

VAN EILANDEN NAAR ECOSYSTEEM

Samenhang en samenwerking
organiseren met een gedeelde
managementarchitectuur (USM)



Colofon

Titel	Van eilanden naar ecosysteem <i>Samenhang en samenwerking organiseren met een gedeelde managementarchitectuur (USM)</i>
Auteur	Jan van Bon
Uitgever	Stichting SURVUZ
Concept & methodiek	Universeel Service Management (USM)
Versie	Eerste editie — 2026 (20260205)
Licentie	Dit werk is vrij beschikbaar gesteld onder een Creative Commons Naamsvermelding – Niet Commercieel – Geen Afgeleide Werken 4.0 Internationale licentie (CC BY-NC-ND 4.0).
Opmerking	Dit boek is tot stand gekomen vanuit de overtuiging dat kennis geen eigendom is, maar een verantwoordelijkheid die gedeeld moet worden. De inhoud mag daarom worden gedeeld, geciteerd en besproken, mits de bron wordt vermeld en de context intact blijft.
Website	www.usm-portal.com ; www.usmwiki.org

Voorwoord

Dit boek is niet ontstaan aan een whiteboard.

Het is ontstaan in vergaderzalen waar iedereen gelijk had — en het systeem toch faalde. In organisaties waar keihard werd gewerkt, eerlijk werd gerapporteerd, keurig werd gestuurd... en waar dienstverlening desondanks stroef bleef lopen. Alsof alle radertjes perfect draaiden, maar nooit in hetzelfde uurwerk.

Lange tijd hebben we dat verklaard met woorden als *complexiteit*, *verandering* en *menselijk gedrag*. Mooie woorden. Ware woorden ook. Maar ze werden te vaak gebruikt als excuus om niet verder te kijken. Om niet te erkennen dat we onszelf gevangen hadden gezet in structuren die ooit logisch leken, maar inmiddels vooral elkaar in de weg zaten.

We hebben eilanden gebouwd en ze daarna proberen te verbinden. We hebben verantwoordelijkheden verdeeld en ze vervolgens eindeloos afgestemd. We hebben tooling geïntroduceerd om overzicht te creëren — en er vooral nieuwe mist mee opgeroepen.

USM ontstond niet als antwoord op een theoretisch probleem, maar als noodzaak. Als poging om weer grip te krijgen op samenhang. Niet door méér processen toe te voegen, maar door ze terug te brengen tot hun essentie. Niet door harder te sturen, maar door duidelijker te organiseren waar sturing überhaupt zinvol is — en waar niet.

Toch gaat dit boek niet over USM. Althans: niet alleen.

Het gaat over volwassenheid. Over het moment waarop een organisatie ophoudt met optimaliseren van onderdelen en begint met begrijpen van het geheel. Over de moed om te erkennen dat niet alles maakbaar is — maar dat je wel verantwoordelijk blijft voor hoe het systeem zich gedraagt. Systems Thinking is het startpunt.

De metafoer van rivierstromen is geen toeval. Rivieren vragen geen toestemming om samen te komen. Ze vergaderen niet over governance. Ze volgen een gedeelde logica: zwaartekracht, richting, samenhang. Wie probeert een rivier te managen door elk beekje apart te optimaliseren, eindigt met overstromingen. Wie het stroomgebied begrijpt, krijgt rust, voorspelbaarheid en veerkracht.

Dit boek is geschreven voor mensen die die rust zoeken.

Niet de snelle oplossing. Niet het volgende framework. Maar overzicht. Begrip. Richting.

Het is geen handleiding en geen afsluitend oordeel. Het is een uitnodiging om opnieuw te kijken. Naar je organisatie. Naar je rol. Naar wat je al die tijd misschien wél zag, maar niet benoemde.

Als dit boek iets losmaakt — twijfel, herkenning, weerstand — dan heeft het zijn werk gedaan.

Samenhang begint zelden met zekerheid. Meestal met een ongemakkelijke, maar eerlijke vraag.

Dit is mijn poging om die vraag hardop te stellen.

Jan van Bon

Voorzitter Stichting SURVUZ

Inhoud

Colofon	I
Voorwoord	II
Inhoud	III
Leeswijzer – Hoe dit boek te gebruiken	IV
Managementsamenvatting	V
DEEL I – WAAROM HET VASTLOOPT (EN WAAROM DAT LOGISCH IS)	1
1 De dagelijkse realiteit van de gefragmenteerde organisatie	2
2 Wat eilanden echt zijn (<i>islitis</i> ontleed)	5
3 De impact op klant, patiënt en burger	9
DEEL II – WAAROM BESTAANDE OPLOSSINGEN FALEN	12
4 Hoe we hier zijn gekomen	13
5 Best practices als structurele oorzaak van nieuwe eilanden	16
6 Waarom nóg een framework niets oplost	19
DEEL III – HET KANTELPUNT: VAN COÖRDINEREN NAAR MANAGEN	22
7 Stoppen met symptoombestrijding	23
8 Terug naar de essentie van managen	26
9 Denken in ketens, niet in afdelingen	30
DEEL IV – ARCHITECTUUR ALS STUURMIDDEL	34
10 Wat is USM werkelijk?	35
11 De Servicemanagementarchitectuur (SMA)	40
12 Vijf processen en acht workflowpatronen	45
Tussenconclusie – Eén stuurwiel, eindelijk zichtbaar	50
DEEL V – VRIJHEID IN GEBONDENHEID	53
13 Standaardiseren zonder bureaucratie	54
14 Geen nieuwe machtscentra	58
Reflectie – Macht zichtbaar maken voordat je verder gaat	63
DEEL VI - USM IN DE PRAKTIJK	65
15 Van IT naar Enterprise Service Management (ESM)	66
16 Wat verandert er voor managers?	70
17 Wat verandert er voor teams?	74
DEEL VII – IMPLEMENTEREN ZONDER ELLENDE	78
18 Klein beginnen, groot effect	79
19 De rol van eigen mensen	82
20 Valkuilen als systeemgedrag	86
DEEL VIII – De organisatie voorbij eilanden	92
21 Hoe ziet een organisatie zonder eilanden eruit?	93
22 De manager als architect	96
23 Conclusie: breek de muren, niet de mensen	100
Nawoord – Dit boek is geen eindpunt	103

Leeswijzer – Hoe dit boek te gebruiken

Dit boek is geen handboek en geen methodebeschrijving.
Het is **een leerlijn die je zélf kunt doorlopen**.
Je kunt het lineair lezen, maar je hoeft dat niet.

Als je manager bent

Lees het boek van begin tot eind.
Niet om alles te onthouden, maar om te herkennen waar jij:

- coördineert in plaats van managet
- compenseert in plaats van ontwerpt
- en rust verwacht met risico.

Als je professional of teamleider bent

Lees Deel I–IV om te begrijpen waarom jouw werk vaak zwaarder is dan nodig.
Lees Deel VI om te zien wat er verandert als het systeem eindelijk meewerkt.
Gebruik de reflectievragen niet om antwoorden te geven, maar om gesprekken te openen.

Als je architect, adviseur of veranderaar bent

Lees dit boek niet als oplossing, maar als begrenzing.
Het laat zien wat je níet moet invullen, waar je níet over moet beslissen, en waarom ontwerpen iets anders is dan verbeteren.
Gebruik vooral de Tegenstem en de hoofdstukken over macht en rolverdeling.

Over de Tegenstem

De Tegenstem is geen tegenargument. Het is de stem van de lezer die nog denkt in het oude paradigma. Sla haar niet over. Herken haar. En lees daarna verder.

Over Middenstad

Door het boek heen volgen we een casus: de gemeente Middenstad. Dit is een fictieve gemeente, die echter met de gebruikelijke problemen van overheidsorganisaties worstelt: fragmentatie, waardoor eilanden (silo's) in de organisatie ontstaan, en een gebrek aan samenhang en samenwerking het resultaat is.

Begrippen

In dit boek wordt het begrip 'service' gebruikt. Dit begrip kan overal worden gelezen als 'dienst'.

Waar voor een persoon 'hij' gebruikt wordt kan ook 'zij' worden gelezen.

Tot slot

Dit boek werkt niet als je het "toepast". Het werkt als je het laat landen.
Niet in documenten. Niet in tools. Maar in besluiten.

Als je na dit boek één besluit anders neemt dan je anders zou hebben gedaan, heeft het zijn werk gedaan.

*"Dit boek beschuldigt geen mensen.
Het beschrijft patronen die ieder mens zou vertonen in dit systeem."*

Managementsamenvatting

Aanleiding

Veel organisaties kampen met hardnekkige eilanden, moeizame samenwerking en – als onvermijdelijk gevolg daarvan – onvoorspelbare dienstverlening. Ondanks jarenlange investeringen in leiderschap, cultuur, referentiemodellen, ITIL, Agile en andere best practices blijft de fragmentatie bestaan.

De dominante verklaring is vaak mensgericht: gebrek aan samenwerking, eigenaarschap of leiderschap.

Dit boek stelt een andere diagnose: *de oorzaak ligt niet bij mensen, maar bij het ontwerp van het managementsysteem.*

De kern van het probleem

In de meeste organisaties ontbreekt een expliciete managementarchitectuur en – als gevolg daarvan – een eenduidig managementsysteem. Daardoor ontstaat een patroon waarin:

- services over meerdere afdelingen lopen, maar *per afdeling* worden aangestuurd
- samenhang niet is ontworpen, maar persoonlijk wordt gecompenseerd
- managers vooral coördineren in plaats van managen
- uitzonderingen en escalaties het systeem feitelijk besturen.

Eilanden (silo's) zijn in dit perspectief geen falen, *maar een logisch gevolg van lokale optimalisatie binnen een verkeerd ontworpen geheel.*

Waarom bestaande oplossingen niet werken

Frameworks en best practices (zoals ITIL, Agile, Lean) en referentiemodellen (zoals de GEMMA) beschrijven praktijken: hoe werk lokaal kan worden ingericht.

Ze beschrijven interessante fragmenten, maar niet hoe het geheel bestuurbaar wordt.

Wanneer organisaties deze practices stapelen zonder gedeelde architectuur, ontstaat:

- meer variatie in definities
- meer overlap in verantwoordelijkheden
- meer coördinatie
- en uiteindelijk meer complexiteit.

Méér doen binnen het bestaande paradigma vergroot het probleem.

De USM-benadering

De methode Universeel Service Management (USM) vertrekt niet vanuit practices, maar vanuit besturing van het geheel.

De kern bestaat uit drie ontwerpkeuzes:

1. Services als ketenprestaties

Een service is geen afdeling, applicatie of product, maar een ondersteunde voorziening die alleen in samenhang waarde levert voor de eindgebruiker.

2. Eén Servicemanagementarchitectuur (SMA)

De SMA fungeert als het stuurwiel van de organisatie: één gedeeld besturingsprincipe voor alle services, ongeacht domein, team of leverancier.

3. De 1-5-8-logica

- 1 expliciete service-definitie voor *alle* services
- 5 universele managementprocessen voor *alle* werkzaamheden, non-redundant en geïntegreerd
- 8 workflowpatronen die *alle* ketens op dezelfde wijze laten stromen.

Dit is geen methodekeuze, maar een minimale voorwaarde voor bestuurbaarheid.

Wat dit betekent voor managers?

USM vraagt geen harder werken, maar *anders* werken.

Functiescheiding blijkt het meest krachtige control-instrument dat we kennen om de chaos de baas te worden. De rol van managers verschuift fundamenteel:

- van coördineren naar systeemverantwoordelijkheid
- van inhoudelijk bijsturen naar kaderstellend sturen
- van heldendom naar architectuur.

Managen wordt weer een vak: het ontwerpen, bewaken en verbeteren van samenhang.

Coördineren verdwijnt niet, maar wordt een uitvoerende rol binnen een helder systeem — niet langer een persoonlijke last voor managers.

Wat dit betekent voor teams?

Voor teams betekent USM geen extra druk, maar juist ontlasting:

- minder afstemming
- helderder verantwoordelijkheden
- minder compensatie voor systeemfouten
- meer ruimte voor vakmanschap.

Samenwerking wordt eenvoudiger omdat het systeem dat in de hand werkt.

Implementatie: klein, maar fundamenteel

USM wordt niet 'ingevoerd'. Het wordt geadopteerd als zienswijze en lokaal toegepast.

De aanpak kent 7 stappen:

1. Kies USM als de richting waarin je wil verbeteren en bepaal de scope van een pilot of proof-of-concept (PoC).
2. Leer de USM-begrippen en -denkwijze kennen.
3. Leg het speelveld vast voor de gekozen scope.
4. Leg je services vast. Begin met één zichtbare service binnen de scope. Ontwerp deze volledig volgens USM, met het Service Model Canvas.
5. Leg de werkwijzen voor de levering en ondersteuning vast o.b.v. USM-templates.
6. Richt de tooling in voor de afhandeling van meldingen en reguliere werkzaamheden.
7. Realiseer je verbeterdoelen stapsgewijs met inzet van je managementsysteem.

Hierbij geldt:

- Bescherm de architectuur.
- Leer door ervaring.
- Schaal pas op wanneer het stabiel is.

Externe ondersteuning is mogelijk, maar uitsluitend in de rol van een coach: niet beslissend, niet uitvoerend, maar spiegelend en begrenzend. Zélf leren staat voorop.

Conclusie

Eilanden verdwijnen niet door mensen te veranderen.

Ze verdwijnen wanneer organisaties eindelijk als systemen worden ontworpen.

Dit boek nodigt uit tot een keuze: blijven we mensen coördineren — of gaan we organisaties managen?

Kortetermijn-pragmatisme is niet hetzelfde als professionele beheersbaarheid.

Wat vandaag pragmatisch lijkt, ondermijnt morgen de bestuurbaarheid. Professioneel leiderschap houdt vast aan het ontwerp, juist wanneer afwijken het makkelijkst is.

DEEL I – WAAROM HET VASTLOOPT (EN WAAROM DAT LOGISCH IS)

Dit boek begint niet met oplossingen.

Dat is geen toeval.

Te vaak proberen organisaties eilanden op te lossen door harder te werken, beter samen te werken of anders te communiceren. En te vaak mislukt dat — niet omdat mensen onwillig zijn, maar omdat het systeem waarin zij werken dat gedrag beloont en bekrachtigt.

In Deel I kijken we daarom eerst zonder verzachting naar wat er werkelijk gebeurt. Niet naar intenties, maar naar effecten. Niet naar individuen, maar naar patronen.

Je zult herkennen hoe goedbedoelde keuzes leiden tot:

- toenemende coördinatie
- toenemend overleg
- afnemend overzicht
- en een groeiende afhankelijkheid van 'onmisbare' mensen.

Dit deel is confronterend. Soms ongemakkelijk. Maar noodzakelijk.

Want pas als zichtbaar wordt waarom het vastloopt, kan later duidelijk worden wat er fundamenteel anders moet.

De diagnose komt vóór het ontwerp.



Figuur 1. Chaos los je niet door coördinatie, maar door structuur..

1 De dagelijkse realiteit van de gefragmenteerde organisatie

1.1 Context & herkenning

Middenstad-moment

In Middenstad begint de week steevast met hetzelfde ritueel. De gemeentesecretaris krijgt signalen over vastlopende dossiers. De directeur uitvoering plant extra afstemming tussen domeinen. Teamleiders schuiven aan in overleg om "even te kijken waar het blijft hangen". Niemand twijfelt aan de inzet van mensen. Toch voelt iedereen dat het steeds meer moeite kost om het werk gedaan te krijgen.

Voor veel managers is dit beeld direct herkenbaar. Niet één grote storing, maar een voortdurende reeks kleine storingen. Een aanvraag die blijft liggen omdat hij "net tussen twee formeel vastgelegde verantwoordelijkheden in valt". Een wijziging die wordt opgepakt, maar later opnieuw moet worden afgestemd omdat een ander domein zich niet herkent in de gekozen oplossing. Overleggen die niet zijn bedoeld om te beslissen, maar om te voorkomen dat het werk vastloopt.

