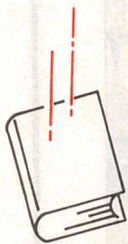


BOEKEN

Van Dijk heeft gezegd dat de ambtenaren lui zijn. In ieder geval zo is het overgekomen in de pers. Wat hij in feite deed was de publieke opinie voorbereiden op bezuinigingsmaatregelen in de vorm van het ontslag van ambtenaren. Daarbij gaat hij er vanuit dat hij ambtenaren kan ontslaan. Feitelijk is dit alleen mogelijk als er te weinig werk is. De kaasschaafmethode wordt dan toegepast, waarbij goede én slechte afvloeien. Een kwade zaak. Er is echter meer dan voldoende werk, alleen zijn de centen op. Het feitelijke probleem is dan ook niet dat er teveel ambtenaren zijn, maar hun produktiviteit te laag is. De opmerkingen van Van Dijk verlagen de motivatie en daarmee diezelfde produktiviteit. Zijn probleem maakt hij daarmee niet kleiner, maar juist groter. Winsemius zou dat anders gedaan hebben.



IN HET LAND DER BLINDEN

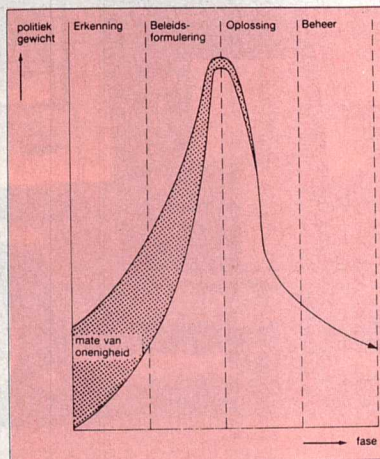
Het boek *Gast in eigen huis* van dr. Pieter Winsemius is op de markt gekomen. In menig opzicht een opmerkelijk boek. De titel slaat naar zijn zeggen op het door de overheid gewenste gedrag van burgers. Zij zouden zich dienen te gedragen in de natuur alsof zij thuis rondlopen. Daar gooi je niets op de grond, buiten ook niet.

De titel is echter dubbel. Het slaat evenzeer op zijn aanwezigheid in onze 'eigen' overheidsorganisatie. Vanuit zijn achtergrond bureau McKinsey geeft hij een analyse van een organisatie, waarin hij op een voor een organisatiedeskundige unieke plaats een aantal jaren heeft kunnen meelopen.

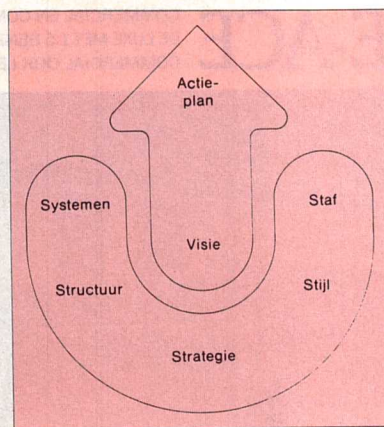
Vanuit de milieuproblematiek geeft hij aan hoe een politicus een overheidsorganisatie kan benaderen. Hij gaat daarbij in op de wijze waarop ministers of wethouders zich dienen te gedragen, welke mogelijkheden zij hebben, hoe zij het ambtelijk apparaat moeten bewegen en organiseren. Daarnaast wordt ingegaan op de wezenlijke kenmerken van een ambtelijke or-

ganisatie en zijn managers. In dit verband introduceert hij in zijn boek de *beleidslevenscyclus*. Deze kent vier fasen; de erkenning van een probleem, de beleidsformulering, de oplossing en tenslotte het beheer (zie figuur 1). Belangrijk daarbij is dat elke fase zich niet alleen op een andere wijze manifesteert, maar dat er ook op verschillende manieren op gereageerd dient te worden. Winsemius koppelt aan die indeling de

1) De beleidslevenscyclus.



2) Elementen van de ambtelijke cultuur.



elementen van een ambtelijke organisatie. Hij onderscheidt staf, stijl, strategie, structuur en systemen (zie figuur 2). De staf betreft de mensen, hun achtergrond, opleiding, leeftijdsopbouw, ervaring. Vooral is belangrijk hetgeen zij van hun werk en hun eigen ontwikkelingsmogelijkheden verwachten. Over dat punt is hij zeer positief. Nederland beschikt over een loyaal en corruptievrij apparaat, dat professioneel is, betrokken met het werk en de wil in zich draagt tot veranderen. Als tweede element noemt hij de stijl; hoe open is de organisatie, hoe informeel is de interne organisatie. Staat men op zijn strepen. Met structuur wordt op de organisatievorm bedoeld; is er een platte of een hiërarchische structuur.

