



## Verandering waar je 'U' tegen zegt!

*Pim van der Lienden, Senior Consultant*

*29 augustus 2018*

Helaas is de volgende titel, afkomstig uit het [Financieel Dagblad](#) van 1 juli jl., op dit moment vaak de realiteit: 'Grote ICT-projecten zeker 1 miljard duurder dan begroot. Deze titel had ook zomaar een kop kunnen zijn in één van de andere grote Nederlandse dagbladen. Falende en zwaar budget overschrijdende projecten bij de overheid zijn een onderwerp waar [media](#) (met recht) graag over schrijven. Van de modernisering van de Gemeentelijke Basisadministratie, de introductie van de OV-chipkaart tot aan de implementatie van het Werk.nl portaal van het UWV.

De laatste maanden is er aan dergelijke voorbeelden geen gebrek. Projecten van onder andere de Rechtspraak en de Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit (NVWA) kwamen groot in het nieuws. Negatief dan wel te verstaan. Bij elk nieuwsbericht draait de publieke opinie op volle toeren: hoe heeft het nu wéér zo ver kunnen komen en wanneer leren we hiervan?

De overheid zit logischerwijs al jarenlang met uit de hand lopende projecten in zijn maag. Ieder uit de hand gelopen project leidt tot Kamervragen en verhitte debatten. Dit eindigt vaak met een bewindspersoon die beterschap belooft en strenger toezicht houdt op de bewuste instantie.

Inmiddels heeft de overheid de nodige maatregelen getroffen die voor verbetering moeten zorgen. Zo wordt aandacht besteed aan het maken van overkoepelend ICT-beleid. De overheid werft actief specialisten met diepgaande kennis van ICT. Daarnaast zet de overheid zwaar in op het vergroten van het kennisniveau van medewerkers in ICT-functies en aan reviews van projecten en programma's. Sinds enkele jaren onderwerpt de overheid grote verandertrajecten aan zogenaamde Gateway Reviews, waarbij vooral gekeken wordt of de strategische doelstellingen worden behaald. Ook richtte de Tweede Kamer naar aanleiding van een parlementair onderzoek het [Bureau ICT Toetsing \(BIT\)](#) op. Het BIT heeft als belangrijkste taak om grote projecten (met een begroting van tenminste € 5 miljoen) vooraf op haalbaarheid te toetsen. Daarnaast moet het bureau toezicht houden op het verloop van deze projecten en de bijhorende kosten.

Alle genomen maatregelen ten spijt, de heilige graal voor het oplossen van uit de hand lopende ICT-projecten is nog niet gevonden. Het vraagstuk puzzelt ook mij. De afgelopen jaren ben ik bij diverse verandertrajecten in het (semi)publieke domein betrokken geweest, net als veel van mijn collega's, en ik kom tot een aantal observaties.

### Probleem 1: Overheidsprojecten hebben veelal een externe veranderimpuls

De meeste organisaties in het publieke domein hebben een monopoliepositie. Hierdoor voelt men van nature minder de noodzaak om te veranderen en kostenefficiënt te werken. 'Klanten' (burgers of betrokkenen in dit geval) zijn aangewezen op de dienstverlening van partij X en komen, ongeacht hoe de dienstverlening is ingericht, terug. Ook kennen organisaties vaak een lange geschiedenis en doen ze het werk al vele jaren op dezelfde manier. Door deze ingesleten routines zien ze steeds minder dat het ook anders kan. Hiermee suggereer ik niet dat overheidsinstanties niet bereid zijn het belang van de 'klant' voorop te stellen. Zowel de organisatie als medewerkers kennen veelal een grote mate van (maatschappelijke) betrokkenheid en zijn bereid ver te gaan om de maatschappij tot dienst te zijn.



Grote verandertrajecten binnen de overheid komen vaak tot stand op basis van een externe impuls, die regelmatig onder de loep worden genomen door de media en politiek. Bijvoorbeeld klachten van een belangenvereniging over de dure procedure voor burgers. De ombudsman die opkomt voor een kwetsbare groep burgers waarvan een aanvraag een onnodige lange doorlooptijd heeft. Of een minister die eist dat de dienstverlening goedkoper (kostenneutraal) en binnen een strak gestelde periode moet worden uitgevoerd. Sturing vindt in dit geval plaats op basis van wat de externe partij wil of op basis van onderbuikgevoel. Organisaties hebben hierdoor de neiging de verbondenheid met hun omgeving kwijt te raken. Organisaties veranderen daardoor niet vanuit het maatschappelijk doel dat zij dienen. Ze verliezende directe link met de realiteit wat het lastig maakt om medewerkers te motiveren mee te gaan in een transitie.