Dit alles valt gewoonlijk onder de noemer 'complexiteit'. Als onvermijdelijk gevolg van schaal, wetgeving, politiek en maatschappelijke verwachtingen. En dus wordt het geaccepteerd als "nu eenmaal de werkelijkheid van een moderne organisatie - iets om mee te leren omgaan, in plaats van het in twijfel te trekken".

Maar precies daar begint het probleem.

1.2 Wat managers dagelijks ervaren

Wat managers in gefragmenteerde organisaties ervaren, is geen gebrek aan activiteit. Integendeel. Er wordt voortdurend gehandeld, afgestemd en bijgestuurd. Het gevoel van drukte is permanent aanwezig.

Wat ontbreekt, is iets anders: rust in het systeem.

Die rust zou zichtbaar zijn als:

- werk vanzelf doorstroomt
- verantwoordelijkheden helder zijn
- en problemen niet steeds op dezelfde plekken terugkeren.

In plaats daarvan zien managers zichzelf steeds vaker optreden als:

- verbindingspersoon
- escalatiepunt
- tijdelijke oplossing.

Ze overbruggen verschillen tussen afdelingen. Ze herstellen fouten die ontstaan bij overdrachten. Ze maken uitzonderingen om het proces "vlot te trekken". Dat voelt als betrokkenheid, soms zelfs als leiderschap.

Maar het is in werkelijkheid compensatiegedrag.

De Tegenstem

"Maar dat is toch precies waar managers voor zijn? Om te zorgen dat het blijft lopen?"

Dat geldt alleen zolang het systeem niet ontworpen is om te lopen.

1.3 Eilanden zijn geen incidenten

Eilanden worden vaak beschreven als iets dat 'ontstaat'. Alsof ze het ongewenste bijproduct zijn van groei of specialisatie. Alsof ze zich als onkruid vormen in een verder gezond landschap.

Maar eilanden zijn geen toeval. Ze zijn voorspelbaar.

Zodra een organisatie:

- verantwoordelijkheden per domein definieert
- prestaties lokaal meet
- en samenhang impliciet laat

ontstaat een structuur waarin elk onderdeel rationeel handelt binnen zijn eigen grenzen. Dat is geen fout gedrag. Het is logisch gedrag binnen een beperkt kader.

Het probleem is dat het geheel nergens expliciet wordt gemanaged.

Wat dan ontstaat, is een situatie waarin:

- iedereen gelijk heeft binnen zijn eigen context,
- maar niemand verantwoordelijk is voor het totaalresultaat.

Dat is de kern van fragmentatie.

1.4 Waarom goede intenties het probleem verergeren

Een van de meest verraderlijke aspecten van eilanden is dat ze vaak worden bestreden met goede bedoelingen. Managers zien dat samenwerking hapert en reageren met initiatieven die op zichzelf verstandig lijken:

- extra overlegstructuren
- coördinerende rollen
- keten-overleggen
- regieclubs.

Elk van deze interventies heeft een logische aanleiding. En elk van deze interventies heeft hetzelfde effect: ze verbergen het ontwerpprobleem door het tijdelijk te compenseren.

Het systeem wordt daardoor niet beter. Het wordt afhankelijker van mensen.

De Tegenstem

"Maar zonder die extra afstemming loopt het echt vast."

Precies. En dat is het signaal dat het systeem zelf tekortschiet.

1.5 De menselijke tol van fragmentatie

Fragmentatie heeft niet alleen organisatorische gevolgen, maar ook menselijke.

In gefragmenteerde organisaties zien we dat:

- professionals hun werk niet meer herkennen in het eindresultaat
- teams defensief worden over hun eigen verantwoordelijkheden
- en managers structureel overbelast raken.

Mensen raken niet uitgeput door werk op zich, maar door zinloos herstelwerk. Door fouten die steeds opnieuw moeten worden opgelost. Door beslissingen die geen standhouden omdat ze elders niet zijn verankerd.

Dit leidt tot cynisme:

"Het maakt toch niet uit wat we afspreken."

"Het systeem wint altijd."

En daarmee wordt fragmentatie genormaliseerd.

1.6 Kernboodschap

Eilanden zijn geen cultureel probleem, geen gedragsprobleem en geen capaciteitsprobleem.

Eilanden zijn het voorspelbare resultaat van een managementsysteem waarin het geheel niet expliciet wordt ontworpen en bestuurd.

Zolang dat niet verandert, blijft elke verbetering lokaal en tijdelijk.

Wat zich voordoet is een paradoxale situatie: de organisatie is voortdurend actief, maar structureel ineffectief. Er wordt energie gestoken in het samenhouden van het werk, niet in het verbeteren van de manier waarop het werk wordt georganiseerd. Dit is geen toevallig gedrag, maar systeemgedrag.

1.7 Reflectievragen

- Waar in jouw organisatie moeten mensen structureel compenseren om het werk gedaan te krijgen?
- Welke overleggen bestaan vooral om gaten in verantwoordelijkheden te dichten?
- Wie is er expliciet verantwoordelijk voor het geheel — en wie niet?

1.8 Leerdoelen

Na het lezen van dit hoofdstuk kan de lezer:

- herkennen waarom eilanden geen incidenten zijn maar structurele patronen
- uitleggen waarom goede intenties fragmentatie vaak versterken
- onderscheid maken tussen werk doen en systeemcompensatie.

1.9 Vooruitblik

In het volgende hoofdstuk verdiepen we dit inzicht.

We laten zien dat eilanden geen keuze zijn van mensen, maar emergent gedrag van een verkeerd ontworpen systeem.

Daarmee verschuift de vraag definitief van "wie werkt niet samen?" naar "wat hebben we zo ontworpen dat dit logisch is?".

2 Wat eilanden echt zijn (*islitis* ontleed)

2.1 Context & herkenning

Middenstad-moment

Binnen het Sociaal Domein van Middenstad bestaat een wekelijks casusoverleg. Binnen Omgevingsbeheer bestaat óók een wekelijks casusoverleg. Beide overleggen zijn zorgvuldig ingericht, goed voorbereid en worden geleid door ervaren professionals. Wanneer dossiers elkaar raken, wordt er "even afgestemd". Niemand twijfelt aan de intenties. Toch blijft de samenhang fragiel en afhankelijk van persoonlijke relaties – samenwerking, geen gezamenlijke uitvoering.

Wanneer eilanden ter sprake komen, gaat het gesprek in veel organisaties vrijwel automatisch over gedrag. Over *mensen* die niet meedenken, niet samenwerken zoals gepland of "te veel vanuit hun eigen eiland redeneren".

Dat lijkt logisch. Het gedrag is immers zichtbaar. Maar zichtbaarheid is geen bewijs van oorzaak.

2.2 De misvatting: eilanden als gedragsprobleem

De gedachte dat eilanden vooral een gedragsprobleem zijn, is hardnekkig. Ze leidt tot interventies als:

- samenwerkingstrainingen
- cultuurprogramma's
- leiderschapstrajecten
- heisessies over 'de bedoeling'.

Deze interventies kunnen tijdelijk effect hebben. Mensen gaan elkaar beter begrijpen, spreken dezelfde taal en tonen meer bereidheid om mee te denken. Maar opvallend genoeg keren dezelfde problemen na verloop van tijd terug. Niet omdat mensen weer 'terugvallen', maar omdat *het systeem* onveranderd blijft.

Gedrag past zich altijd aan aan de context waarin het plaatsvindt. Wanneer die context fragmentatie logisch maakt, is eiland-gedrag geen afwijking maar rationeel handelen.

De Tegenstem

"Maar sommige afdelingen werken toch écht niet mee?"

Dat kan waar zijn. Maar de vraag is: "Wát maakt dat niet-meewerken hier rationeel is?"

2.3 Eilanden als emergent systeemgedrag

USM benadert eilanden niet als een eigenschap van mensen of structuren, maar als emergent gedrag. Dat wil zeggen: gedrag dat *vanzelf* ontstaat uit de onderliggende inrichting van het systeem.

Eilanden ontstaan wanneer:

- verantwoordelijkheden lokaal zijn gedefinieerd
- doelen per domein verschillen
- succes lokaal wordt gemeten
- en samenhang nergens expliciet wordt belegd.

In zo'n context is het logisch dat mensen:

- prioriteit geven aan hun eigen domein
- risico's buiten de deur houden
- en verantwoordelijkheid beperken tot wat formeel van hen wordt verwacht.

Dit gedrag is niet egoïstisch.

Het is professioneel binnen een beperkt kader.

Het probleem zit niet in de mensen, maar in het ontbreken van een overkoepelend besturingsprincipe.



Figuur 2. Eilanden (eilanden) zijn emergent systeemgedrag – vooral bij het ontbreken van dat systeem

2.4 Lokale optimalisatie en het watermeloen-effect

Een klassiek symptoom van *isltis* is het watermeloen-effect: rapportages zijn groen, terwijl de ervaring in de keten rood is.

Elke afdeling kan aantonen dat zij:

- haar doelen haalt
- haar processen op orde heeft
- en volgens afspraak werkt.

Toch ervaart de klant vertraging, herhaling en fouten.

Dit is geen paradox. Het is het directe gevolg van lokale optimalisatie zonder ketenbesturing. Wanneer prestaties alleen binnen domeingrenzen worden gemeten, ontstaat er geen prikkel om het geheel te optimaliseren.

Sterker nog: het optimaliseren van het geheel kan lokaal zelfs als risico worden gezien.

Middenstad-moment

In Middenstad haalt elke afdeling haar KPI's.

Toch blijft de doorlooptijd van ketenservices onvoorspelbaar.

Problemen ontstaan niet binnen afdelingen, maar bij overdrachten.

En juist die overdrachten vallen buiten ieders expliciete verantwoordelijkheid.

2.5 Overleg als symptoom, niet als oplossing

Een veelgebruikt antwoord op *islitis* is overleg. Meer overleg, betere afstemming, kortere lijnen.

Overleg is op zichzelf geen probleem. Het wordt problematisch wanneer het structureel nodig is om samenhang te herstellen die niet is ontworpen.

Wanneer:

- besluiten steeds opnieuw besproken moeten worden
- uitzonderingen de regel worden
- en voortgang afhankelijk is van wie elkaar kent...

is overleg geen instrument meer, maar een pleister.

🗨️ ⚡ De Tegenstem

"Maar zonder overleg krijgen we het echt niet rond."

Dat is geen argument vóór overleg.
Dat is een diagnose van ontwerp-falen.

2.6 Waarom *islitis* hardnekkig is

Islitis is moeilijk te doorbreken omdat zij zichzelf versterkt.

Naarmate fragmentatie toeneemt:

- groeit de behoefte aan coördinatie
- ontstaan nieuwe rollen en overlegstructuren
- en wordt het systeem steeds afhankelijker van specifieke mensen.

Succesvolle coördinatie maskeert het probleem. Zolang het "nog net werkt", is er weinig urgentie om het ontwerp ter discussie te stellen.

Pas wanneer:

- sleutelfiguren wegvallen
- werkdruk structureel te hoog wordt
- of externe druk toeneemt...

wordt zichtbaar hoe fragiel het systeem werkelijk is.

*Méer coördinatie is menselijk compenseren voor ontbrekende architectuur.
Management is verantwoordelijkheid nemen voor samenhang.
Architectuur is het ontwerp dat coördinatie overbodig maakt.*

Coördinatie neemt niet af omdat mensen stoppen met coördineren, maar omdat het systeem eindelijk doet waarvoor coördinatie ooit nodig was.

2.7 Kernboodschap

Eilanden zijn geen keuze, geen houding en geen cultuurprobleem.

Eilanden zijn emergent gedrag van een managementsysteem dat samenhang niet expliciet organiseert.

Zolang dat systeem niet verandert, blijven eilanden terugkeren — ongeacht goede intenties of extra inspanning.

In dit boek wordt een onderscheid gemaakt tussen samenwerking en geïntegreerde, gezamenlijke uitvoering (*collaboration*).

- **Samenwerking** verwijst naar mensen die elkaar over grenzen heen helpen, vaak om een ontbrekende structuur te compenseren.
- **Geïntegreerde, gezamenlijke uitvoering** verwijst naar mensen die binnen gedeelde interfaces samenwerken aan een gedeeld eindresultaat.

Samenwerking is afhankelijk van inspanning. Geïntegreerde, gezamenlijke uitvoering is afhankelijk van ontwerp.

2.8 Reflectievragen

- Waar in jouw organisatie is overleg nodig om ontbrekende samenhang te herstellen?
- Welke prestaties zijn 'groen' terwijl de keten faalt?
- Welke verantwoordelijkheden bestaan vooral bij de gratie van persoonlijke inzet?

2.9 Leerdoelen

Na het lezen van dit hoofdstuk kan de lezer:

- uitleggen waarom eilanden geen gedragsprobleem zijn
- het concept van emergent systeemgedrag toepassen op de eigen organisatie
- herkennen hoe lokale optimalisatie keten-falen veroorzaakt.

2.10 Vooruitblik

In het volgende hoofdstuk verplaatsen we het perspectief naar buiten.

We laten zien hoe *islitis* zich vertaalt naar verlies van klantwaarde, en waarom organisaties intern beheersbaar kunnen lijken terwijl zij extern onbetrouwbaar worden.

3 De impact op klant, patiënt en burger

3.1 Context & herkenning

Middenstad-moment

Een inwoner van Middenstad verhuist binnen de gemeentegrenzen. Voor hem is het één gebeurtenis.

Voor de organisatie is het een reeks losse handelingen: adreswijziging in de BRP, aanpassing van afvalinzameling, wijziging van parkeervergunning, mogelijk een herbeoordeling in het Sociaal Domein.

De inwoner belt na twee weken om te vragen waar de bevestiging blijft. Het antwoord luidt: "Dat ligt bij een andere afdeling."

Dit moment is geen uitzondering. Het is exemplarisch voor hoe gefragmenteerde organisaties hun dienstverlening hebben ingericht.

Wat intern logisch is, wordt extern onnavolgbaar.

3.2 De illusie van interne beheersing

Binnen organisaties wordt dienstverlening vaak beoordeeld aan de hand van interne criteria:

- Zijn de processen gevolgd?
- Zijn de systemen bijgewerkt?
- Zijn de afspraken nagekomen?

Wanneer die vragen positief kunnen worden beantwoord, ontstaat het gevoel dat "het goed gaat".

Maar voor de klant, patiënt of burger is dat niet de maatstaf.

De buitenwereld ervaart geen afdelingen, processen of systemen. Zij ervaart:

- doorlooptijd
- voorspelbaarheid
- duidelijkheid
- en betrouwbaarheid.

Het spanningsveld ontstaat wanneer interne beheersing wordt verward met externe waarde.

De Tegenstem

"Maar als iedereen zijn werk goed doet, moet het toch goed uitkomen?"

Dat zou alleen kloppen als het geheel ergens wordt bestuurd.

3.3 Ketenwaarde als verborgen dimensie

Dienstverlening die over meerdere afdelingen loopt, is per definitie een ketenprestatie. Dat geldt voor:

- een Wmo-aanvraag
- een vergunning
- een zorgtraject
- een verhuizing
- of een complexe klantvraag.

In een keten ontstaat waarde niet binnen één schakel, maar tussen schakels. Juist daar vinden overdrachten plaats, worden beslissingen vertaald en ontstaan fouten.

Wanneer ketenprestaties niet expliciet worden gemanaged:

- verschuift verantwoordelijkheid
- worden problemen doorgegeven
- en ontstaat een systeem waarin niemand het totaalresultaat overziet.

Middenstad-moment

In Middenstad wordt elke afdeling afgerekend op eigen KPI's. De doorlooptijd van ketenservices valt daarbuiten. Daardoor is niemand formeel verantwoordelijk voor de ervaring van de burger als geheel.

