

Een ezel stoot zich slechts eenmaal aan dezelfde steen

Bedrijfseconoom Dirk-Jan de Bruijn is programmadirecteur interactieve bedrijfsvoering bij Justitie. In de periode 2004-2008 heeft hij als directeur bedrijfsvoering een bijdrage geleverd aan de transitie van Rijkswaterstaat naar de meest publieksgerichte overheidsorganisatie. Daarvoor was hij lang als organisatieadviseur verbonden aan Deloitte en rechtsvoorgangers. Tevens is hij auteur van het boek *Geen ezels!*; over inspirerend veranderen in de publieke sector.

Koos Groenewoud



Aanleiding voor het interview met Dirk-Jan de Bruijn (programmadirecteur interactieve bedrijfsvoering bij Justitie) is zijn recente boek *Geen ezels!*; over inspirerend veranderen in de publieke sector, waarin hij pleit voor een onorthodoxe aanpak van transitie.

Hoezo onorthodox, wat gaat er dan niet goed?

'Veel veranderingen - en heus niet alleen in het publieke domein - leveren niet datgene dat vooraf was beloofd: klanten, gebruikers of stakeholders merken er nauwelijks iets van, er is onvoldoende sprake van een zichtbare performance verbetering, de vooraf zo bejubelde veranderdoelen worden slechts in beperkte mate gehaald en medewerkers vragen zich terecht af waar de top nou toch weer mee bezig is. Wat veel overheidsorganisaties in de weg zit, is hun procedurele en traditionele denk- en werkwijze. Veel publieke organisaties denken nog in termen van structuren, harken en regels. Natuurlijk, structuur moet er zijn, maar dit leidt wel tot beperkingen. Structuren, regels, alles moet van A tot Z op papier staan. Maar een papieren waarheid is geen waarheid.'

Waarom lukt dat doorpakken dan toch niet?

'Onze samenleving verandert snel en vraagt om een overheid die lenig inspringt op steeds wisselende behoeftes. Er zijn vier oorzaken waarom het gaat zoals het gaat: niet willen, niet kunnen, niet moeten en niet durven. Bij niet willen moet je denken aan een te sterke loyaliteit aan het eigen onderdeel, de weerstand tegen veranderingen en het eigen belang, vaak gewoon heel plat: de eigen positie. Bij niet kunnen gaat het om een te beperkte politieke en/ of financiële druk, onvoldoende energie om de verandering daadwerkelijk door te voeren en te weinig aandacht voor cultuurveranderingen. Denk bij niet moeten aan onvoldoende noodzaak, het beperkte resultaat van eerdere veranderingen en de kloof tussen (politiek) denken op de korte termijn en (ambtelijk) denken op de lange termijn. Niet durven heeft ten slotte alles te maken met de daadkracht van het management: heb je voldoende lef en kracht om echt door te pakken?'

Maar wat is dan eigenlijk het grootste dilemma?

'De rechtstreekse relatie met de gebruiker ontbreekt vaak. Te weinig ambtenaren zien het eindproduct, laat

staan de gebruiker of afnemer ervan. Daardoor is de ketenbewustheid bij de gemiddelde overheidsmedewerker laag. Ook qua omgevingsmanagement is er nog veel werk aan de winkel in de publieke sector. Overheden zien nog niet altijd in dat hun rol in het maatschappelijke speelveld is veranderd. Zij delen niet meer de lakens uit, maar zijn een medespeler geworden naast het bedrijfsleven en andere organisaties. Het ontbreekt in de publieke sector dus aan mechanismen die verandertrajecten tot een succes kunnen maken. Eén van die mechanismen is zien voor wie je het doet. Weten wie je bent. Je richten op je kerntaken. Bij Rijkswaterstaat hebben we dat mechanisme vijf jaar geleden in gang gezet. De verbinding met het publiek was toen ver te zoeken. De

> **Justitie heeft de taak, orde in onze samenleving te bevorderen en wel zo dat rechtvaardigheid, veiligheid en saamhorigheid voorop staan. Doelstelling is 25 procent minder criminaliteit in 2010 ten opzichte van 2002. De begroting van Justitie bedraagt 5,8 miljard euro en er zijn 46.000 mensen werkzaam.**

aandacht voor het aanleggen van de infrastructuur kreeg meer aandacht dan het daadwerkelijk gebruiken ervan. Het roer moest om. En het roer ging ook om.

Hoe stonden jullie dan in verbinding met je afnemers?

'Wat bij Rijkswaterstaat geweldig heeft geholpen was het instellen van een landelijk informatienummer voor de gebruikers van onze netwerken. Dagelijks rijden er immers meer dan drie miljoen auto's over het netwerk. Het leuke is dat er afgelopen jaar meer dan 60.000 telefoontjes zijn binnengekomen bij 0800-8002. En als je die signalen diep de bureaucratie in trekt, dan krijgt een klant ook een gezicht. Dan krijgen mensen ook meer feeling voor wie ze aan het werk zijn. Ik moet in dat kader altijd denken aan wat ik ooit bij Albert Heijn heb gezien. Daar was jaren geleden al een klachtenafdeling waar meer dan honderd mensen werkten. De AH-directeur die me destijds rondleidde vertelde me lachend dat iedereen die bij Albert Heijn een serieuze klacht indient zodanig wordt gepamperd dat men de rest van z'n leven bij AH blijft kopen. Dus: een klacht inzetten als een kans om verbeteringen door te voeren, klanten ge-

Dirk-Jan de Bruijn
Foto: Levin den Boer -
Persfoto.nu

bruiken om de organisatie weer met beide benen op de vloer te zetten!’

