

Waarom staat in veel plannen een werkelijkheid die er niet komt? Waarom leveren Planning & controlsystemen zelden de sturingsinformatie die nodig is? Waarom verloopt integraal samenwerken zo moeizaam? Deze en andere vragen staan centraal in het nieuwe boek 'Control voor leiders' van Harrie Aardema. Een voorpublicatie in twaalf stappen.

Control voor leiders

Tekst: Harrie Aardema



1. Wat gaat 'goed'?

Er gaat veel goed op het gebied van Planning & Control (P&C). Grote verbeteringen zijn inzichtelijker geworden. Rekeningen zijn op tijd. Er is veel aandacht voor de kwaliteit van de bedrijfsvoering. Financiële control is daarbij onverminderd belangrijk. Daarnaast ontstaat toenemende aandacht voor de niet-financiële aspecten van P&C: effectbereiking en andere prestaties, cultuur en gedrag, veranderkundige inzichten. Op veel plaatsen ontstaan initiatieven tot versimpeling van de P&C-cyclus. Ook wordt alom gezocht naar nieuwe vormen van control en leiderschap, passend bij hedendaagse eisen van omgevingsgericht en programmatisch werken.

2. Wat gaat minder 'goed'?

Er gaat veel goed, maar er gaat ook veel niet goed op het gebied van P&C. In veel organisaties bestaat een hoge mate van instrumentele schijnbeheersing, omgeven met negatieve percepties en uitstraling. 'Afspraak = afspraak' blijkt vaak lastig te realiseren. De energie die in 'het systeem' moet worden gestoken, weegt in de beleving van menige gebruiker niet op tegen de bruikbaarheid van de informatie die eruit komt. Er zijn tal van ongewenste neveneffecten mogelijk. Het is van belang om de soms eenzijdige aandacht voor rechtmatigheid en doelmatigheid in balans te brengen met de doeltreffendheid en aanvaardbaarheid. Daarnaast dient de 'basis op orde' te zijn, anders is P&C op drijfzand gebouwd.

3. Terug naar wat P&C is

P&C is in de kern niet 'iets financieels', niet 'een technisch systeem', niet een 'speeltje van deskundigen'. P&C is bij voorkeur te definiëren als het persoonlijk én gezamenlijk organiseren van uw eigen werk. Zo bezien doet iedere functionaris aan P&C, ook al geschiedt dat nu feitelijk dikwijls los van 'het systeem'. Het is van belang het bestaande top-down rationalistische 'aanbod' van P&C-informatie te herijken vanuit de bottom-up informatiebehoefte van gebruikers in de praktijk. Dat is in de eerste plaats een taak van leiders: van 'stafsturing' naar 'lijnsturing'. Controllers ondersteunen daarbij naar behoefte.

4. New Public Management voorbij

Loopt de beleidsgeneratie van New Public Management ten einde? Er is een 'onderstroom verzet' waarneembaar tegen de overmaat aan regels, controle en daarmee gepaard gaande tijdsbesteding van betrokkenen. Geïnteresseerde auteurs vragen steeds meer aandacht voor 'zachte' managementaspecten als intuïtie, emotie en ervaring. Ook onder leidinggeevenden is deze trend bespeuren. In sociaal-constructionistische benaderingen wordt het persoonlijk nemen van initiatief en verantwoordelijkheid beklemtoond. Het systeem is niet 'een gegeven', maar bespreekbaar en veranderbaar. Daarvoor het nodig oog te hebben voor informele, cultuurbepalende veranderdynamiek van de

organisatie. Dit betekent een andere kijk op leren, veranderen en adviseren.

5. Waar doen we het voor?

'Waar doen we het voor?' Dat vragen steeds meer mensen zich af. Naast maatschappelijke taken en vormgeving speelt individuele zingeving in dat verband een belangrijke rol: 'Wat is mijn toegevoegde waarde aan de sociale verbanden waarvan ik deel uitmaak?' Er is sprake van verschuivende verhoudingen, zowel binnen organisaties als tussen bestuurslagen en tussen overheid en burger. Hiërarchisch-betuttelende relaties maken steeds meer plaats voor complementaire samenwerkingrelaties. Het is van belang dat doelen en programma's inspirerend en aanvaardbaar zijn. Het inzicht breekt door dat vernieuwing niet ontstaat door het opleggen van idealen en sjablonen, maar door het toestaan en benutten van verschillen. De vernieuwing zit niet in het 'Soll' maar in het 'Ist'.

6. Van stolling naar beweging

Op het gebied van P&C is een accentverschuiving van 'stolling' naar beweging nodig. Wat gemeten, geregistreerd en vastgelegd beweegt niet meer. Wat vastligt, kan blokkerend werken in voortgaande dynamiek. Voortgaande interacties normeren plannen in plaats van andersom. Het voldoen aan perfecte procedures en uniforme formats kan averechts werken. 'Anders regelen' houdt in: niet vanuit wantrouwen en controlerend op vormdetails, maar faciliterend in de zin van noodzakelijk houvast verschaffend: inhoudelijke richting en speelveldomgrenzing. Er dient minder energie te worden gestoken in het 'vullen' van de cyclus en meer energie in voortgaande ontwikkelingen en het onderbouwen van besluiten en interventies.