3.4 Waarom klanten de dupe worden van interne logica

Vanuit intern perspectief zijn eilanden vaak verdedigbaar. Ze brengen overzicht, specialisatie en duidelijkheid in verantwoordelijkheden. Maar dezelfde logica werkt extern destructief.

Voor de klant betekent fragmentatie:

- herhaling van informatie
- onduidelijke status
- tegenstrijdige communicatie
- en onvoorspelbare doorlooptijden.

Wat intern als 'complex' wordt ervaren, wordt extern als 'onbetrouwbaar' beleefd.

De Tegenstem

"Maar burgers snappen toch dat wij complex zijn georganiseerd?"

Misschien. Maar begrip vervangt geen dienstverlening – en het rechtvaardigt zéker geen falen.

3.5 De vicieuze cirkel van herstel en wantrouwen

Wanneer dienstverlening hapert, volgt vaak een bekende reactie:

- klachten nemen toe
- druk op de organisatie groeit
- ad-hoc-oplossingen worden ingericht.



Figuur 3. De vicieuze cirkel bij gebrek aan systematische verbetering

Deze herstelmaatregelen zijn zelden structureel. Ze lossen individuele gevallen op, maar veranderen het systeem niet.

Het gevolg is een vicieuze cirkel:

1. fragmentatie veroorzaakt fouten
2. fouten leiden tot herstel
3. herstel vraagt extra capaciteit
4. capaciteit ontbreekt voor structurele verbetering.

Het vertrouwen van klanten neemt ondertussen af.

3.6 De strategische betekenis van klantimpact

Wat vaak wordt onderschat, is dat klantimpact geen operationeel detail is. Het raakt het bestaansrecht van de organisatie.

Voor publieke organisaties betekent dit:

- afnemend vertrouwen
- toenemende politieke druk
- en groeiende verantwoordingslast.

Voor private organisaties:

- klantverlies
- reputatieschade
- en hogere kosten.

Fragmentatie is daarmee niet alleen een intern probleem, maar een strategisch risico.

3.7 Kernboodschap

De klant, patiënt of burger ervaart altijd *het geheel*.

Zonder expliciete ketenbesturing wordt interne beheersing externe onbetrouwbaarheid. Zolang organisaties het geheel niet managen, blijft klantwaarde toevallig.

3.8 Reflectievragen

- Welke services in jouw organisatie lopen over meerdere afdelingen?
- Waar wordt succes intern gemeten, maar faalt de ervaring extern?
- Wie is formeel verantwoordelijk voor het totaalresultaat?

3.9 Leerdoelen

Na het lezen van dit hoofdstuk kan de lezer:

- uitleggen waarom klantwaarde een ketenprestatie is
- herkennen hoe interne logica externe schade veroorzaakt
- analyseren waar ketenbesturing ontbreekt in de eigen organisatie.

3.10 Vooruitblik

In het volgende hoofdstuk verplaatsen we de blik naar het verleden.

We laten zien hoe organisaties, vaak met de beste bedoelingen, stapsgewijs zijn uitgekomen bij de fragmentatie die we nu ervaren.

DEEL II – WAAROM BESTAANDE OPLOSSINGEN FALEN

In Deel I hebben we gezien **wat er misgaat**.

Niet door slechte intenties. Niet door onwil. Maar doordat organisaties proberen samenhang te organiseren zonder haar te ontwerpen.

In Deel II gaan we één stap verder. Hier onderzoeken we **de reflex** die vrijwel elke organisatie ontwikkelt wanneer complexiteit toeneemt:

Méér afstemmen, méér overleg, méér coördinatie.

Dat voelt logisch. Het voelt verantwoordelijk. En het maakt alles langzaam erger.

Dit deel laat zien waarom coördinatie:

- geen vorm van management is
- geen duurzame oplossing biedt
- en uiteindelijk zelf een bron van complexiteit wordt.

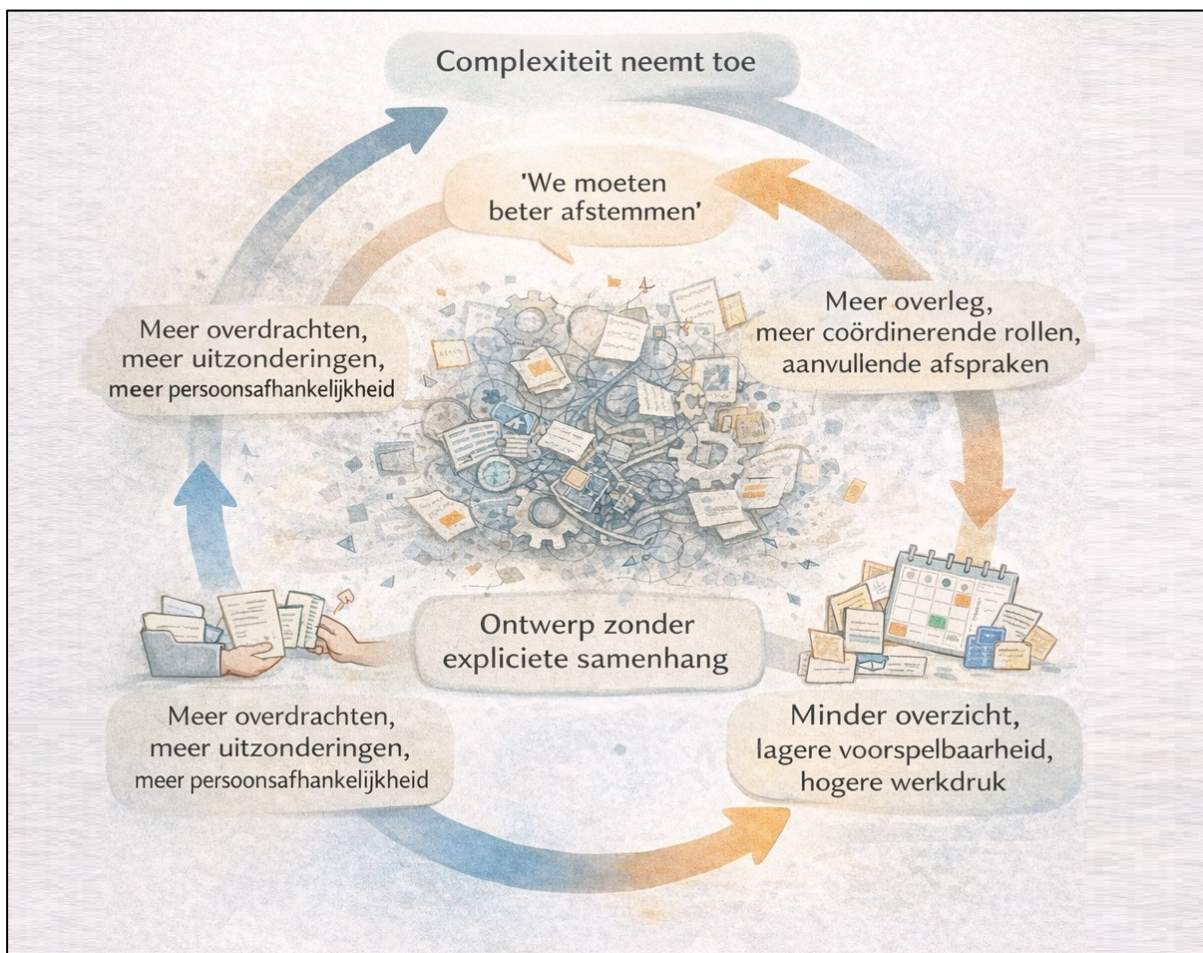
Niet als oordeel over mensen. Maar als analyse van systeemgedrag.

Pas wanneer duidelijk wordt **waarom coördinatie faalt**, ontstaat ruimte voor de volgende vraag:

Als coördinatie het probleem niet oplost – wat dan wel?

Daarmee bereidt Deel II het kantelpunt voor.

Niet naar een nieuw framework, maar naar een ander begrip van sturen.



Figuur 4. Coördinatie als reflex – niet als oplossing

4 Hoe we hier zijn gekomen

4.1 Context & herkenning

Middenstad-moment

In de afgelopen vijftien jaar heeft Middenstad een indrukwekkende lijst initiatieven gekend: een nieuw zaakstelsel, een programma Procesoptimalisatie, een agile-transformatie in IT, een ketenregieproject in het Sociaal Domein, en recent een initiatief voor data-gedreven werken. Elk traject had een duidelijke aanleiding. Elk traject leverde zichtbare verbeteringen op. En toch is de samenhang vandaag de dag zwakker dan ooit.

Wanneer managers proberen te begrijpen hoe hun organisatie zo gefragmenteerd is geraakt, klinkt vaak verbazing: "Maar we hebben toch zóveel verbeterd?"

Dat is geen paradox. Het is precies de kern van het probleem.

4.2 Professionaliteit als optelsom

De meeste organisaties zijn niet *begonnen* als gefragmenteerde systemen. Fragmentatie is geen startpunt, maar een eindresultaat.

Dat eindresultaat ontstaat wanneer professionalisering wordt vormgegeven als een reeks afzonderlijke verbeteringen:

- elk probleem krijgt een eigen aanpak
- elke discipline haar eigen framework en technieken
- elke afdeling haar eigen optimalisatie.

Dit lijkt rationeel. Het sluit aan bij specialisatie, vakmanschap en verantwoordelijkheid. Maar het introduceert een subtiel mechanisme: professionaliteit wordt een optelsom, geen samenhangend geheel.

Wat ontbreekt, is een expliciet ontwerp voor hoe al die verbeteringen samenhangen.

De Tegenstem

"Maar je kunt toch niet alles in één keer ontwerpen?"

Nee – dat klopt. Maar je kunt wel het systeem vastleggen
waarbinnen verbeteringen plaatsvinden.

4.3 Best practices als historische versneller van fragmentatie

Best practices hebben organisaties veel gebracht. Ze boden houvast in tijden van groei, digitalisering en toenemende complexiteit. Ze gaven professionals taal, structuur en legitimiteit.

Maar best practices hebben ook een **blinde vlek**: ze beschrijven hoe iets gedaan kan worden zonder dat af te leiden van een onderliggende architectuur. Ze beschrijven niet hoe het geheel bestuurbaar blijft.

Wanneer best practices worden ingevoerd:

- zonder gemeenschappelijk kader
- zonder expliciete interfaces
- en zonder gedeelde proceslogica...

ontstaat een landschap waarin elk domein zijn eigen waarheid ontwikkelt.

Middenstad-moment

In Middenstad gebruikt IT andere definities voor 'incident', 'wijziging' en 'service' dan het Sociaal Domein. Beide werken professioneel. Maar hun professionaliteit sluit niet op elkaar aan.

Fragmentatie is hier geen fout, maar een logisch historisch gevolg.

4.4 Stapeling van oplossingen

Een tweede mechanisme dat fragmentatie versterkt, is stapeling. Wanneer een nieuwe uitdaging zich aandient, grijpt de organisatie terug op wat eerder werkte:

- een nieuw programma
- een extra rol
- een aanvullende techniek.

Het bestaande blijft intact. Het nieuwe wordt erbovenop gezet.

Zo ontstaat laag na laag:

- processen naast processen
- rollen naast rollen
- overlegstructuren naast overlegstructuren.

Elk afzonderlijk begrijpelijk. Samen onoverzichtelijk.

De Tegenstem

"Maar stoppen met iets ouds is politiek vaak onmogelijk."

Dat klopt. En precies daarom is een centraal architecturaal kader noodzakelijk.

4.5 Waarom niemand het geheel meer ziet

Na verloop van tijd ontstaat een situatie waarin:

- niemand nog overzicht heeft over alle initiatieven
- afhankelijkheden impliciet blijven
- en samenhang vooral in hoofden van ervaren mensen zit.

Besturing verschuift daarmee van structuur naar personen.

Dat voelt efficiënt, maar is riskant. Want zodra die personen:

- overbelast raken
- vertrekken
- of andere prioriteiten krijgen...

valt de samenhang weg.

Middenstad-moment

In Middenstad blijkt dat drie mensen "weten hoe het echt zit". Zij worden voortdurend betrokken om knopen door te hakken. Hun agenda's zijn permanent vol. Het systeem leunt op hen.

Dit is geen leiderschap.

Dit is een systeem dat zijn ontwerp heeft uitbesteed aan individuen.

4.6 De mythe van het falen

Wanneer fragmentatie zichtbaar wordt, zoeken organisaties vaak de oorzaak bij:

- slechte implementaties
- onvoldoende volwassenheid
- weerstand tegen verandering.

Maar deze verklaringen missen de kern.

De meeste organisaties zijn niet gefragmenteerd ondanks hun verbeteringen, maar dankzij de manier waarop zij die verbeteringen hebben georganiseerd.

Het probleem is geen falen.

Het probleem is het ontbreken van een expliciete managementarchitectuur.

4.7 Kernboodschap

Fragmentatie is geen ongeluk en geen teken van onvermogen.

Fragmentatie is het logische eindpunt van jarenlange professionalisering zonder architectuur.

Zolang dat niet wordt onderkend, blijft elke nieuwe verbetering bijdragen aan hetzelfde probleem.

4.8 Reflectievragen

- Welke verbeterinitiatieven zijn in jouw organisatie boven op elkaar gestapeld?
- Welke samenhang wordt nu vooral door mensen in stand gehouden?
- Waar ontbreekt een expliciet kader voor nieuwe veranderingen?

4.9 Leerdoelen

Na het lezen van dit hoofdstuk kan de lezer:

- uitleggen hoe fragmentatie historisch ontstaat
- analyseren waarom best practices fragmentatie versnellen
- herkennen hoe stapeling van oplossingen samenhang ondermijnt.

4.10 Vooruitblik

In het volgende hoofdstuk zoomen we verder in op best practices zelf.

We laten zien waarom zij, hoe waardevol ook, structureel nieuwe eilanden creëren zolang zij niet worden ingebed in een expliciete managementarchitectuur.

5 Best practices als structurele oorzaak van nieuwe eilanden

5.1 Context & herkenning

Middenstad-moment

In Middenstad werkt IT volgens ITIL-principes, het Sociaal Domein hanteert een eigen casusmethodiek en Omgevingsbeheer stuurt op wettelijke termijnen en juridische zorgvuldigheid met een Zaaksysteem.

Elk domein kan uitleggen waarom zijn werkwijze logisch en professioneel is.

Wanneer dossiers elkaar raken, ontstaan discussies over definities, verantwoordelijkheden en prioriteiten.

Niet omdat iemand onredelijk is, maar omdat niemand hetzelfde vertrekpunt heeft.

Best practices voelen veilig. Ze bieden houvast, legitimiteit en herkenning. Ze geven professionals het gevoel dat ze "het goed doen". En dat is vaak ook zo – binnen hun eigen context.

Toch groeit juist in organisaties die rijk zijn aan best practices de fragmentatie het snelst.

5.2 Wat best practices eigenlijk zijn

Een best practice is in essentie een voorbeeld. Een beschrijving van hoe een andere organisatie, in een specifieke context, een bepaald probleem heeft opgelost.

Best practices zijn:

- context-gebonden
- historisch gegroeid
- en gericht op lokale verbetering.

Dat maakt ze waardevol. Maar het maakt ze ook *fundamenteel ongeschikt* als ontwerpprincipe voor het geheel.

Middenstad-moment

Middenstad werkt met veel best practices, veelal aangereikt door de VNG – de Vereniging Nederlandse Gemeenten:

* De [GEMMA](#) (Gemeentelijke Model Architectuur) levert tal van praktijkvoorbeelden voor de inrichting en werkwijzen van gemeenten.

* Zaakgericht Werken levert een enorme database met praktisch uitgewerkte voorbeelden van alledaagse gemeentelijke werkzaamheden, onder de noemer van 'procesgericht werken'.

* Service Blueprinting wordt als techniek aanbevolen voor het vastleggen van werkwijzen vanuit de praktijk – niet vanuit een onderliggend procesontwerp.

* Klantreizen beschrijven werkwijzen vanuit de praktijk.