Overboord dus met alle structuren en regels?

‘In ieder geval deze meer durven loslaten of anders vastpakken’. De Bruijn somt drie elementaire sleutelkenmerken op die cruciaal zijn voor een geslaagde verandering. ‘Je moet beginnen om het gemeenschappelijk winnen centraal te stellen: wat bindt ons in dit huis, waarvoor zijn we op aarde als organisatie en wie bedienen we eigenlijk met wat. Ten tweede moet je de gebruiker, de afnemer van je dienstverlening een centrale positie durven geven, niet alleen tijdens de beoogde verandering, maar ook daarna. Blijf in verbinding met je afnemers. En tenslotte moet je als management het denken en acteren in ketens, in *end-to-end* werkprocessen (in plaats van in structuren en zuilen), fors stimuleren. Daarvoor is het nodig je eigen, soms machtige, positie op te geven. Allemaal zaken die niet in regels te vatten zijn, maar vooral te maken hebben met onderling vertrouwen.’

Welke rol speelt de leidinggevende hierbij?

‘Een veranderproces staat of valt met de kwaliteit van het management. Dat is mijns inziens allesbepalend. Heb de moed om ergens voor te staan. Verschuil je niet langer. Het is offers brengen en maat houden. Een goede manager kan helder uitleggen waarom een verandering nodig is en de meerwaarde ervan aangeven. Wil een organisatie inspirerend kunnen veranderen, dan heeft ze een leidinggevende nodig die zelf voor de troepen gaat staan, die gecommitteerd is en er is voor zijn medewerkers.’

Is plezier in je werk niet essentieel?

‘Je slaat de spijker op zijn kop. Wat een enorm goed hulpmiddel kan zijn, is de implementatie van de zogenaamde *triple* ladder. Deze methodiek maakt het mogelijk om vanuit niet-managementposities door te kunnen groeien tot de hoogste niveaus binnen een

organisatie. In tegenstelling tot de traditionele organisatie: als je hierin carrière wilt maken, doe je dat via de normale managementladder. In de overige functie-families kun je dan best omhoog komen, maar dan blijf je altijd steken onder de top. Carrière maken betekent in dat geval dus manager worden, ook al was je daar minder geschikt voor. Vaak werd zo de beste timmerman voorman, maar was het bedrijf een goede timmerman armer en een slechte manager rijker. Het systeem van de *triple* ladder is daar een oplossing voor: naast de managementlijn moet carrière maken ook mogelijk zijn in bijvoorbeeld de ladder van projectmanagement of in de ladder van adviseur/ specialist. Deze carrièrelijnen moeten dan doorgroeimogelijkheden bieden tot het hoogste niveau. Het systeem voorkomt dat inhoudelijk goede mensen zich opeens lieten verleiden tot het doen van managementtaken, terwijl ze eigenlijk veel beter tot hun recht komen in één van de twee andere ladders. Het managen van mensen is immers ook veel meer een vak dan jaren geleden. Dat vak moet je liggen. Dat moet je leuk vinden. Daar moet je plezier in hebben. Zoals Stephen Covey zei: *If you want to lead other people, you first need to learn how to lead yourself*

Wat is de relatie tussen nieuwe huisvestingsconcepten en cultuurveranderingen?

‘We vergeten soms wat het geweldige effect van huisvesting kan zijn als randvoorwaarde om de samenwerking binnen een organisatie een enorme stimulans te geven. De vraag wat je dan eigenlijk op kantoor komt doen, is dan interessant. Als je een kantoor meer en meer beschouwt als een ontmoetingsplaats voor mensen, waar mensen in interactie met elkaar samen gaan, waar dynamiek en creativiteit gestimuleerd moeten worden, dan moet je die kantoren ook anders inrichten. Geen kamers met dichte deuren waarachter mensen zitten die elkaar mailtjes sturen, maar plaatsen die inspirerend zijn om synergie te realiseren tussen mensen om teamwork te bevorderen, in bijvoorbeeld grandcafé-achtige ruimtes. Een kantoor is immers niet alleen een werkplaats, maar ook een ontmoetingsplaats en een inspiratiebron. Waarom zou je je door het verkeer worstelen als je alleen op je werk gaat zitten om e-mails te versturen? Dat kun je net zo goed thuis in je pyjama met de poes op schoot doen naast de kachel. Zie huisvesting dan vooral niet alleen als een kostenpost, maar meer en meer als een *enabler* om de samenwerking en creativiteit te stimuleren. Een plek waar de beste mensen uit hun vakgebied willen wonen en werken. Een plek waar mensen zich thuis voelen.’

> Het boek *Geen ezels!* van Dirk-Jan de Bruijn (Van Gorcum, 2009) is een *cri de coeur* om verandertrajecten in de publieke sector anders aan te pakken. Minder procedureel en traditioneel, meer gebaseerd op gemeenschappelijk winnen en onderling vertrouwen. Verfrissender en dynamischer, gericht op het daadwerkelijk verzilveren van een zichtbare performanceverbetering met meer lef en durf. Transformaties die ertoe leiden dat:

- de klant, afnemer of gebruiker echt centraal staat en waarbij iedereen beseft dat we ten dienste staan van de publieke zaak;
- het gemeenschappelijke, wenkende perspectief van de organisatie glashelder is;
- er gedacht en geacteerd wordt in werkprocessen en in ketens, in plaats van in structuren en zuilen.

> Koos Groenewoud CFM, redactielid, is manager Facilitair Bedrijf bij Delta NV en oprichter van de netwerkorganisatie AAA (Triple A) Total Facility Management.