Hoe lopen communicatielijnen en hoe liggen de verantwoordelijkheden. Dit element loopt over in het element systemen; krijgt het management de juiste informatie, hoe wordt gecorrigeerd, vindt er terugkoppeling plaats en weet eenieder concreet wat er van hem verwacht wordt.

Het sluitstuk van de interne structuur is de strategie. Welk takenpakket wordt uitgevoerd, en op welke manier. Welke alternatieven zijn overwogen en op welke wijze worden doelen gerealiseerd.

Al deze vijf elementen staan los van de feitelijke problematiek. Hierover dient in het hart van de organisatie een visie te bestaan. Een geloof in eigen kunnen, dat richting geeft aan het gezamenlijk werken. Volgens Winsemius juist een aspect welke het werken in een overheidsorganisatie zo aantrekkelijk maakt. In tegenstelling tot het bedrijfsleven is het financieel resultaat geen maatstaf voor succes of falen, maar veel eerder het feit dat men met iets maatschappelijk zinvol bezig is: 'waarop je burens dan een beetje jaloers zijn'. Op die visie en strategie is dan het actieplan gebaseerd.

Deze voorstelling van een ambtelijke structuur in relatie met de levenscyclus levert een interessant beeld op. Hij stelt dat elke fase van de cyclus een andere aanpak moet kennen. Tijdens de eerste fase, de erkenning van een probleem, zijn staf en stijl van groot belang. Een denktank – beperkt in omvang – dient een probleem uit te werken en voor te bereiden voor de tweede fase. In die tweede fase zal de politiek en de publieke opinie zich meer en meer met de problematiek gaan bemoeien. Het is dan zaak op basis van een visie een juiste strategie te kiezen om een en ander over te brengen. De actie 'Stop zure regen' is in dit verband een goed voorbeeld. Zijn oplossingen gekozen dan zal de aandacht zich moeten richten op de strategie en op basis daarvan op de structuur en het actieplan. Tenslotte zijn in de beheerfase de structuur en (management)systemen van belang. Het onderscheid van die vier fasen en de aandacht voor de organisatie is zeer bijzonder; het is uniek voor overheidsorganisaties en komt binnen het bedrijfsleven amper voor. Hooguit is deze zienswijze van toepassing op productontwikkelingsafdelingen van grotere concerns.

Dit ook levert een extra moeilijkheid op. Als het zo is dat elke fase zijn ► 80



Dr. Pieter Winsemius, schrijver van het opmerkelijke boek 'Gast in eigen huis'

GAST IN EIGEN HUIS

78► eigen specifieke kenmerken kent, dan is het ook zo dat dezelfde afdeling of mensen niet automatisch de vier fasen kunnen doorlopen. Dat betekent dat een afdeling die het beleid door een bepaalde fase heeft gelooft, dat beleidsterrein dient over te dragen aan een andere afdeling. En dat is – zeer menselijk – moeilijk. In dit verband merkt Winsemius terecht op dat management bij de overheid bepaald niet simpel is. Het aantal remmen in de vorm van reglementen en procedures bij werving, overplaatsing en ontslag is groot. De keuzevrijheid ten aanzien van de inzet van mensen en geld is beperkt; 'de meeste bedrijven mogen zich verheugen in een minder sterke bevoogding door afdelingen financiën en personeelszaken'. Daarnaast speelt dan nog mee de zelfselectie van jonge mensen die voor een baan bij de overheid kiezen en de lagere betaling van echt managementtalent.

Het sleutelwoord van Winsemius is samenwerken. Niet alleen tussen organisaties, maar vooral tussen mensen. Qua structuur kan dat eenvoudig gerealiseerd worden door de bekende matrix. Nadeel is dat

mensen in een dergelijke organisatievorm twee 'bazen' hebben. Een probleem behoeft dat overigens niet te zijn. Iedereen heeft immers in zijn jeugd twee bazen gehad. Dat geeft geen problemen, als het huwelijk goed loopt. Als er een cultuur is van geven en nemen, van elkaar zoeken. Dat is ook binnen een werkorganisatie mogelijk.