* Procesbeschrijving wordt bevorderd door gebruik te maken van BPMN - een toolkit die niet vanuit een architectuur is ontworpen – en dus alle denkbare praktijken ondersteunt.

* Common Ground vertrekt vanuit de praktische technologie, niet vanuit één gedeelde besturingszienswijze.

Wanneer best practices worden ingezet als bouwstenen van een organisatiebreed managementsysteem, ontstaat een fundamentele fout: voorbeelden worden behandeld als architectuur.

De Tegenstem

"Maar ze zijn toch gebaseerd op ervaring en succes?"

Dat mag zo zijn. Maar ervaring is geen ontwerp.

5.3 Processen versus practices

Een cruciaal onderscheid dat in veel organisaties ontbreekt, is het verschil tussen **proces** en **practice**.

USM hanteert hier een strikte definitie:

- een **proces** bestaat uitsluitend uit handelingen, de dingen die we moeten doen
- een **practice** (praktische werkwijze) is de concrete invulling daarvan met mensen, rollen en hulpmiddelen, in de vorm van lokale procedures en werkinstructies.

In de praktijk wordt alles wat herhaalbaar is al snel 'proces' genoemd. Maar zodra rollen, systemen en bevoegdheden onderdeel worden van de beschrijving, spreken we niet meer over een proces, maar over een praktische werkwijze.

Best practices beschrijven vrijwel altijd zulke praktische werkwijzen. Ze zeggen:

- wie iets doet
- met welk hulpmiddel
- in welke volgorde
- onder welke voorwaarden.

Wat ze niet doen, is het expliciet vastleggen van de onderliggende, algemene proceslogica die verschillende werkwijzen met elkaar verbindt.

Middenstad-moment

In Middenstad heeft IT een 'incidentproces', het Sociaal Domein spreekt van 'escalaties' en Omgevingsbeheer van 'afwijkingen'. De handelingen lijken op elkaar, maar de betekenis verschilt. Integratie faalt niet op inzet, maar op logica.

5.4 Hoe best practices eilanden creëren

Wanneer elk domein zijn eigen best practices implementeert:

- ontstaan verschillende definities voor vergelijkbare gebeurtenissen
- worden verantwoordelijkheden anders belegd
- en ontwikkelt elke afdeling haar eigen interne consistentie.

Die interne consistentie is precies wat eilanden sterk maakt.

Best practices stimuleren lokale optimalisatie. Ze maken het mogelijk om binnen één domein professioneel te werken, zonder dat er een expliciete relatie hoeft te bestaan met andere domeinen.

Het gevolg is een organisatie die bestaat uit:

- professioneel ingerichte eilanden
- met informele bruggen ertussen
- die voortdurend onderhoud vergen.

⚡ De Tegenstem

"Maar zonder best practices wordt het toch willekeurig?"

Zonder architectuur wel. Mét architectuur juist niet.
Wie z'n best practices onder die architectuur brengt benut de ervaringen van anderen, maar nu gestructureerd.

5.5 Waarom meer best practices het probleem verergert

Wanneer fragmentatie zichtbaar wordt, is de reflex vaak om:

- nóg een best practice toe te voegen
- een integratietechniek te introduceren
- of een extra regierol te creëren.

Dit versterkt het probleem, omdat:

- de variëteit toeneemt
- afstemming complexer wordt
- en de behoefte aan coördinatie groeit.

Het systeem raakt verzadigd. Niet door te weinig professionaliteit, maar door te veel *ongecoördineerde* professionaliteit.

Middenstad-moment

Na de introductie van een ketenregiemodel in Middenstad neemt het aantal overleggen toe.

De samenhang lijkt verbeterd, maar is volledig afhankelijk van de betrokken coördinatoren. Zodra zij afwezig zijn, valt de keten stil.

5.6 Best practices en de illusie van volwassenheid

Veel volwassenheidsmodellen suggereren dat organisaties zich ontwikkelen door:

- meer processen
- meer rollen
- meer standaarden.

Maar zonder expliciete samenhang leidt dit tot een volwassen façade: alles ziet er professioneel uit, maar het geheel is fragiel.

USM stelt een andere vraag: niet "Hoe volwassen is elk onderdeel?" maar "Hoe bestuurbaar is het geheel?".

Dat is een fundamenteel ander perspectief.

5.7 Kernboodschap

Best practices zijn waardevol binnen hun context, maar gevaarlijk als vervanging voor architectuur.

Best practices standaardiseren werkwijzen. Architectuur standaardiseert bestuurbaarheid.

Zonder dat onderscheid ontstaat fragmentatie, hoe professioneel men ook werkt.

5.8 Reflectievragen

- Welke best practices worden in jouw organisatie als 'de norm' beschouwd?
- Waar verschillen definities voor vergelijkbare gebeurtenissen tussen domeinen?
- Welke samenhang wordt nu vooral door mensen gerealiseerd in plaats van door structuur?

5.9 Leerdoelen

Na het lezen van dit hoofdstuk kan de lezer:

- het verschil uitleggen tussen proces en practice
- verklaren waarom best practices eilanden versterken
- analyseren waar lokale optimalisatie systemische schade veroorzaakt.

5.10 Vooruitblik

In het volgende hoofdstuk onderzoeken we waarom het toevoegen van *nóg* een framework of model dit probleem niet oplost, maar juist verdiept — en waarom echte vereenvoudiging alleen mogelijk is via een paradigmashift.

6 Waarom nóg een framework niets oplost

6.1 Context & herkenning

Middenstad-moment

In Middenstad wordt een nieuw probleem zichtbaar: de doorlooptijd van complexe dossiers blijft oplopen. De analyse is snel gemaakt. "We missen samenhang." De voorgestelde oplossing volgt het bekende patroon: een nieuw raamwerk voor ketensamenwerking, ondersteund door een externe partij, met bijbehorende training en tooling.

De reactie is herkenbaar. Wanneer bestaande oplossingen tekortschieten, lijkt het logisch om iets nieuws toe te voegen. Iets dat belooft wél overzicht te brengen. Iets dat 'boven' de bestaande aanpakken kan worden gelegd.

Maar precies daar begint de volgende ronde fragmentatie.

6.2 De reflex: toevoegen in plaats van herontwerpen

Organisaties zijn goed in verbeteren. Ze zijn minder goed in herontwerpen.

Wanneer problemen aanhouden, is de reflex vrijwel altijd:

- een nieuwe werkwijze introduceren
- een extra rol benoemen
- een aanvullend model invoeren.

Deze reflex is begrijpelijk. Ze biedt snelheid, zichtbaarheid en het gevoel van actie. Maar ze gaat voorbij aan een fundamentele vraag: waarom lossen de bestaande aanpakken het probleem niet op?

Zolang die vraag niet wordt gesteld, wordt elk nieuw framework een extra laag boven op een ongewijzigd ontwerp.

De Tegenstem

"Maar we kunnen toch niet alles stilleggen om eerst te herontwerpen?"

Herontwerpen betekent niet stilleggen.
Het betekent stoppen met stapelen.

6.3 Frameworks werken binnen hun eigen paradigma

Elk framework, hoe waardevol ook, is gebouwd binnen een bepaald denkraam. Het definieert:

- wat relevant is
- wat gemeten wordt
- en waar verantwoordelijkheid ligt.

Wanneer een organisatie meerdere frameworks naast elkaar gebruikt, ontstaat geen rijker geheel, maar een meervoudig paradigma:

- *verschillende* definities van succes
- *verschillende* momenten van sturing
- *verschillende* beelden van wat "goed" is.

Frameworks concurreren niet expliciet, maar impliciet. Ze vragen elk om aandacht, naleving en interpretatie. Het geheel raakt versnipperd.

⚙️ Middenstad-moment

In Middenstad lopen GEMMA, Common Ground, ITIL, agile werken, ketenregie en datagedreven sturen naast elkaar. Elk initiatief heeft zijn eigen dashboards, overlegstructuren en verantwoordelijken. Niemand kan uitleggen hoe deze kaders zich tot elkaar verhouden.

6.4 Meer frameworks betekent meer coördinatie

Wanneer meerdere kaders naast elkaar bestaan, ontstaat een nieuw probleem: afstemming *tussen* kaders. De complexiteit neemt kwadratisch toe met het aantal componenten.

Dit leidt tot:

- extra overleg om interpretaties te harmoniseren
- coördinerende rollen die 'het geheel' moeten overzien
- uitzonderingen die buiten elk kader vallen.

Complexiteit wordt zo bestreden met nog meer coördinatie. En dat is precies het mechanisme dat fragmentatie in stand houdt.

⚡ De Tegenstem

"Maar die coördinatie is toch nodig?"

Ja — zolang het ontwerp ontbreekt. Maar hoe meer coördinatie nodig is, hoe duidelijker het ontwerpprobleem.



Figuur 5. Wat bedoeld is om chaos te beheersen, voedt haar.

6.5 De illusie van vooruitgang

Nieuwe frameworks brengen vaak een tijdelijk gevoel van vooruitgang:

- er is energie
- er is aandacht
- er zijn nieuwe woorden.

Maar zolang het onderliggende paradigma niet verandert, blijven de oude patronen intact. Na verloop van tijd:

- worden nieuwe uitzonderingen gecreëerd
- ontstaan nieuwe interpretaties
- en groeit de behoefte aan aanvullende afspraken.

Wat overblijft, is een organisatie die 'volwassen' oogt, maar steeds moeilijker bestuurbaar wordt.

6.6 Waarom vereenvoudiging zo moeilijk is

Echte vereenvoudiging vraagt iets wat veel organisaties spannend vinden:

- expliciete keuzes
- duidelijke begrenzing
- en het loslaten van vertrouwde kaders.

Frameworks toevoegen voelt veilig. Frameworks weghalen voelt riskant.

Toch is het precies die reductie die nodig is om samenhang te herstellen.

Middenstad-moment

Wanneer in Middenstad wordt voorgesteld om een bestaand framework ter discussie te stellen, ontstaat weerstand. Niet omdat het niet werkt, maar omdat het *ergens* werkt. Niemand voelt zich eigenaar van het geheel, maar iedereen beschermt zijn deel.

6.7 Kernboodschap

Zolang problemen worden benaderd binnen hetzelfde denkraam, blijven oplossingen variaties op hetzelfde thema.

Zonder paradigmashift vergroot elk nieuw framework de complexiteit die het zegt te bestrijden.

Vereenvoudiging ontstaat niet door toevoeging, maar door herontwerp.

6.8 Reflectievragen

- Welke frameworks of technieken bestaan naast elkaar in jouw organisatie?
- Waar is afstemming nodig tussen frameworks in plaats van tussen werkzaamheden?
- Welke problemen blijven terugkeren ondanks nieuwe initiatieven?

6.9 Leerdoelen

Na het lezen van dit hoofdstuk kan de lezer:

- uitleggen waarom framework-stapelingsfragmentatie versterkt
- analyseren hoe coördinatie groeit bij gebrek aan ontwerp
- herkennen waarom echte vereenvoudiging een paradigmashift vereist.

6.10 Vooruitblik

In het volgende hoofdstuk maken we die paradigmashift expliciet.

We laten zien waarom symptoombestrijding logisch voelt, maar structureel tekortschiet — en waarom het moment is aangebroken om het management zelf opnieuw te definiëren.

DEEL III – HET KANTELPUNT: VAN COÖRDINEREN NAAR MANAGEN

Na Deel II is duidelijk geworden wat niet werkt. Niet omdat mensen het verkeerd doen, maar omdat coördinatie niet kan vervangen wat niet is ontworpen.

Dat inzicht roept een ongemakkelijke leegte op. Want als coördinatie niet het antwoord is, wat is dan het alternatief?

In Deel III maken we die verschuiving expliciet. Niet door een nieuwe oplossing te introduceren, maar door een andere manier van kijken te oefenen.

Hier verschuift het perspectief:

- van gedrag naar systeem
- van *hoe* we werken naar *wat* we besturen
- van mensen bij elkaar houden naar samenhang ontwerpen.

Dit is het deel waarin veel lezers even blijven haken. Niet omdat het ingewikkeld wordt, maar omdat vertrouwde zekerheden losgelaten moeten worden. Helaas is *ont*-leren een van de moeilijkste dingen om te doen. En toch:

We cannot solve our problems with the same thinking we used when we created them. [Einstein]

Deel III vraagt geen instemming. Het vraagt alleen bereidheid om één gedachte toe te laten:

Misschien is het probleem niet dat we te weinig managen, maar dat we nooit echt hebben geleerd wat managen is.

Met dat besef komt het stuurwiel in beeld. Nog abstract. Maar onvermijdelijk.

En vanaf hier is er geen weg meer terug naar "gewoon beter coördineren".



Figuur 6. Van (meer) coördineren naar managen

7 Stoppen met symptoombestrijding

7.1 Context & herkenning

Middenstad-moment

Na een reeks vastgelopen dossiers besluit Middenstad een nieuw 'ketenoverleg' in te richten. De agenda is strak, de deelnemers deskundig, de intenties goed. Na enkele weken lijkt er vooruitgang. Na enkele maanden is het overleg onmisbaar geworden. Wanneer een overleg een keer uitvalt, stopt het werk direct.

Dit patroon is herkenbaar in veel organisaties.

Wanneer problemen zich herhalen, ontstaat de reflex om ze actief te bestrijden. Niet door het systeem te veranderen, maar door er iets omheen te bouwen.

Symptoombestrijding voelt daadkrachtig. Het laat zien dat er wordt ingegrepen. Maar precies daardoor blijft het onderliggende probleem intact.

7.2 Wat symptoombestrijding werkelijk is

Symptoombestrijding richt zich op zichtbare verstoringen: incidenten, escalaties, uitzonderingen, en klachten.

Dat is begrijpelijk. Symptomen zijn concreet, urgent en vaak politiek gevoelig. Ze vragen om actie, en snel ook.

Maar symptoombestrijding heeft een structurele beperking: ze accepteert impliciet het bestaande ontwerp.

Wanneer een probleem wordt opgelost zonder het systeem ter discussie te stellen, wordt bevestigd dat het systeem "in principe goed is". De oplossing wordt toegevoegd als correctiemechanisme.

De Tegenstem

"Maar we kunnen toch niet bij elk probleem het hele systeem ter discussie stellen?"

Nee. Maar als hetzelfde probleem terugkeert, is dat precies wat nodig is.

7.3 De verschuiving van ontwerp naar herstel

In organisaties waar symptoombestrijding de norm wordt, verschuift het zwaartepunt van het management:

- van ontwerpen naar herstellen
- van kaderstelling naar interventie
- van preventie naar reparatie.

Managers worden hierdoor steeds meer:

- brandweerlieden
- escalatiepunten
- en verbindingsstukken tussen eilanden.

Het systeem leert ondertussen niets. Het wordt alleen afhankelijker van ingrijpen.

Middenstad-moment

In Middenstad blijkt dat een klein aantal managers structureel wordt ingevlogen bij problemen. Hun agenda's staan vol met 'even meekijken' en 'afstemmen'. Zodra zij er niet zijn, stapelen de problemen zich op.

Dit is geen leiderschapsmodel.
Het is een alarmsignaal.

7.4 Waarom symptoombestrijding zo hardnekkig is

Symptoombestrijding is niet alleen verleidelijk, maar ook rationeel binnen het bestaande paradigma.

Het biedt:

- snelle zichtbare resultaten
- politieke geruststelling
- en het gevoel van controle.

Daar komt bij dat herontwerp onzekerheid oproept:

- het maakt verantwoordelijkheden expliciet
- het dwingt tot keuzes
- en het doorbreekt bestaande machtsverhoudingen.

⚡ De Tegenstem

"Maar herontwerp kost tijd, en die hebben we niet."

Symptoombestrijding kost méér tijd, alleen gespreid en onzichtbaar.

7.5 Het effect op complexiteit

Elke symptoomoplossing voegt iets toe aan het systeem:

- een extra overleg
- een aanvullende rol
- een uitzonderingsprocedure
- een tijdelijke workaround.