## Probleem 2: De meeste trajecten hebben geen (nood)rem

Het hebben van een externe veranderimpuls zorgt direct voor een nieuw probleem. Doordat een externe partij de verandering initieert ontstaat de dynamiek dat een verandering koste wat het kost moet plaatsvinden. Dit onder het mom van: *'het college van burgemeesters en wethouders wil nou eenmaal dat we deze aanpassing in onze dienstverlening doen'*, dus *'het moet nou eenmaal'*.

Op basis van dit argument is het steeds lastiger om na te gaan of de verandering die plaatsvindt, en vaak op zichzelf onder druk van tijd ook weer aan verandering onderhevig is, wel bijdraagt aan een betere, goedkopere, snellere of kwalitatief betere dienstverlening.

Daarnaast is het vanwege, de veelal politieke belangen niet eenvoudig om verandering te stoppen. De belangen van individuen (ego) gaan soms voor de belangen van het grotere geheel (eco). Deze factoren samen zorgen ervoor dat de kosten snel oplopen zonder dat de daadwerkelijke doelstelling (al) wordt gerealiseerd.

## Het Theory U gedachtegoed als basis voor de oplossing

Hoe kan het anders? De maatschappelijke relevantie die een organisatie heeft zou de verandering moeten initiëren. De manier waarop verandering wordt aangepakt zou zowel de belangen van de klanten, de initiërende partij, als het enthousiasme en de steun onder medewerkers moeten creëren. Zijn er manieren om dat integraal te doen?

Bij SeederDeBoer gebruiken we daarvoor het Theory U gedachtegoed. Geestelijk vader van deze theorie is [Otto Scharmer](#), senior docent aan het Massachusetts Institute of Technology (MIT). Theory U helpt organisaties en individuen om stapsgewijs verandering te realiseren en daarbij aan bovenstaande voorwaarden te voldoen. Dit gebeurt vanuit zich continu ontwikkelende toekomstbeelden die zich gaandeweg het veranderproces vormen en worden bijgesteld. Dat klinkt misschien cryptisch, in de praktijk valt het mee.

Theory U gaat er vanuit dat de wereld te complex is geworden om op basis van ervaringen uit het verleden te veranderen. Conform het gedachtegoed is de beste manier om te leren en ontwikkelen door dit te doen vanuit toekomstbeelden. Toekomstbeelden staan niet vast. Deze ontwikkelen zich vanuit het denken in mogelijkheden, waarbij gezocht wordt naar dieper liggende drijfveren van het hele systeem dat aan het veranderen is. Juist daarom werkt deze aanpak goed bij complexe situaties.