7. Naar één stollingsmoment per jaar?

Het mag! Het kan! De wet schrijft niet voor dat uw organisatie een cyclus met periodieke plannen en rapportages moet hebben. In principe kan worden volstaan met één keer per jaar de balans opmaken in de vorm van een gecombineerde begroting en rekening. De informatiebehoefte van gebruikers vormt het versimpelingscriterium. Op werkvloerniveau is het voldoende om over werkplannen te beschikken die bestaan uit één A4: een matrix die de gevraagde prestaties matcht met de beschikbare capaciteit en kwaliteit. De daaruit blijkende verschillen dienen te worden gemanaged. Zonodig worden nieuwe prioriteiten gesteld en nieuwe keuzes gemaakt. Repeterende invuloefeningen maken plaats voor communicatie over nieuwe ontwikkelingen en nieuwe vraagstukken.

8. Monitoren met dashboards

Waar plannen vereenvoudigen, kunnen ook rapporten eenvoudiger. Ze zijn niet meer nodig als toets in hoeverre een geplande werkelijkheid is gerealiseerd. Bij planning in de zin van voortgaande communicatie past een systeem van digitaal-fluïde dashboards, waarbij gebruikers 'met één druk op de knop' sturingsinformatie kunnen ontsluiten zodra zij die nodig hebben. Iedere functionaris beschikt over een eigen dashboard met een beperkt aantal 'eigen' sturingscriteria. De dashboardinformatie wordt permanent en direct bijgehouden door de functionarissen die erover gaan. Een voorbeeld van een dashboard op gemeenteraadsniveau is 'De Staat van de gemeente'. Van daaruit zijn verbindinglijnen te trekken zowel naar belangstellende burgers als naar andere niveaus van de interne organisatie en andere bestuurslagen.

9. Dialoog over verschillen

P&C is vooral ook de vaardigheid tot een permanente dialoog over verschillen. Planning is niet langer een blauwdruk of visitekaartje, noch een stapeling van te veel

ambities, maar een zaak van voortdurend wegen en prioriteren van verschillende belangen. Control is niet langer signaleren, toetsen en afrekenen, maar het verbinden van verschillende processen en verschillende betrokkenen. Niet langer – zoals nu – functionarissen op werkvloerniveau zelf laten kiezen waaraan zij hun tijd besteden (met als mogelijke consequentie divergerende verwachtingen en negatieve beeldvorming), maar het verbinden van actoren en processen. Veel komt aan op de kwaliteit van de dialoog: inzicht in 'stille waarden' en oprechte aandacht in plaats van elkaar voor de gek houden.

10. Horizontale processen

De gebruikelijke 'verticale' P&C-cyclus past niet zonder meer bij nieuwe ambities van gekantelde organisaties. In veranderende organisaties ontstaan nieuwe inzichten, ideeën en best practices. 'Horizontale' werkprocessen. Van buiten naar binnen werken. Ketens en netwerken. (Work)flow. Programma's en projecten. Interne functies kantelen naar enerzijds spelregelwerkzaamheden, anderzijds facilitaire werkzaamheden – al dan niet in samenwerking met derden. Hiervoor is een nieuw soort control en een nieuw soort leiderschap nodig: een meer helpende dan toetsende control, een meer verbindend-faciliterend dan normatief-hiërarchisch leiderschap.

11. Helpende controllers

Helpende controllers ondersteunen anderen in de dynamiek van alledag. Zij leveren financiële en andere informatie op het moment dat het nodig is. Zij vragen, leven zich in, denken mee, bewegen mee, faciliteren. Zij verpersoonlijken fundamentele accentverschuivingen ten opzichte van gangbare controlstijlen. Van het vullen van de cyclus naar het maken van contact. Van het opdringen van

het eigen vakinhoudelijke wereldbeeld naar het voorzien concrete behoeften van anderen. Zij foeteren niet op ad-hoc-besluiten en interventies, maar helpen deze te onderbouwen. Zij maken klassieke items als 'positionering van de concern controller' en het 'onafhankelijke geweten van de organisatie' ondergeschikt aan het functioneren van de organisatie als geheel. Zij maken de omslag naar andere werkwijzen mogelijk.

12. Verbindende leiders

Verbindende leiders overbruggen de kloof tussen extern en intern, hard en zacht, volksvertegenwoordiging en bestuur, bestuursmanagement, management en werkvloer, staf en lijn, groepen functionarissen die elkaar nodig hebben om tot een integrale, complementaire werkwijze te komen. Zij zien fixaties en contraproductieve patronen en maken deze bespreekbaar. Zij durven risico's te nemen door hun eigen 'comfortabele zone' te treden. Zij confronteren verschillen, durven in te grijpen, laten zich gelden. Zij verpersoonlijken fundamentele accentverschuivingen ten opzichte van gangbare leiderschapstijlen. Van 'vol gepland isolement' naar organiseren van contact met buitenwereld en werkvloer. Van onderhandelend 'duelliseren' naar samenwerken en het bereiken van complementaire toegevoegde waarde.

Prof. dr. H. Aardema is hoogleraar Public Management aan de Open Universiteit Nederland en senior adviseur van BMC. Het boek 'Control voor leiders – Wat doet 'het systeem'?' verschijnt begin april bij Elsevier Overheid. Meer informatie vindt u op www.bmc.nl.