Individueel lijken deze toevoegingen onschuldig. Collectief vergroten ze de complexiteit.

Het systeem wordt:

- minder transparant
- moeilijker uitlegbaar
- en steeds lastiger te besturen.

Complexiteit wordt zo niet opgelost, maar geïnstitutionaliseerd.

7.6 Wanneer symptoombestrijding faalt

Symptoombestrijding faalt niet meteen. Ze faalt langzaam.

Pas wanneer:

- sleutelpersonen wegvallen
- werkdruk structureel onhoudbaar wordt
- of externe druk toeneemt...

wordt zichtbaar hoe fragiel het systeem is.

Middenstad-moment

Wanneer een ervaren coördinator in Middenstad tijdelijk uitvalt, blijken meerdere ketens stil te vallen. Niemand weet precies wie waarvoor verantwoordelijk is. De samenhang zat in één hoofd.

Bij nader onderzoek blijken niet alleen ketens, maar ook minder complexe werkzaamheden af te hangen van de beschikbaarheid van één medewerker.

Dit is het moment waarop organisaties spreken van 'crisis'.

In werkelijkheid is het 't resultaat van jarenlange symptoombestrijding.

7.7 De noodzakelijke omkering

USM vraagt om een fundamentele omkering in denken:

- niet: hoe lossen we dit probleem nu op?
- maar: wat in ons ontwerp verklaart dat dit probleem optreedt?

Dat betekent:

- problemen gebruiken als ontwerpsignaal
- coördinatie zien als symptoom
- en herstel niet verwarren met management.

Deze omkering is ongemakkelijk, maar onvermijdelijk.

7.8 Kernboodschap

Symptombestrijding is geen gebrek aan professionaliteit, maar een teken dat professionaliteit verkeerd is gepositioneerd.

Zolang problemen worden opgelost zonder het ontwerp te veranderen, blijft het systeem zelf het probleem produceren.

7.9 Reflectievragen

- Welke problemen keren in jouw organisatie steeds terug?
- Welke oplossingen voegen vooral extra afstemming toe?
- Waar is coördinatie structureel nodig om het systeem werkend te houden?

7.10 Leerdoelen

Na het lezen van dit hoofdstuk kan de lezer:

- uitleggen wat symptombestrijding is en waarom zij structureel tekortschiet
- herkennen hoe herstelmechanismen complexiteit vergroten
- analyseren welke problemen in de eigen organisatie ontwerpsignalen zijn.

7.11 Vooruitblik

In het volgende hoofdstuk zetten we de volgende stap.

We keren terug naar de kernvraag: wat is management eigenlijk?

En waarom blijkt in veel organisaties dat wat management heet, in werkelijkheid coördinatie is?

8 Terug naar de essentie van managen

8.1 Context & herkenning

Middenstad-moment

De Algemeen Directeur van Middenstad heeft een agenda vol overleg. Keten-overleggen, escalatie-overleggen, afstemmomenten "om het vlot te trekken".

Wanneer hij een week afwezig is, blijkt hoe kwetsbaar het systeem is: besluiten blijven liggen, uitzonderingen worden doorgeschoven, en teams wachten op richting.

Niet omdat zij niet willen werken, maar omdat niemand het geheel overziet.

In veel organisaties wordt dit gezien als bewijs van belang: "Zie je wel, hij is onmisbaar." USM leest dit anders: het systeem is onvolwassen.

8.2 De verwarring rond het begrip management

Het woord *management* – of *managen* – wordt in de praktijk voor van alles gebruikt:

- mensen aansturen
- besluiten nemen
- problemen oplossen
- prioriteiten stellen
- afstemmen tussen partijen.

Deze activiteiten kunnen allemaal onderdeel zijn van iemands werk. Maar samen vormen ze geen definitie van management.

Wat hier ontbreekt, is het onderscheid tussen:

- werken *in* het systeem, en
- verantwoordelijkheid nemen *voor* het systeem.

In gefragmenteerde organisaties zijn managers vooral bezig *in* het systeem. Zij compenseren wat het systeem niet kan. Dat is zichtbaar, intensief en vaak gewaardeerd.

Maar het is geen management in de strikte zin.

De Tegenstem

"Maar als ik dit niet doe, gebeurt er niets."

Dat klopt.

En precies dát laat zien dat het systeem niet ontworpen is.

8.3 Management als systeemverantwoordelijkheid

USM keert terug naar een klassieke, maar vaak vergeten definitie:

Management is het ontwerpen, bewaken en verbeteren van het systeem waarin werk plaatsvindt.

Dat betekent dat management zich richt op:

- het expliciet maken van verantwoordelijkheden
- het definiëren van interfaces
- het begrenzen van variëteit
- en het vastleggen van beslismomenten.

Management gaat daarmee niet over het oplossen van individuele problemen, maar over het voorkómen dat dezelfde problemen blijven ontstaan.

Dit vraagt een ander soort aandacht:

- minder ad-hoc
- minder zichtbaar
- maar structureel en normerend.

8.4 Coördinatie: noodzakelijk, maar verkeerd gepositioneerd

Coördinatie is niet slecht. Integendeel. In elk systeem is coördinatie nodig, niet alleen om uitvoering mogelijk te maken, maar vooral om deze efficiënt aan te sturen.

Het probleem ontstaat wanneer coördinatie:

- structureel 'zwaar' wordt aangezet
- persoonsafhankelijk is
- en nodig blijft om samenhang te realiseren.

Dan is coördinatie geen ondersteuning meer, maar een symptoom van het ontbreken van management.

Middenstad-moment

In Middenstad zijn meerdere 'coördinerende' functies ontstaan om ketens draaiende te houden. Zij lossen knelpunten op, organiseren afstemming en maken uitzonderingen. Het werk loopt. Maar alleen zolang zij er zijn.

USM beschouwt dit niet als succes, maar als signaal.

De Tegenstem

"Maar coördinatie is toch onvermijdelijk in complexe organisaties?"

Ja. Maar structureel 'zware' coördinatie is het gevolg van een structureel ontwerp-gat.

8.5 Waarom managers vaak coördinatoren zijn geworden

Dat veel managers in de praktijk vooral coördineren, is geen persoonlijke tekortkoming. Het is een logisch gevolg van hoe organisaties zijn ingericht.

Wanneer:

- architectuur ontbreekt
- interfaces impliciet zijn
- en verantwoordelijkheden diffuus...

ontstaat een vacuüm. Dat vacuüm wordt gevuld door mensen die verantwoordelijkheid nemen. Vaak zijn dat managers.

Zo verschuift hun rol ongemerkt van:

- ontwerper naar oplosser
- van kadersteller naar bemiddelaar
- van manager naar coördinator.

Het systeem beloont dit gedrag, omdat het op korte termijn werkt. Maar op lange termijn wordt het systeem afhankelijk van personen in plaats van afhankelijk van structuur.

8.6 De herverkaveling die management vraagt

Zodra management weer als systeemverantwoordelijkheid wordt gedefinieerd, ontstaat een onvermijdelijke consequentie: een herverkaveling van werk.

Niet iedereen die nu 'manager' heet, zal dat blijven.

Niet omdat mensen falen, maar omdat rollen worden gescheiden.

Er ontstaat onderscheid tussen:

- **managers**: verantwoordelijk voor het ontwerp en de samenhang
- **coördinatoren**: verantwoordelijk voor afstemming binnen dat ontwerp
- **operators**: verantwoordelijk voor uitvoering.

Het aantal managers neemt af.

Het aantal coördinerende rollen wordt explicieter.

Middenstad-moment

In Middenstad worden meerdere 'managers' herbenoemd tot team- of procescoördinator. Een kleinere groep krijgt expliciet de taak om het kader te bewaken. Het aantal overleggen daalt. Besluitvorming versnelt.

Deze verschuiving in profielen wordt door zittende managers nogal eens gezien als degradatie: de titel 'manager' is hooggewaardeerd en hangt historisch samen met betere beloning.

De organisatie zal betrokkenen dus duidelijk moeten maken dat het profiel 'coördinator' net zo belangrijk is – of wellicht wel *belangrijker* dan het profiel 'manager'. Beloningsystemen moeten daarop worden aangepast.

Het profiel 'manager' heeft andere taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden dan 'coördinator' en vergt dus ook andere vaardigheden, kennis en gedrag. Die profieleisen moeten duidelijk worden gemaakt voordat de verschuiving wordt ingezet.

Het moet voor iedereen duidelijk zijn welk profiel het best bij hem past: ben je beter in ontwerpen, afstemmen en toezien, of ben je beter in organiseren, aansturen, en controleren?

De benoeming van een manager in de rol van coördinator kan dan als een beloning worden ervaren.

In de praktijk heeft een organisatie veel minder managers nodig dan coördinatoren.



Figuur 7. Coördineren is geen managen

  **De Tegenstem**
"Maar dat voelt als statusverlies."

Alleen als status belangrijker is dan bestuurbaarheid.

8.7 Management zonder heroïek

Een van de lastigste aspecten van deze omslag is dat goed management saai lijkt.

Wanneer het systeem goed is ontworpen:

- zijn er minder crises
- minder escalaties
- minder zichtbare interventies.

De manager verdwijnt uit het brandpunt. Niet omdat hij onbelangrijk is, maar omdat het systeem zijn werk doet.

Dit staat haaks op veel heersende beelden van leiderschap. Maar het is *precies* wat volwassen organisaties onderscheidt.

8.8 Kernboodschap

Wat management wordt genoemd, is in werkelijkheid vaak coördinatie.

Management is geen activiteit, maar een verantwoordelijkheid voor het ontwerp van het geheel.

Zolang die verantwoordelijkheid impliciet blijft, blijven managers gevangen in herstelwerk.

8.9 Reflectievragen

- Welke taken in jouw rol zijn eigenlijk coördinatie?
- Waar werk je vooral *in* het systeem in plaats van *aan* het systeem?
- Wat zou er veranderen als management expliciet werd gedefinieerd als ontwerptaak?

8.10 Leerdoelen

Na het lezen van dit hoofdstuk kan de lezer:

- uitleggen wat management in de kern is
- het verschil benoemen tussen management en coördinatie
- herkennen waarom structurele coördinatie een ontwerpsignaal is.

8.11 Vooruitblik

In het volgende hoofdstuk verleggen we het perspectief opnieuw.

We laten zien waarom denken in afdelingen onvermijdelijk leidt tot fragmentatie — en waarom keten-denken de enige houdbare basis is voor besturing in complexe dienstverlening.

Een waarschuwing voor de lezer: nu weet je het verschil tussen manager en coördinator.

In de praktijk wordt de term manager echter nog steeds vaak gebruikt voor rollen die eigenlijk coördinatoren zijn. In de rest van dit boek blijven we de term manager gebruiken, zelfs als het duidelijk is dat we het eigenlijk over een coördinator hebben.

Vraag jezelf elke keer dat je 'manager' leest af: "Is dit een manager, of eigenlijk een coördinator?"

9 Denken in ketens, niet in afdelingen

9.1 Context & herkenning

Middenstad-moment

In Middenstad is de organisatie netjes ingedeeld: IT, HR, Sociaal Domein, Omgevingsbeheer, Dienstverlening, Financiën. Elk domein heeft zijn eigen manager, doelen en overlegstructuren. Wanneer iets vastloopt, is de eerste vraag steevast: "Bij welke afdeling ligt dit?"

Dat voelt logisch. Het past bij hoe de organisatie is ingericht.

Maar voor de burger die wacht op een besluit, is deze vraag irrelevant.

Wat voor de organisatie een afdelingsvraag is, is voor de buitenwereld een ketenvraag.

9.2 Afdelingen als intern ordeningsprincipe

Afdelingen zijn ontstaan om werk beheersbaar te maken. Ze brengen:

- specialisatie
- overzicht
- en interne efficiëntie.

Als intern ordeningsprincipe zijn afdelingen functioneel. Het probleem ontstaat wanneer zij ook worden gebruikt als besturingsprincipe.

Zodra afdelingen:

- verantwoordelijk worden voor "hun stuk"
- afgerekend worden op lokale prestaties
- en hun grenzen als gegeven beschouwen...

verdwijnt de verantwoordelijkheid voor het geheel uit beeld.

Afdelingen zijn dan geen middel meer, maar een doel op zich.

De Tegenstem

"Maar zonder afdelingen wordt het toch chaos?"

Zonder afdelingen wel. Zonder ketenbesturing ook.

9.3 De keten als werkelijke eenheid van waarde

USM vertrekt vanuit een andere realiteit: waarde ontstaat niet binnen afdelingen, maar over afdelingen heen.

Een service:

- begint zelden in één domein
- eindigt zelden in datzelfde domein
- en wordt geleverd via een aaneenschakeling van bijdragen.

Deze aaneenschakeling noemen we de keten. Anderen noemen dit ook wel de waardeestroom (*value stream*).

In een keten:

- zijn afhankelijkheden onvermijdelijk
- bepalen overdrachten de kwaliteit
- en is samenhang essentieel.

Zonder expliciete ketenbesturing blijft de keten impliciet — en daarmee kwetsbaar.

Middenstad-moment

In Middenstad blijkt dat niemand het volledige verloop van een verhuizing kan schetsen. Iedereen kent zijn deel. Niemand kent het geheel.

9.4 Waarom ketens onzichtbaar blijven

Ketens blijven onzichtbaar omdat organisaties sturen op wat zij zien:

- afdelingen
- teams
- functies
- systemen.

Ketens zijn geen formele entiteiten. Ze hebben:

- geen hiërarchische plek
- geen vaste eigenaar
- en vaak geen expliciete naam.

Wat geen naam heeft, wordt niet gemanaged. Daarom worden ketenproblemen vaak behandeld als incidenten, terwijl zij structureel zijn.

De Tegenstem

"Maar ketens veranderen toch voortdurend?"

Ja. En juist daarom moeten ze bestuurbaar zijn.

9.5 Denken in afhankelijkheden

Ketenbesturing begint bij het erkennen van afhankelijkheden. Niet als uitzondering, maar als gegeven.

In plaats van te vragen:

- "Wie is verantwoordelijk?"

vraagt keten-denken:

- "Welke schakels zijn nodig om deze service te leveren?"
- "Waar raken verantwoordelijkheden elkaar?"
- "Welke overdrachten zijn kritisch?"

Dit perspectief maakt zichtbaar waar:

- coördinatie structureel nodig is
- fouten ontstaan
- en besluitvorming stukt.

9.6 Interoperabiliteit als randvoorwaarde

Wanneer ketens expliciet worden, ontstaat een nieuwe eis: organisatorische **interoperabiliteit**.

Organisatorische interoperabiliteit betekent niet:

- dezelfde tools
- dezelfde werkwijzen
- of dezelfde mensen.

Het betekent:

- begrijpelijke interfaces
- gedeelde betekenis van gebeurtenissen
- en voorspelbare proceslogica.

USM beschouwt interoperabiliteit niet als technisch probleem, maar als managementvraagstuk.

Middenstad-moment

IT, HR en het Sociaal Domein in Middenstad gebruiken verschillende systemen en termen.

Dat is geen probleem.

Het probleem is alleen dat zij niet weten wanneer en waarom zij elkaar nodig hebben.

9.7 Van afdeling-denken naar keten-denken

Zodra ketens expliciet worden benoemd, verandert ook de aard van verantwoordelijkheid.

Verantwoordelijkheid verschuift:

- van afdelingsresultaat
- naar ketenprestatie.

Dat vraagt een andere rol voor management:

- minder verdedigen van het eigen domein
- meer bewaken van samenhang
- en expliciete keuzes over prioriteiten in de keten.

Dit is geen extra taak.

Het is een andere definitie van *dezelfde* taak.

⚡ De Tegenstem

"Maar dan verliest de afdelingsmanager grip."

Nee. Hij verliest alleen de illusie van grip. Een afdelingsmanager was nooit verantwoordelijk voor de keten.



Figuur 8. Niet als eilanden, maar samen verantwoordelijk voor het eindresultaat

9.8 Kernboodschap

Afdelingen organiseren werk. Ketens leveren waarde.