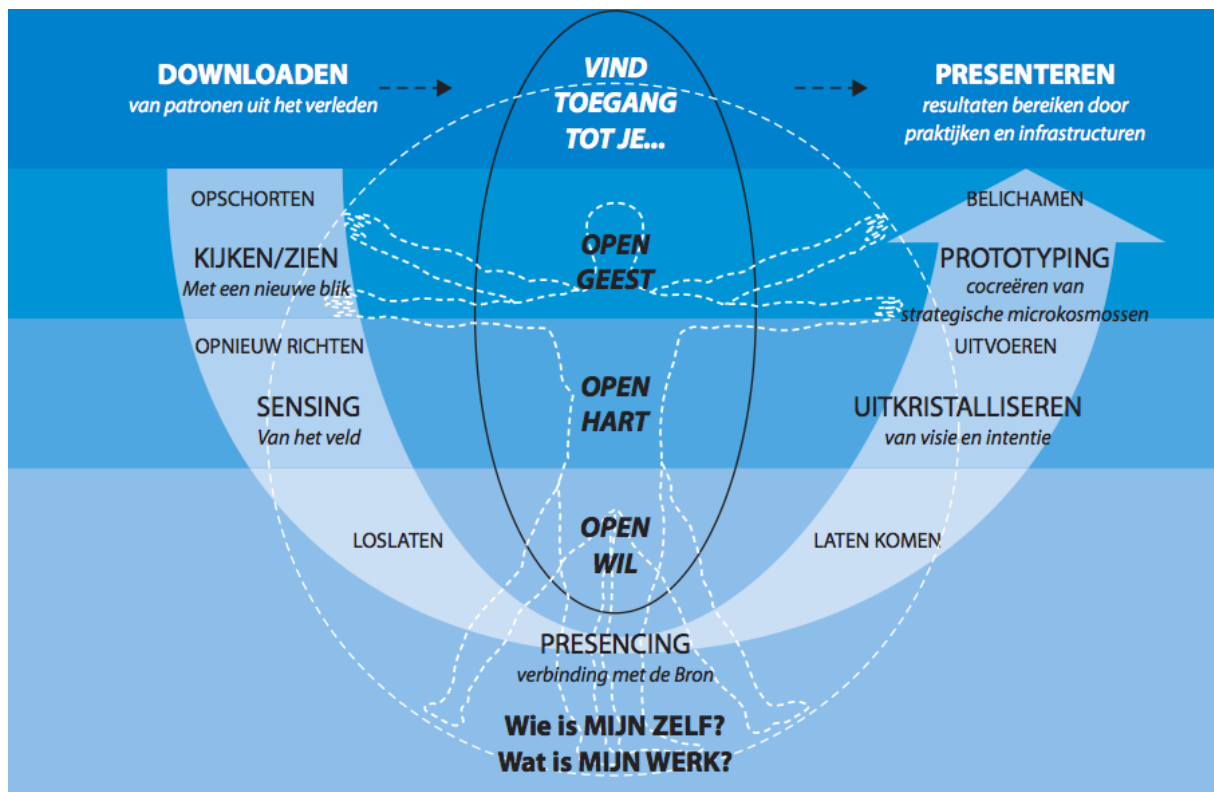
Het verkennen van deze toekomstbeelden noemt Theory U 'presencing'. Een nieuw begrip waarin de woorden 'presence' (aanwezig in het hier en nu) en 'sensing' (aanvoelen, verkennen en analyseren) samenkomen.

Belangrijk uitgangspunt is om bestaande gedachten, veelal gevormd vanuit ervaringen uit het verleden, los te laten. Organisaties moeten vervolgens *'verbinding krijgen met wie ze in wezen zijn'*. Hierbij moeten organisaties terug naar hun kernopgaven. Belangrijke vragen hierbij zijn: welke bijdrage leveren wij aan de maatschappij? En wat heeft de omgeving echt nodig? Met behulp van antwoorden op deze vragen komt verandering in het teken te staan van het (maatschappelijk) nut dat de organisatie heeft en kan gestuurd worden op de creatie van waarde.

Praktisch betekent het dat veranderprocessen een route afleggen van sensing, presencing en co-creëren, die in een beeld gelijkenis vertoont met een U. Vandaar de naam Theory U. De derde fase is die van co-creëren en prototypen van mogelijke toekomst, die het best passen bij de opgave waarvoor organisaties en de systemen waarvan ze deel uitmaken staan.

### Vijf fasen vormen de U-shape

Het hele traject van het U-proces kent ruwweg vijf verschillende fasen die helpen om met een open blik te kijken naar de toekomst en verandering in gang te zetten. Schematisch ziet het er als volgt uit:



De eerste fase heet 'Seeing' en is gericht op het creëren van bewustwording over bestaande patronen. Daarna wordt het blikveld verruimd door op een nieuwe manier te kijken naar de wereld. Na deze fase volgt een fase waarin 'Sensing' een centrale rol neemt. In deze fase wordt contact gezocht met diepere lagen waarin beweegredenen en motieven geworteld zijn.

De fase die hierop volgt heet 'Presencing'. In deze fase wordt het fundament van de verandering gelegd en wordt contact gemaakt met hetgeen er nu is en hetgeen er in de toekomst kan zijn. Belangrijke vragen hierbij zijn: Wat is onze missie? Waarin hebben wij te veranderen? Wie ben ik en welke verandering vraagt de toekomst van mij? Hierbij wordt verkend wat organisaties op dit moment 'zijn' en wat ze 'willen'. Ook ontwikkelt zich hiermee een verbondenheid met de mogelijke veranderingen die op komst zijn.



