als leiders beter overtuigen van de urgentie van de verandering en het belang dat ze daar zelf bij hebben. Maar volgens het sociaal-constructionisme is dat de verkeerde volgorde van denken, namelijk nog steeds eenzijdig van boven naar beneden'.

'Dan blijf je proberen om anderen te veranderen, bijvoorbeeld dat iedereen klantgericht moet zijn, dat *alle neuzen dezelfde kant op*' moeten en dat iedereen eerlijk en open en transparant moet zijn. Dat leidt vaak tot *ja zeggen, nee doen*, ook in de officiële managementinformatie en in die prachtige folders over de verandering, en intussen proberen we allemaal voor elkaar te verbergen waar we ons werkelijk mee bezighouden en dat we zelf nou eenmaal niet van die *schapen met vijf poten* zijn zoals in onze competentieprofielen staat. Dus dan hebben we er allemaal belang bij om juist niét eerlijk en open en transparant te zijn'.

Harrie Aardema legde uit dat dit mechanisme de 'performance paradox' wordt genoemd.

'Hierin schuilt de sociaalpsychologische verklaring van verschijnselen als *verkokering* en de *angstcultuur* en de *non-interventiecultuur* die we in veel organisaties aantreffen die overambitieuze veranderingen proberen door te voeren. Als de druk te groot wordt trekken mensen zich meer terug in de eigen kleine subcultuur van soortgenoten, waar ze zich minder bedreigd en meer gewaardeerd voelen'.

BETEKENIS VAN DIT ALLES VOOR VERANDERINGSPROCESSEN BIJ BURGERZAKEN

Harrie Aardema eindigde met een paar opmerkingen over wat deze constatering zou kunnen betekenen voor de veranderprojecten waarin medewerkers Burgerzaken zelf mogelijk betrokken zijn of raken en wat het betekent voor het eigen aandeel daarin.

'In de eerste plaats denk ik dan dat – evenals op veel andere gebieden – ook op het gebied van Burgerzaken een steeds groter geworden circuit is ontstaan van mensen die zich bezighouden met hoe het beter zou kunnen en moeten, naast – en in een zekere gescheidenheid van – het circuit waarin het echte dienstverlenende werk gebeurt'. 'In die twee circuits gelden verschillende logica's. In het *verbetercircuit* overheerst de logica van wat je zou kunnen noemen de *rationele efficiency* en de *permanente reorganisatie*. In het tweede circuit overheerst de *logica van het overleven* en het zoveel mogelijk *handhaven van bestaande routines* om ondanks alles het werk gedaan te krijgen'. Heel herkenbaar.

Het lijkt Harrie Aardema van belang dat die twee circuits beter met elkaar verbonden worden. 'Minder op afstand *erover* praten en schrijven en meer contact maken, *erin gaan*'.

CONTACT MET DE PETRISCHAALTJES!

Harrie Aardema verbond zijn 'oplossing' met een actuele lijn in de leiderschapsliteratuur. Die lijn is gebaseerd op grootschalig empirisch onderzoek en stelt dat 'organisatieverandering cosmetisch is, tenzij deze voortvloeit uit ander, eigen gedrag van leidinggevend. Alleen dan veranderen namelijk de spelregels en zijn degenen die van deze leidinggevend afhankelijk zijn, gedwongen om hun eigen gedrag te heroverwegen. Zo van *hé, ik dacht dat hij zo en zo in elkaar zat, maar nu moet ik blijkbaar iets anders doen om hier succesvol te zijn*'.

'Om de spelregels op de werkvloer te kunnen veranderen is het volgens deze literatuur nodig dat leidinggevend uit hun eigen *comfortabele zone* treden, dat wil zeggen de eigen overtuigingen en ideaalbeelden loslaten die zij op hun organisatie plagen te projecteren. Zij maken als het ware hun hoofd leeg en daardoor zijn ze in staat om contact te maken met de petrischaaltjes, dus de werkbeleving en de ideeën en het leren en veranderen dat daar sowieso plaatsvindt. Oftewel: zij moeten zichzelf kunnen verplaatsen in de logica en de denkwereld van de ander in plaats van de eigen logica en denkwereld aan die ander op te leggen'. Als leidinggevende zich dit bewust zijn en er naar handelen dan blijken volgens Harrie Aardema 'heel simpele, menselijke dingen ontzettend belangrijk te zijn. Positieve aandacht, telefonische bereikbaarheid, de wijze van behandeld worden, de mailafhandeling'.

EENZIJDIGE ZUCHT NAAR EFFICIENCY

'En dáár zit momenteel vooral de kneep als het gaat om de klantgerichtheid. In onze eenzijdige zucht naar bedrijfsmatigheid en efficiency gaat zeer veel energie zitten in het rationele reorganisatiecircuit – wat uiteindelijk juist niet efficiënt is – en hebben de websites en de antwoordapparaten, die je als burger continu in de wacht zetten of doorverwijzen of informatie geven waar je niet op zit te wachten, het gewoon luisteren en aandacht geven onder druk gezet'.

Harrie Aardema sloot zich dan ook 'volkomen aan bij de signalen die deze dagen ook door de Nationale Ombudsman en de voorzitter van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid zijn afgegeven, namelijk dat de menselijke factor in de dienstverlening onder druk komt te staan. Niet uit te sluiten valt dan ook dat ondanks – of misschien wel dóór – alle kantelingen die 'de klant centraal' stellen de overheid juist minder klantgericht gaat werken'. (op basis van tekst harrie aardema opgetekend door az)