Zonder expliciete ketenbesturing worden afdelingslogica en hiërarchie het stuurmechanisme van de organisatie.

En dat leidt onvermijdelijk tot fragmentatie.

9.9 Reflectievragen

- Welke services in jouw organisatie lopen aantoonbaar over meerdere afdelingen?
- Wie is verantwoordelijk voor de ketenprestatie als geheel?
- Waar worden problemen doorgegeven in plaats van opgelost?

9.10 Leerdoelen

Na het lezen van dit hoofdstuk kan de lezer:

- uitleggen waarom afdelingen geen geschikte eenheid van besturing zijn zodra dienstverlening over meerdere domeinen loopt,
- ketens identificeren als dragers van klantwaarde,
- analyseren waar ketenverantwoordelijkheid ontbreekt.

9.11 Vooruitblik

In het volgende hoofdstuk maken we de overstap van denken naar ontwerpen. We beantwoorden de vraag die nu onvermijdelijk is geworden:

Wat is USM werkelijk — en waarom is het geen framework, maar een managementarchitectuur?

DEEL IV – ARCHITECTUUR ALS STUURMIDDEL

Tot hier hebben we vooral blootgelegd waarom organisaties vastlopen.
In Deel IV verschuift het perspectief definitief van analyse naar ontwerp.

Niet nóg een framework.
Niet nóg een optimalisatie.
Maar de vraag die alles kantelt:

Hoe organiseer je besturing zó, dat samenhang niet meer hoeft te worden gecoördineerd?

Dit deel introduceert de kern van het boek: de Servicemanagementarchitectuur (SMA) als expliciet stuurmiddel. Niet als technisch schema, maar als bestuurlijk fundament.

Hier wordt zichtbaar:

- hoe services ketens worden
- hoe processen stuurmiddelen zijn
- hoe rollen worden gescheiden
- en hoe macht wordt vastgelegd in ontwerp in plaats van gedrag.

Vanaf dit punt is USM geen visie meer, maar een **consequent architectuurprincipe**.

Wat volgt is sober, normatief en onvermijdelijk.

Dit is het deel waar improvisatie stopt en besturing begint.



Figuur 9. Samenhang is niet zomaar een behoefte. Het is het fundament onder volwaardige besturing.

10 Wat is USM werkelijk?

10.1 Context & herkenning

Middenstad-moment

In Middenstad is inmiddels iets verschoven.

Niet omdat er iets is "ingevoerd".

Niet omdat er een project is gestart.

Maar omdat managers na de vorige hoofdstukken iets niet meer kunnen ont-zien:

- * services lopen dwars door de organisatie heen
- * niemand stuurt het geheel
- * overleg vervangt ontwerp.

Langzaam ontstaat er ongemak. Niet bij de uitvoering, maar bij het management. En dan komt onvermijdelijk de vraag: "Oké. Maar wat is dan het alternatief?"

Op dat moment haken veel benaderingen af.

Of ze schieten reflexmatig door naar:

- een framework
- een maturity model
- een roadmap
- of een set best practices "die dit wél oplost".

Dit boek niet.

De Tegenstem

"Dus... dit is het moment waarop jullie met een nieuw model komen?"

Nee. Dit is het moment waarop we stoppen met modellen verzamelen.

10.2 Kernboodschap

USM is geen framework.

Geen best practice.


USM is een universele managementarchitectuur die een universeel besturingssysteem — een managementsysteem — specificeert, voor ieder team, voor iedere organisatie, ongeacht de aard van de dienstverlening van dat team of die organisatie.

En dat verschil is allesbepalend.

Zolang je USM leest als "een andere manier van werken", mis je de kern.

USM gaat niet over hoe je in de praktijk werkt, maar over hoe het geheel bestuurbaar wordt.

10.3 Waarom USM niet is wat je denkt

 In **Middenstad** herkent men dit patroon maar al te goed:

- * een probleem wordt zichtbaar
- * externe expertise wordt ingeschakeld
- * een framework of techniek wordt geïmplementeerd
- * lokale verbeteringen ontstaan
- * de samenhang blijft uit.

USM past niet in dat patroon.

USM belooft niet:

- betere mensen
- betere tools
- snellere implementaties.

USM doet iets fundamenteelers: het definieert wat managen minimaal vereist in een complexe organisatie.

De Tegenstem

"Maar dat zeggen andere frameworks toch ook?"

Nee. Frameworks beschrijven practices. USM is geen framework. USM beschrijft het besturingsprincipe waarmee je elke set practices samenhangend kunt leren inzetten, aan wélke combinatie van practices je ook de voorkeur geeft.

10.4 De fundamentele vraag die USM stelt

USM begint niet bij:

- incidenten
- changes
- services
- teams
- tooling.

USM begint bij één vraag: *"Wat is hier de service die als geheel geleverd moet worden?"*

En direct daarna:

- Welke schakels zijn nodig?
- Welke interfaces verbinden die schakels?
- Welke proceslogica bestuurt die samenhang?

Zonder expliciete antwoorden op die vragen:

- kan er geen management zijn
- alleen reactief coördineren.

Middenstad-moment

In Middenstad wordt veel gecoördineerd.

Maar niemand kan formeel aanwijzen:

- * waar een service begint
- * waar die service eindigt
- * en wie die service als geheel bestuurt.

10.5 Service ≠ afdeling ≠ applicatie

 In **Middenstad** wordt het woord service op verschillende manieren gebruikt:

- * als IT-service
- * als product
- * als loket
- * als systeem.

USM is hier genadeloos helder:

Een service is een ondersteunde voorziening die bestaat uit een combinatie van goederen en handelingen, die waarde aan de afnemer levert.

Dat betekent:

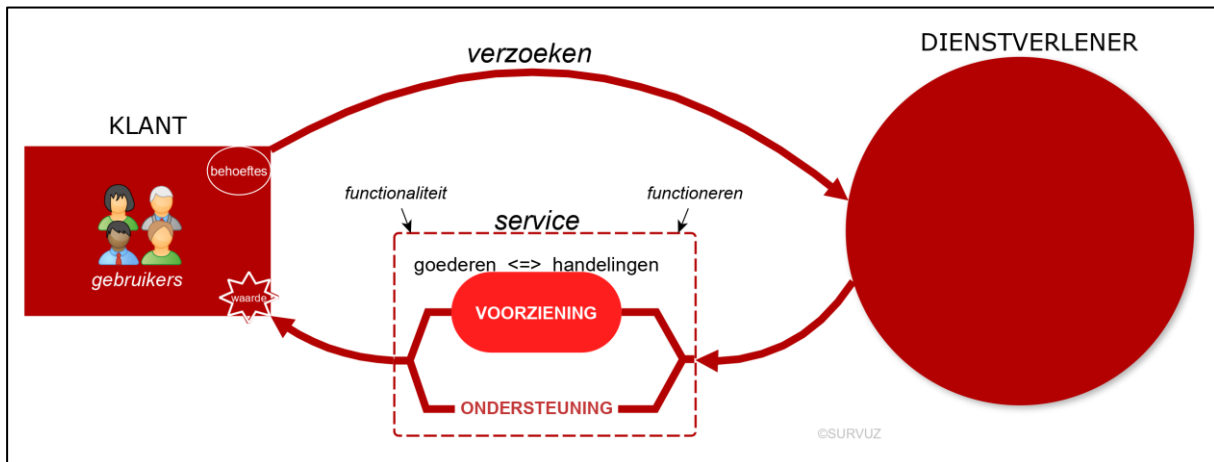
- een Wmo-service is geen applicatie
- een vergunning is geen proces
- een verhuizing is geen afdelingstaak.

Het zijn ketenprestaties waar meerdere componenten en in- en externe teams aan bijdragen.

⚡ De Tegenstem

"Maar dan wordt alles toch een service?"

Nee. Alleen dat wat over grenzen heen geleverd moet worden ten behoeve van de afnemer.



Figuur 10. Een service is een ondersteunde voorziening (Bron: USM-wiki)

10.6 Waarom USM universeel is

USM maakt geen onderscheid tussen IT, HR, Facilitair, Zorg, of Overheid.

Niet omdat die hetzelfde zijn, maar omdat hun besturing dat moet zijn.

🌀 In Middenstad:

- * gebruikt IT andere tools dan HR
- * werkt het Sociaal Domein anders dan Omgevingsbeheer
- * levert Publieksdiensten heel andere voorzieningen dan Openbare Orde & Veiligheid
- * hebben toeleveranciers hun eigen werkwijzen.

En dat is prima.

USM standaardiseert niet het werk, maar:

- de proceslogica
- de interfaces
- de bestuurbaarheid.

⚡ De Tegenstem

"Dus iedereen moet hetzelfde gaan doen?"

Nee. Iedereen moet begrijpelijk en onderling compatibel samenwerken. Omdat we in de dienstverlening afhankelijk zijn van alle schakels in de keten.

10.7 De minimale belofte van USM

USM belooft geen perfectie.

USM belooft iets belangrijkers:

- voorspelbaarheid
- transparantie
- bestuurbaarheid.

🌀 In **Middenstad** betekent dat:

- * problemen landen ergens
- * verantwoordelijkheden zijn expliciet
- * verbeteringen raken het systeem, niet alleen een team.

Dat is geen 'volwassenheidsniveau'.
Dat is basale professionele hygiëne.

10.8 Waarom USM geen implementatieproject is

Dit punt is cruciaal.

USM 'invoeren' zoals frameworks:

- maakt het onschadelijk
- reduceert het tot invulling
- en creëert opnieuw eilanden.

USM is:

- een ontwerpkeuze
- een architecturale beslissing
- een manier van kijken vóór je handelt.

🗨️ ⚡ De Tegenstem

"Maar waar begin je dan concreet?"

Niet bij tooling. Niet bij processen. Maar bij het bestaansrecht van de organisatie: het definiëren van de service en haar schakels.

10.9 De ongemakkelijke implicatie voor managers

USM legt iets bloot wat veel managers liever vermijden:

*Als je geen expliciete managementarchitectuur hebt,
dan heb je ook geen expliciete managementverantwoordelijkheid.*

Dan bestuur je:

- incidenten
- escalaties
- uitzonderingen.

USM dwingt managers om:

- eigenaar te worden van het geheel
- niet van hun afdeling.

Dat is geen rol die je "erbij" doet.

Dat is een andere definitie van management.

10.10 Reflectievragen

- Welke services in jouw gemeente bestaan alleen dankzij meerdere afdelingen?
- Waar wordt nu gestuurd op prestaties zonder expliciete service-definitie?
- Wat zou er gebeuren als je eerst het wat vastlegt en pas daarna het hoe?

10.11 Leerdoelen

Na het lezen van dit hoofdstuk kan de lezer:

- uitleggen waarom USM geen framework of best practice is
- het verschil benoemen tussen managementarchitectuur en een framework
- verklaren waarom USM universeel toepasbaar is
- herkennen waarom invoeren zonder ontwerp USM ondermijnt.

10.12 Vooruitblik

In het volgende hoofdstuk maken we USM tastbaar.

We introduceren de Servicemanagementarchitectuur (SMA): het minimale ontwerp dat nodig is om ketens bestuurbaar te maken — en waarin de interfaces centraal staan.

△ Anti-mislezing

Dit boek is geen handleiding.

USM is geen methode die je invoert, geen framework dat je uitrolt en geen set best practices die je toepast.

- De vijf processen zijn geen werkbeschrijvingen.
- De acht workflowpatronen zijn geen stappenplannen.
- De 1-5-8-logica is geen checklist.

USM werkt alleen wanneer het bestaande denkraam wordt vervangen. Zodra oude patronen leidend blijven, wordt USM onmogelijk gemaakt.

Waarschuwing:

Als je bij het lezen denkt “dit doen wij eigenlijk al”, lees dan nog een keer — maar nu langzamer.

11 De Servicemanagementarchitectuur (SMA)

"Wat hier wordt ontworpen, kan niet door externen worden gedragen — alleen gespiegeld."

11.1 Context & herkenning

🌀 Middenstad-moment

In Middenstad is het gesprek definitief gekanteld.

Niet iedereen is overtuigd.

Niet iedereen is blij.

Maar één illusie is verdwenen: dat "beter samenwerken" het probleem zal oplossen.

Na de vorige hoofdstukken is iets onomkeerbaars gebeurd.

De organisatie ziet zichzelf niet langer als een verzameling afdelingen, maar als één systeem.

En daarmee komt een vraag op tafel die tegelijk nuchter en gevaarlijk is:

"Als dit één systeem is... waar zit dan het stuur?"

Niet figuurlijk.

Letterlijk.

💬 ⚡ De Tegenstem

"Maar we hebben toch al sturing? MT, P&C-cyclus, governance?"

Ja. Dat is precies wat Middenstad ook dacht.

*USM werkt niet omdat je de onderdelen hebt benoemd,
maar omdat je consequent weigert om er lokaal van af te wijken.*

11.2 Kernboodschap

Zonder een expliciete SMA heeft een organisatie geen stuurwiel, maar een verzameling losse hendels.

De SMA is dat stuurwiel.

Niet:

- als extra laag
- niet als abstract model
- niet als IT-plaatje.

Maar als het ene, gemeenschappelijke besturingsprincipe voor alle services — organisatiebreed.

11.3 Wat architectuur wél is (en wat niet)

🌀 In **Middenstad** wordt het woord architectuur vaak geassocieerd met:

- * IT-schema's
- * applicatielandschappen
- * principes op PowerPoint.

Dat is begrijpelijk. En onjuist.

De SMA gaat niet over praktische systemen, maar over besturing.

Architectuur in USM betekent:

- expliciet vastleggen wat bestuurbaar moet zijn
- voordat je bepaalt hoe het wordt ingevuld.

⚡ De Tegenstem

"Dus dit is enterprise-architectuur, maar dan breder?"

Nee. Dit is geen domeinarchitectuur.
Dit is geen technologie-architectuur.
Dit is geen solution-architectuur.
Dit is managementarchitectuur.

11.4 De SMA in één zin

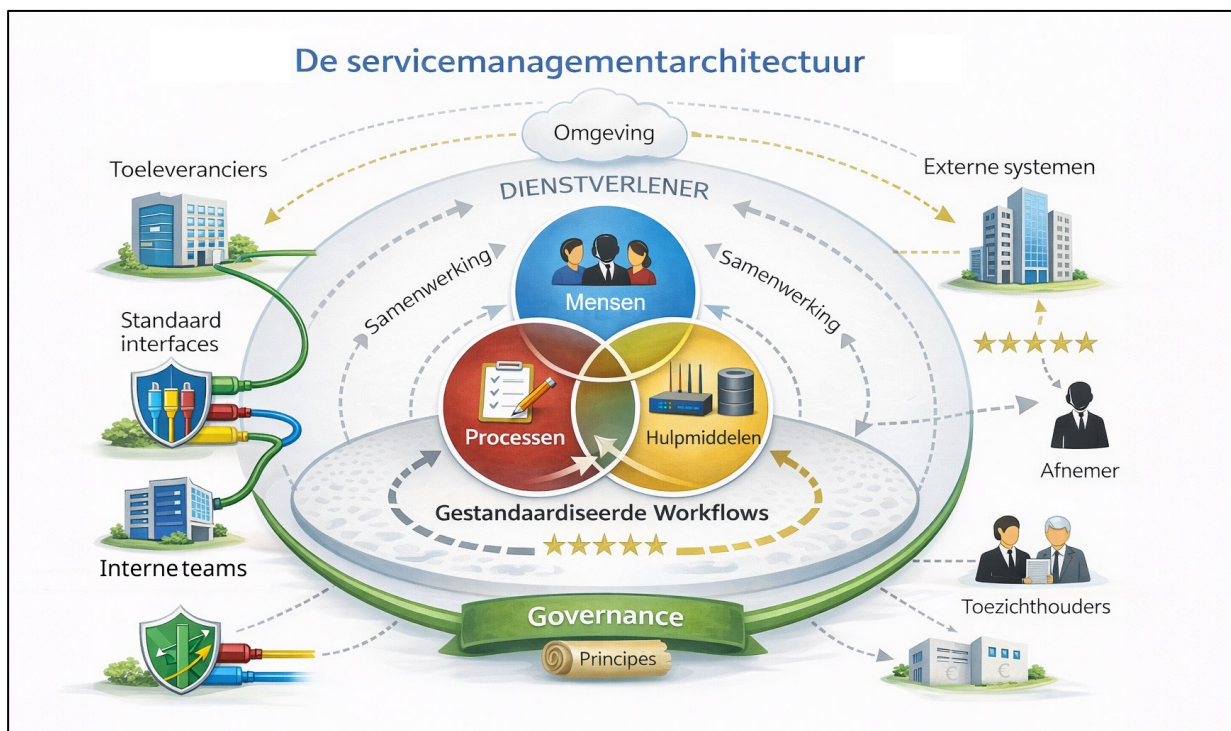
De SMA beschrijft hoe services als samenhangende ketens worden gedefinieerd, bestuurd, gemeten en verbeterd — organisatiebreed.