In de daarop volgende 'Crystallizing' fase wordt de toekomst verder verkend en een duidelijke verbeelding gemaakt van hoe deze toekomst eruit kan zien. In de afsluitende fase 'Prototyping' worden door middel van experimenten stappen gezet om zo het eerder verkregen toekomstbeeld te realiseren. Door een goede fase van presencing is een koppeling ontstaan met de intrinsieke motivatie en drijfveren die de organisatie heeft. Dit geeft de steun en energie die de ingezette veranderinitiatieven nodig hebben. Deze wijze van werken met prototyping sluit goed aan bij iteratieve ontwikkelmethoden zoals Agile-werken.

Het U-proces reikt tal van concrete werkvormen aan waarmee deze verschillende fasen kunnen worden doorlopen.

## Sturen op waarde en het goed managen van de baten

Met behulp van het Theory U gedachtegoed kunnen nieuwe toekomstperspectieven worden gecreëerd en uitgetoet. Door te werken vanuit maatschappelijke relevantie en alle stakeholders uit het systeem bij het veranderproces te betrekken zal de dwang van alleen externe veranderprikkelers afnemen en zal er meer steun, energie en draagvlak in het veranderproces ontstaan. Zo kan de organisatie zelf de regie nemen over het bezig zijn met de eigen missie en het behalen van haar eigen doelen.

Juist organisaties in het publieke domein dienen vaak een hoger maatschappelijk doel. In het veranderen met behulp van Theory U komen de waarden van dit soort organisatie centraal te staan en worden veranderingen van in gang gezet. Hiermee is aanzienlijk veel winst (in zowel geld, doorlooptijd, steun en energie, draagvlak als uiteindelijke kwaliteit van de dienstverlening) te behalen. Bij het sturen van verandering op waarde wordt het makkelijker om in een dynamische omgeving prioriteiten te bepalen en keuzes te maken die daarbij passen.

Een aantal ontwikkelingen zorgen dat de tijd op dit moment meer dan ooit rijp is voor een meer waardegedreven besturing. Doordat de wereld, mede ingegeven door technologische ontwikkelingen, in rap tempo verandert, is het bestaansrecht van (publieke) organisaties steeds minder vanzelfsprekend. Burgers worden mondiger en veeleisender. Organisaties zijn steeds wendbaarder georganiseerd en veranderingen worden bijvoorbeeld met behulp van op Agile-gebaseerde werkmethoden vormgegeven. Door te sturen op waarde krijgt de organisatie de kans veranderingen tussentijds bij te sturen in lijn met de dan geldende doelstellingen. Daarbij is het toepassen van [batenrealisatiemanagement](#) van essentieel belang (*"Het geheel van managementactiviteiten waarmee je zorgt dat een investering optimale, financiële, of niet financiële effecten oplevert die bijdragen aan de organisatiestrategie"*). Als de organisatie batenmanagement goed toepast wordt de verandercapaciteit zodanig ingezet dat het gewenste doel wordt gerealiseerd.

## De voordelen van sturen op waarde

Sturen op waarde stelt een organisatie in staat gericht te werken aan het realiseren van de doelstellingen die zij heeft. Dit heeft een groot aantal voordelen: Kostenefficiënt gericht doelstellingen bereiken

Door continu de doelen van de organisatie centraal te stellen kan verandervermogen effectief worden ingezet om deze doelen te behalen. Door de koppeling met batenmanagement wordt daadwerkelijk gemonitord of de veranderinspanning het gewenste resultaat bereikt. Hiermee kan de organisatie continu haar prioriteiten bijsturen.



Door kritisch te beoordelen welke verandercapaciteit ingezet wordt om doelen te bereiken kunnen bewuste keuzes met betrekking tot financiële middelen worden gemaakt. Hierdoor worden tevens niet-waarde-toevoegende activiteiten inzichtelijk gemaakt en heeft de organisatie de mogelijkheid deze achterwege te laten.