Ergerlijk aan ambtelijke organisaties is het schijnbaar ontbreken van de wil tot samenwerken. De verkokering valt bijna overal waar te nemen. Afdelingen en departementen werken elkaar soms letterlijk tegen. Het biedt plaats aan belangenbehartiging. Daardoor ontstaan winnaars en verliezers. De verliezers vinden elkaar en zullen de winnaar eens onderuit halen. Ook dit gedrag kan doorbroken worden: 'het fenomeen van de verkokering berust – gelukkig – niet op een natuurwet' aldus Winsemius.

Hij geeft een drietal uitgangspunten: voorkom verliezers, voorkom navelstaren en geef rugdekking. Verliezers – met hun negatief effect – kunnen voorkomen worden door te letten op hun doelen. Het is betrekkelijk eenvoudig binnen eigen

randvoorwaarden anderen de ruimte te geven. Sterker, als gezocht wordt naar de realisering van anderen's doelen, komt het eigen streven eerder in zicht. De vele voorbeelden uit het boek bewijzen deze stelling. Met navelstaren wordt bedoeld op onderdelen van de organisatie die 'oude' beleidsterreinen beheren. Zij gaan zich gewichtiger voordoen dan zij zijn. Als het geen inhoud heeft, dan zal de vorm (procedures, vergaderingen, commissies, werkgroepen) hebben. Net als in een tuin moet op zijn tijd in elke organisatie gewied worden. De aldus ontstane ruimte kan opnieuw ingezet worden. En als dat onderdeel dat niet zelf doet, dan moet het gedaan worden. Rugdekking tenslotte, is de mogelijkheid om het vormen van kokers te verkleinen. Als de medewerkers in de vorm van zelfbeheer, mandaat of delegatie bevoegdheden krijgen, wordt voorkomen dat zij voor elk wisselwase de hiërarchische structuur in moeten. Tijdwinst is het resultaat. De werkelijke deskundigheid is immers op de werkvloer aanwezig.

DRS.IR. A.P. DREIMULLER

Gast in eigen huis; beschouwingen over milieumanagement door Pieter Winsemius, Samsom, H.D. Tjeenk Willink Alphen aan den Rijn, 1986, 227 pagina's, f 44,95 ISBN 90 6092 235 2.

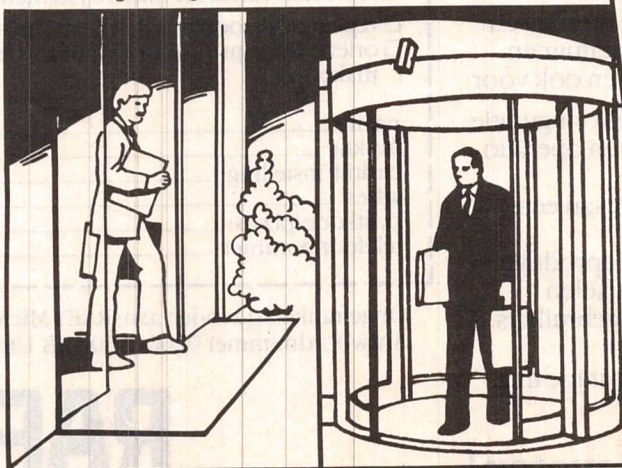
VAN SWAAY & SCHEERES OPENT ALLE DEUREN

Daar waar deuren automatisch bediend moeten worden om redenen van representatie, entreevriendelijk bedieningscomfort, veiligheid of energiebeheersing, heeft Van Swaay & Scheeres enorm veel te bieden. Eerste klas fabrikaat, grote know-how als onbetwist marktleider en een uitstekende servicedienst staan borg voor het probleemloos functioneren.

Tormax, een Zwitsers kwaliteitsproduct. Van de bekende schuifdeur tot de energiezuinige Rondor.

Het aantal toepassings- en uitvoeringsmogelijkheden is zeer groot en biedt voor elke

situatie een passende oplossing.



INFORMATIEBON

Gaarne ontvang ik informatie over Tormax automatische deuren.

Bedrijf: _____

t.a.v.: _____

Straat: _____

Postcode: _____

Plaats: _____

Tel.: _____

Bon sturen aan:
Antwoordnummer 1663,
2500 VD Den Haag.

BD



VAN SWAAY & SCHEERES

Van Swaay & Scheeres BV, Kerketuinenweg 45, Den Haag. Tel. 070-217917.