Niet per afdeling.

Niet per leverancier.

Niet per tool.

Maar per service als geheel.



Figuur 11. Servicemanagementarchitectuur

11.5 Waarom Middenstad dit nodig heeft

⚙️ Zonder SMA ziet **Middenstad** steeds hetzelfde patroon:

- * afdelingen optimaliseren lokaal
- * toeleveranciers optimaliseren contractueel
- * escalaties gaan omhoog
- * besluiten sijpelen omlaag
- * niemand ziet het geheel.

Met een SMA verandert niet de inspanning, maar de volgorde van denken:

1. de service wordt expliciet gedefinieerd
2. de keten wordt zichtbaar, met inbegrip van alle actoren
3. interfaces worden vastgelegd
4. processen sturen de samenhang
5. verbetering raakt het systeem.

🗨️ ⚡ De Tegenstem

"Maar dat klinkt als enorm veel werk."

Nee. Het is vooral werk dat nooit eerder expliciet is gedaan.

11.6 De SMA als universele interface

De kernfunctie van de SMA is **interoperabiliteit**.

Niet technisch.

Maar bestuurlijk.

🔗 In **Middenstad** betekent dat:

- * IT begrijpt wanneer HR iets nodig heeft.
- * HR ziet wanneer het Sociaal Domein vastloopt.
- * Toeleveranciers weten waar hun bijdrage begint en eindigt.
- * Managers zien waar besluiten genomen moeten worden.

Niet omdat mensen slimmer zijn geworden, maar omdat het systeem eenduidig spreekt.

🗨️ ⚡ De Tegenstem

"Maar afdelingen verschillen toch fundamenteel?"

Ja. En daarom moet hun besturing gelijk zijn.

11.7 Eén stuurwiel, meerdere voertuigen

Een cruciaal misverstand is dat de SMA uniformiteit zou afdwingen.

Dat doet zij niet.

Zij maakt bestuurbaar.

Vergelijk het met verkeer:

- auto's verschillen
- vrachtwagens verschillen
- fietsen verschillen.

Maar zonder gedeelde verkeersregels is er chaos.

De SMA is:

- geen voertuigontwerp
- geen rijstijl
- geen motor.

De SMA is het verkeerssysteem.

11.8 Wat de SMA expliciet vastlegt (en wat niet)

De SMA legt altijd expliciet vast:

- wat een service is (en wat niet)
- welke schakels noodzakelijk zijn
- hoe overdrachten plaatsvinden
- welke proceslogica geldt
- waar besluiten worden genomen
- hoe prestaties keten-breed worden gemeten.

Wat de SMA niet vastlegt:


- hoe teams hun werk doen
- welke tools ze gebruiken
- hoe toeleveranciers leveren.

De Tegenstem

"Dus we centraliseren alleen de 'regels'?"

Ja. En dat is precies waarom lokale vrijheid gewoon kan blijven bestaan. En waardoor USM dus geen weerstand hoeft op te leveren.

11.9 Waarom governance zonder SMA faalt

 **Middenstad** hééft governance:

- * stuurgroepen
- * escalatieprocedures
- * audits.

Maar governance zonder SMA is blind.

Je kunt pas sturen als:

- je weet wat je stuurt
- ziet waar het stukt
- begrijpt welke knop welk effect heeft.

Zonder architectuur blijft governance:

- reactief
- politiek
- persoonsafhankelijk.

11.10 De ongemakkelijke consequentie

De SMA dwingt een besluit af dat veel organisaties uitstellen:

Wie is eigenaar van de service als geheel?

Niet:

- van het budget
- van de afdeling
- van het contract.

Maar van de ketenprestatie.

De Tegenstem

"Dat gaat botsen met bestaande verantwoordelijkheden."

Ja. Dat is geen bug. Dat is juist het punt.

11.11 Reflectievragen

- Welke services in jouw gemeente hebben geen expliciete eigenaar?
- Waar wordt gestuurd zonder zicht op de hele keten?
- Welke besluiten worden nu genomen zonder architecturaal kader?

11.12 Leerdoelen

Na het lezen van dit hoofdstuk kan de lezer:

- uitleggen wat een SMA is
- onderscheiden wat de SMA wel en niet standaardiseert
- verklaren waarom governance zonder SMA tekortschiet
- herkennen waarom één stuurwiel essentieel is.

11.13 Vooruitblik

Nu het stuurwiel zichtbaar is, wordt de volgende vraag onvermijdelijk:

Waaruit bestaat dat stuurwiel concreet?

In het volgende hoofdstuk introduceren we de kern van USM: de vijf processen en acht workflowpatronen — niet als methode, maar als minimale besturingslogica voor elke service.

Daarmee wordt USM onontkoombaar concreet.

12 Vijf processen en acht workflowpatronen

Waarom juist deze minimale set het verschil maakt.

12.1 Context & herkenning

🌀 Middenstad-moment

In Middenstad is de Servicemanagementarchitectuur nu expliciet benoemd. Dat alleen al veroorzaakt onrust.

Niet omdat mensen het oneens zijn met het idee van samenhang, maar omdat onmiddellijk de volgende — en gevaarlijke — vraag op tafel komt:

“Oké. Maar hoe sturen we dit dan concreet?”

De reflex is voorspelbaar:

- processen inventariseren
- varianten vergelijken
- uitzonderingen toevoegen
- lokale bijzonderheden beschermen.

Voor je het weet, is de eenvoud verdwenen en wordt de architectuur opnieuw dichtgeplakt met invulling.

🗨️ ⚡ De Tegenstem

“Maar elke afdeling heeft toch echt andere processen nodig?”

Ja. En precies daarom moeten we eerst scherp krijgen wat hier bedoeld wordt met ‘proces’.

*Als je bij ‘proces’ denkt aan stappen, rollen of procedures: **stop**.
Dan lees je USM verkeerd.*

12.2 Kernboodschap

USM bestuurt complexiteit niet door méér processen, maar door een minimale, universele proceslogica.

De vijf processen en acht workflowpatronen zijn geen best practices.

Ze zijn geen menukaart.

Ze zijn geen implementatiemethode.

Ze vormen de ondergrens voor bestuurbaarheid.

Minder kan niet. Meer is overbodig.

12.3 Het fundamentele verschil: proceslogica versus procesinvulling

🌀 In **Middenstad** bestaan honderden ‘processen’:

- * HR-processen,
- * IT-processen,
- * vergunning-verleningsprocessen
- * inkoopprocessen.

USM ontkent die werkelijkheid niet.

USM gaat eronder zitten.

De vijf processen van USM beschrijven nadrukkelijk niet:

- wat mensen in de praktijk doen
- hoe afdelingen werken
- welke producten ze opleveren
- welke hulpmiddelen daarbij worden ingezet.

Zij beschrijven iets anders: de logica van de interactie die aan de orde is, vanuit een dienstverleningsperspectief waarbij de aanvrager centraal staat.

Dat is proceslogica. Alles daarboven is proces-*invulling* — en die mag verschillen voor elk team en voor elke service.

Maar dat zijn geen processen: dat zijn praktische werkwijzen.

De Tegenstem
"Maar dat doen we toch al impliciet?"

Impliciet besturen is geen besturen.
Het is hopen dat het goed gaat.

12.4 Waarom altijd vijf processen?

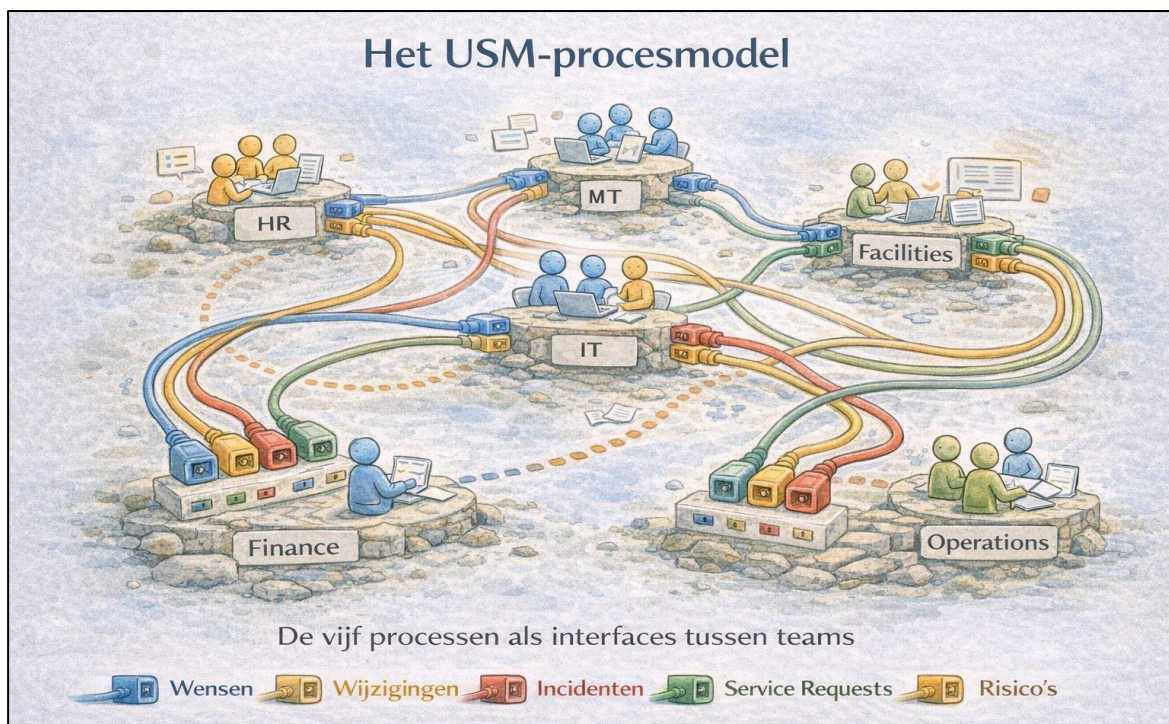
Omdat elke service — in Middenstad én daarbuiten — onvermijdelijk dezelfde vijf vragen oproept:

1. Wat spreken we af?
2. Hoe passen we dat aan?
3. Wat doen we als het mis gaat?
4. Wat leveren we?
5. Hoe worden we beter?

USM maakt van deze vragen vijf expliciete processen:

1. Afspreken
2. Wijzigen
3. Herstellen
4. Uitvoeren
5. Verbeteren

Niet als afdelingen. Niet als eilanden. Maar als besturingstaken die elke service raken.



Figuur 12. De vijf USM-processen als universele verbindingen voor interacties

Redundantie is de aartsvijand van efficiëntie. Daarom is het USM-**procesmodel non-redundant**.

- Alle werkzaamheden van de dienstverlener vallen binnen die vijf processen, maar niet vaker dan één keer.
- Dat levert een uniek procesmodel: integraal en non-redundant.

De Tegenstem

"Maar dat lijkt verdacht veel op ITIL..."

Het lijkt erop.

Tot je ziet wat ITIL er in de IT-sector mee doet. De practice-gebaseerde aanpak van ITIL levert een enorme redundantie die de complexiteit voedt, de eilandvorming daarmee in de hand werkt, en uiteindelijk een resultaat levert dat haaks staat op de oorspronkelijke doelstelling: de prestatie van de dienstverlener onder controle krijgen.

12.5 Waarom ITIL hier ontspoord en USM niet

ITIL – een framework voor best practices in de IT – beschrijft een groot aantal praktische taken van een IT-dienstverlener en vertaalt deze naar:

- afzonderlijke practices (die 'processen' worden genoemd)
- met eigen rollen
- eigen tooling
- eigen optimalisaties.

Het gevolg: lokale volwassenheid, maar geen samenhang.

USM doet het tegenovergestelde:

- één set zuivere processen
- met één logica
- waar ieder team haar eigen mensen aan kan toevoegen
- en haar eigen hulpmiddelen kan bepalen
- voor alle services.

 In **Middenstad** betekent dat:

- * HR en IT spreken dezelfde taal over verandering.
- * Sociaal Domein en Omgevingsbeheer hanteren dezelfde logica voor afspraken.
- * Toeleveranciers worden bestuurd via dezelfde processen.

Niet omdat hun werk gelijk is. Maar omdat hun besturing dat moet zijn.

12.6 De rol van de acht workflowpatronen

Waar de vijf processen het *wat* van de besturing vastleggen, laten de acht workflowpatronen de daaropvolgende stap zien.

Zij beschrijven: hoe werk door het systeem stroomt, over grenzen heen.

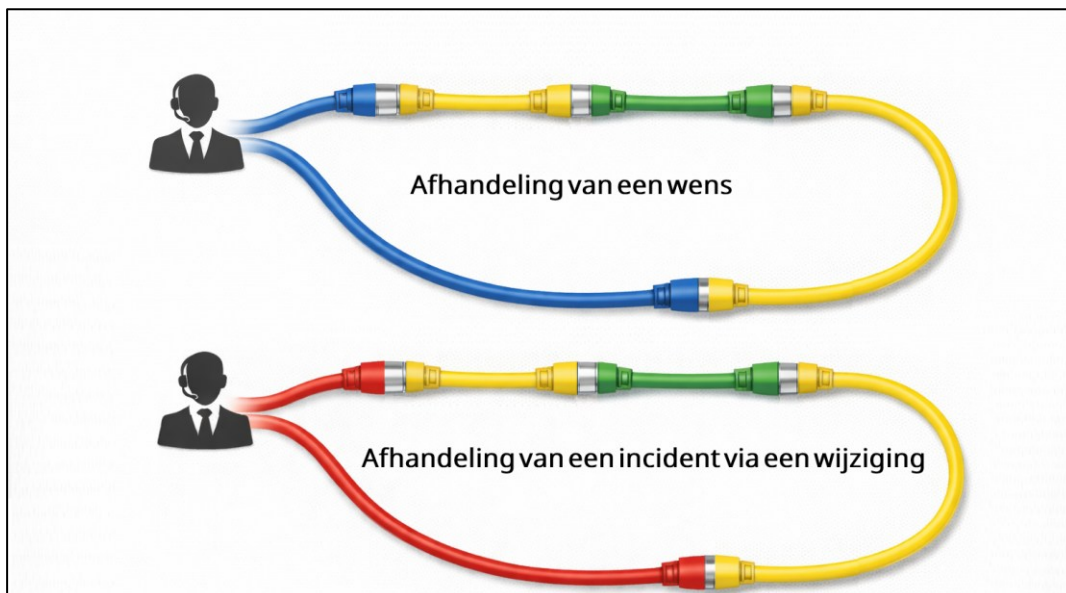
Workflowpatronen zijn geen stappenplannen.

Geen procedures.

Geen werkinstructies.

Ze zijn:

- overdrachtspatronen
- beslislogica
- en feedback-lussen.



Figuur 13. USM-workflowpatronen zijn samengesteld uit de onderdelen van het procesmodel.