## 1. Veranderen vanuit waarde is makkelijker

Door te sturen op waarde stelt de organisatie haar hogere doel (purpose) centraal. Medewerkers vinden het belangrijkste werken bij een werkgever die doelen nastreeft waarmee zij zich verbonden voelen. Deze medewerkers voelen zich meer verbonden met de te realiseren verandering waardoor zij zich overwegend beter zullen inzetten om doelen te bereiken. Werknemers spelen een sleutelrol bij organisatieverandering en hierdoor zal de algehele verandering makkelijker verlopen.

## 2. De verandering laten plaatsvinden in een rustigere omgeving

Veranderingen in het publieke domein vinden vaak plaats onder een vergrootglas. Er zijn verschillende belanghebbende die met een kritisch oog meekijken. Dit zorgt voor extra druk. Door te veranderen vanuit waarde dient de organisatie, als het goed is, het hogere doel dat zij nastreeft voor de belanghebbenden. Hierdoor zal verandering minder gedreven wordt vanuit externe druk, maar juist door positivisme. Dit zorgt voor meer rust waardoor projecten een grotere kans van slagen hebben.

## 3. Organisaties zijn wendbaarder

Door te sturen op waarde wordt continu de vraag gesteld of de beoogde inspanning daadwerkelijk bijdraagt aan het realiseren van de doelstellingen. Door daarnaast baten te managen wordt actief gemeten of de gestelde doelen daadwerkelijk behaald worden. Hiermee heeft de organisatie uitstekende tools in handen om makkelijker in te spelen op veranderingen in de omgeving en andere prioriteiten te stellen als de context daarom vraagt. Keuzes kunnen worden gemaakt op basis van de toegevoegde waarde die ze hebben. Daarnaast kan worden bijgestuurd als een verandering onverhoopt toch niet het verwachte effect had. Dit maakt organisaties flexibel.

## Sturen op waarde direct toepassen

Het sturen op waarde kan snel worden toegepast. Theory U kan hierbij gelden als belangrijk handboek. Stel als publieke organisatie vaker de vraag: wat is ons bestaansrecht? Welk maatschappelijk belang dienen wij? Is onze dienstverlening dusdanig ingericht dat deze het doel daadwerkelijk dient? En hoe kunnen we onze klant nog beter van dienst zijn? Stel vervolgens concrete doelen vast en organiseer de verandering. Meet actief of doelen behaald worden en stuur bij indien daar aanleiding toe is.

## Sturen op waarde en SeederDeBoer

SeederDeBoer heeft ruime ervaring op het gebied van project- en programmamanagement. Wij richten ons op de essentie en het behalen van het veranderdoel. Wij doen dit binnen de Financiële, Publieke- en Zorgsector. Bent u ook geïnteresseerd in wat sturen op waarde voor uw organisatie kan betekenen? Neem dan contact met ons op.

Op vrijdag 26 oktober organiseert SeederDeBoer het event 'De waardegedreven organisatie'. Bent u geïnteresseerd in kosteloze deelname? Meldt u dan aan door een e-mail te sturen naar [Pim van der Lienden](#) of [Bram van der Graaf](#).

*Met dank aan [Wibo Koole](#), Management Consultant & mindfulnesstrainer, voor zijn bijdrage aan het tot stand komen van dit artikel.*

## Bibliografie

(2018, Juni 5). Opgehaald van IPMA.NL platform projectmanagement:

<https://ipma.nl/kba/batenmanagement-is-mensenwerk/>

Barneveld, P. (Juli/Agustus 2010). Boeksamenvatting Theory U. *Management Executive*, 45-48.

Bremmer, D. (2014, Oktober 15). Rijk faalt bij ICT-projecten: het gaat mis op alle niveaus. *Algemeen Dagblad*.

De Haan, E., & Beerends, E. (2016). *Organisatieontwikkeling met Theory U*. Amsterdam: Boom uitgevers.

Olsthoorn, S., & Kakebeeke, P. (2018, Juli 2). Grote ICT-projecten overheid zeker €1 mrd duurder dan begroot. *Financieel Dagblad*.

Scharmer, O. (2010). *Theory U - Leiding vanuit de toekomst die zich aandient*. Zeist: Uitgeverij Christoffor.