🗨️ ⚡ De Tegenstem

"Maar workflows zijn toch per definitie verschillend?"

De invulling wel. De logica erachter niet.

12.7 Waarom acht workflowpatronen voldoende zijn

USM reduceert alle keteninteracties tot fundamentele werkstromen – workflowpatronen. Niet omdat de wereld simpel is, maar omdat besturing simpel móét zijn.

Die patronen zijn een rechtstreeks gevolg van het unieke procesmodel met de vijf non-redundante processen. Die maximale vereenvoudiging door non-redundantie heeft daarmee een buitengewoon prettige consequentie: er blijken slechts **acht logische patronen** te bestaan voor de afhandeling van alle interacties in en met het managementsysteem.

🔧 In **Middenstad** dekken deze workflowpatronen:

- * wet- en regelgeving instellen en beleid maken
- * wijzigingen doorvoeren in de gemeentelijke voorzieningen en infrastructuur
- * verstoringen herstellen
- * regelingen en werkzaamheden uitvoeren
- * structureel verbeteren.

Alles wat daarbuiten lijkt te vallen:

- is een variant
- een specialisatie
- of een lokale invulling.

🗨️ ⚡ De Tegenstem

"Maar wat doen we met uitzonderingen?"

Uitzonderingen horen binnen workflows.

De USM-processen dekken alle taken die de organisatie voor haar dienstverlening moet uitvoeren. Als daar uitzondering op zouden bestaan, dan is er sprake van een ontwerpfout in het managementsysteem. De ervaringen van 10 jaar werken met het

USM-managementsysteem hebben aangetoond dat er geen uitzonderingen zijn: USM is een universeel model voor alle vormen van dienstverlening. En dat is precies waarvoor het is ontworpen.

12.8 Waarom deze eenvoud ongemakkelijk voelt

Omdat managers gewend zijn aan:

- controle door detail
- grip door specificatie
- zekerheid door documentatie.

USM draait dit om.

Het stelt: *als je de logica beheerst, kun je variatie verdragen.*

🔧 In **Middenstad** leidt dit tot:

- * minder afstemmingsoverleg
- * minder escalaties
- * minder verrassingen.

Niet omdat alles voorspelbaar wordt, maar omdat het systeem leesbaar wordt.

12.9 De pijnlijke spiegel voor de organisatie

🔧 Wanneer **Middenstad** de vijf processen en acht workflowpatronen serieus neemt, wordt zichtbaar:

- * waar dubbel werk zit
- * waar verantwoordelijkheid ontbreekt
- * waar tooling leidend is geworden
- * waar leveranciers feitelijk sturen.

Dit voelt niet als procesverbetering.

Dit voelt als ontmaskering.

🗨️ ⚡ **De Tegenstem**
"Dit gaat weerstand oproepen."

Ja. Want eenvoud ontnemt mensen hun schuilplaatsen.

12.10 Reflectievragen

- Welke processen in jouw organisatie bestaan alleen omdat samenhang ontbreekt?
- Waar worden dezelfde besluiten meerdere keren genomen?
- Welke workflows lopen nu vast bij afdelingsgrenzen?

12.11 Leerdoelen

Na het lezen van dit hoofdstuk kan de lezer:

- uitleggen waarom USM werkt met precies vijf processen
- het verschil benoemen tussen proceslogica en procesinvulling
- verklaren waarom acht workflowpatronen voldoende zijn voor ketensturing
- herkennen waar overbodige complexiteit bestuurbaarheid ondermijnt.

12.12 Vooruitblik

Nu het stuurwiel zichtbaar is én zijn besturingslogica kent, ontstaat vanzelf de volgende vraag:

Hoe kan dit alles standaard zijn, zonder autonomie en vakmanschap te verliezen?

Dat spanningsveld vormt het hart van Deel V: Vrijheid in gebondenheid. Daar gaan we nu naartoe.

Tussenconclusie – Eén stuurwiel, eindelijk zichtbaar

Tot hier is er niets `ingevoerd`.

Er is niets:

- uitgerold
- geïmplementeerd
- ingericht
- of geconfigureerd.

En toch is er al iets fundamenteel veranderd.

In Middenstad — en bij de lezer — is expliciet gemaakt wat tot nu toe impliciet bleef:

De organisatie is één systeem, maar werd bestuurd alsof het er meerdere waren.

Dat inzicht alleen al is onomkeerbaar.

Wat we nu weten (en niet meer kunnen ontkennen)

Na Deel IV zijn vier inzichten definitief geworden.

Niet als mening.

Maar als ontwerpconsequentie.

Inzicht 1. Services zijn ketenprestaties

Het zijn niet:

- afdelingen
- functies
- of applicaties...

die de eenheid van besturing vormen. Het zijn services.

Zodra een service meerdere schakels raakt, is afdelingssturing per definitie onvoldoende.

🗨️ ⚡ **De Tegenstem**

"Maar dat wisten we toch eigenlijk al?"

Weten is iets anders dan ontwerpen.

Inzicht 2. Zonder architectuur is er geen sturing

Governance, overleg en KPI's blijken pas te werken als:

- het geheel expliciet is gedefinieerd
- overdrachten zichtbaar zijn
- besturing niet afhankelijk is van personen.

De SMA is daarbij geen extra laag.

De SMA is het fundament.

🗨️ ⚡ **De Tegenstem**

"Dus dit is vooral een denkraam?"

Ja. En elk duurzaam systeem begint met een denkraam.

Inzicht 3. Besturing vraagt om minimale, gedeelde logica

De vijf processen en acht workflowpatronen zijn geen voorkeur.
Ze zijn geen best practices.
Ze zijn geen smaak.

Ze vormen de minimale set die elke service bestuurbaar maakt. Niet per domein, per leverancier, per team. Maar organisatiebreed.

De Tegenstem

"Maar waarom precies deze set?"

Omdat alles daarbuiten óf invulling is, óf variatie.
Dat is de essentie van architectuur.

*"Minimalisme betekent hier niet minder verantwoordelijkheid,
maar minder ontsnappingsroutes."*

Inzicht 4. Eenvoud is geen versimpeling, maar reductie tot essentie

USM reduceert niet het werk maar de besturingscomplexiteit.

Door:

- redundantie te elimineren
- logica te delen
- verschillen toe te staan waar ze thuishoren.

Dat voelt spannend. Dat *is* spannend.

Omdat eenvoud zichtbaar maakt waar de echte problemen zitten.

De 1-5-8-logica als keerpunt

Dit is het moment waarop USM ophoudt een idee te zijn en een ontwerpbeslissing wordt.

- 1 service-definitie voor alle services en voor alle actoren binnen de scope van het ecosysteem
- 5 processen die elke service besturen
- 8 workflowpatronen die alle ketens laten stromen.

Samen vormen zij: *één stuurwiel voor de hele organisatie.*

Niet als framework.

Niet als model.

Maar als on-onderhandelbare besturingslogica.

De Tegenstem

"Dus als we dit niet doen, blijven we improviseren?"

Ja. Met steeds betere bedoelingen, maar hetzelfde resultaat.

Wat dit betekent voor de volgende stap

Tot nu toe ging het over begrijpen, ontleren, herkaderen, ontwerpen.

Wat bewust nog niet centraal stond: macht, autonomie, politiek, vrijheid, weerstand.

Dat is geen toeval.

Eerst moest helder zijn:

- wat nodig is om te sturen
- waarom het tot nu toe niet werkte.

Pas nu kunnen we de vraag stellen die iedereen eigenlijk al voelt:

Hoe kan dit alles standaard zijn, zonder dat het mensen en teams verstikt?

Dat spanningsveld is geen bijzaak.

Het is het hart van succesvolle verandering.

Vooruitblik

In Deel V – Vrijheid in gebondenheid laten we zien:

- waarom standaardisatie niet gelijkstaat aan bureaucratie
- hoe autonomie juist toeneemt door architectuur
- en waarom USM geen nieuw machtscentrum creëert, maar bestaande macht transparant maakt.

Daar stopt de angst.

En begint het werken.

DEEL V – VRIJHEID IN GEBONDENHEID

Tot hier heeft dit boek vooral ontmanteld.

Het liet zien waarom eilanden logisch ontstaan, waarom coördinatie geen oplossing is en waarom architectuur geen luxe is, maar noodzaak.

Maar op dit punt ontstaat vaak een nieuwe spanning.

Want zodra samenhang expliciet wordt, regels worden vastgelegd en grenzen zichtbaar worden, komt dezelfde vraag onvermijdelijk op tafel:

Wat blijft er dan over van vrijheid?

Deel V gaat niet over méér structuur. Het gaat over wat structuur mogelijk maakt.

Dit deel laat zien waarom autonomie zonder architectuur een illusie is, en waarom echte professionele vrijheid juist *ontstaat* wanneer het systeem helder is ontworpen. Niet door mensen vast te zetten, maar door hen te bevrijden van improvisatie, politieke ruis en persoonlijke afhankelijkheid.

Hier wordt duidelijk:

- waarom macht altijd ontstaat waar ontwerp ontbreekt
- waarom transparantie geen controle-instrument is maar een beschermingsmechanisme
- en waarom vrijheid niet verdwijnt door begrenzing, maar erdoor ontstaat.

Deel V is geen pleidooi voor centralisatie. Het is een pleidooi voor volwassenheid.

Voor organisaties die niet langer leunen op goede bedoelingen, maar durven vertrouwen op een eerlijk systeem.



Figuur 14. Vrijheid in gebondenheid

13 Standaardiseren zonder bureaucratie

13.1 Context & herkenning

⚙️ Middenstad-moment

In Middenstad valt het woord standaardisatie — en de temperatuur in de ruimte daalt.

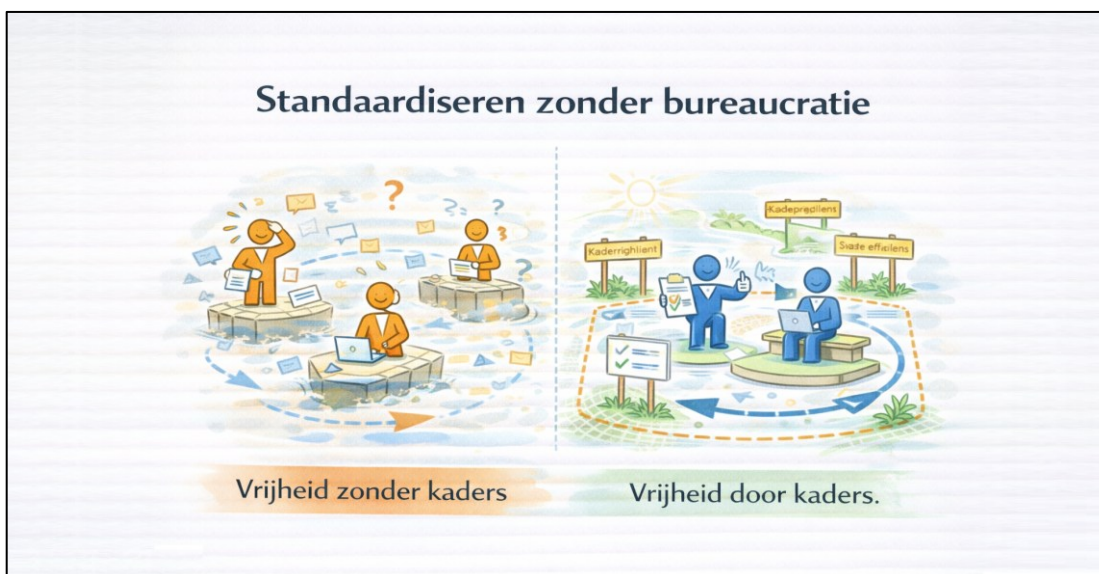
Managers denken aan:

- * formulieren
- * procedures
- * controle
- * centrale afstemming.

Professionals denken aan:

- * verlies van vakmanschap
- * minder ruimte
- * meer verantwoording.

En iedereen denkt hetzelfde: "Dit gaat ons langzamer maken."



Figuur

15. Gemeenschappelijke kaders geven vrijheid

⚡ De Tegenstem

"We hebben dit eerder meegemaakt. Standaardisatie eindigt altijd in bureaucratie."

Dat klopt. Als je op het verkeerde niveau standaardiseert.

Wie begint met het standaardiseren van practices – *zonder* een onderliggende architectuur waar die practices van worden afgeleid – eindigt inderdaad in bureaucratie, dat hebben de afgelopen drie decennia overduidelijk gemaakt.

13.2 Kernboodschap

Bureaucratie ontstaat niet door standaardisatie.

Zij ontstaat door standaardisatie van de verkeerde dingen.

USM standaardiseert niet het werk.
USM standaardiseert de besturingslogica.
Dat verschil is *alles*.

13.3 Waarom standaardisatie zo'n slechte reputatie heeft

🌀 In **Middenstad** is standaardisatie historisch ingezet om:

- * fouten te voorkomen
- * variatie te beperken
- * controle te vergroten.

Dat leidde tot:

- * dikke handboeken
- * uitzonderingsprocedures
- * lokale workarounds
- * en uiteindelijk méér complexiteit.

Standaardisatie werd synoniem voor: **wantrouwen**.

Niet omdat standaardisatie verkeerd is, maar omdat zij werd toegepast zonder architectuur.

🗨️ ⚡ De Tegenstem

"Maar regels zijn toch nodig om grip te houden?"

Ja. Maar regels zonder architectuur zijn willekeurig.

13.4 Wat USM wél standaardiseert

USM is extreem selectief.

Het standaardiseert alleen datgene wat nodig is om *het geheel* bestuurbaar te maken:

- wat een service is (en wat niet)
- waar overdrachten plaatsvinden
- hoe samenhang wordt bewaakt.

Concreet:

- één service-definitie voor alle services
- vijf processen voor alle managementtaken
- acht workflowpatronen voor alle werkstromen
- één manier van kijken naar prestaties en verbetering.

Dat is alles.

🗨️ ⚡ De Tegenstem

"Dat klinkt alsnog als een keurslijf."

Alleen als je het verwacht met de praktische invulling.
USM beperkt zich tot de logica.

13.5 Wat USM expliciet níet standaardiseert

USM laat volledig vrij:

- hoe teams werken
- welke service ze leveren
- welke hulpmiddelen zij gebruiken
- hoe toeleveranciers leveren
- hoe professionals hun vak uitoefenen.

- ⚙️ In **Middenstad** betekent dat:
- * IT mag technisch excelleren
 - * HR volgt haar eigen vak-logica
 - * het Sociaal Domein behoudt professionele ruimte.

Zolang:

- * de interfaces helder zijn
- * de proceslogica wordt gerespecteerd
- * en *het geheel* bestuurbaar blijft.

💬 ⚡ De Tegenstem

"Dus autonomie blijft, maar binnen kaders?"

Precies. Zonder kaders is autonomie vooral ruis.

13.6 Waarom dit juist méér vrijheid oplevert

Hier ligt het kantelpunt dat veel managers missen.

Zonder gedeelde architectuur moeten teams:

- voortdurend afstemmen
- conflicten zelf oplossen
- gaten dichtlopen
- escaleren bij onduidelijkheid.

Dat voelt als vrijheid.

Maar het is extra werk.

Met USM:

- weet iedereen waar hij aan toe is
- zijn overdrachten voorspelbaar
- ligt samenhang niet langer op schouders van individuen.

Vrijheid ontstaat omdat mensen zich weer op hun vak kunnen richten in plaats van op het systeem.

13.7 De rol van management verandert fundamenteel

⚙️ In **Middenstad** verschuift management door USM van:

- * controleren
- * coördineren
- * ingrijpen...

naar:

- * bewaken van architectuur
- * sturen op samenhang
- * verbeteren van het systeem.

💬 ⚡ De Tegenstem

"Maar dat vraagt volwassenheid."

Ja. En die komt niet van extra regels, maar van helder ontwerp.

13.8 Waarom bureaucratie hier géén kans krijgt

Bureaucratie groeit waar:

- uitzonderingen leidend worden
- verantwoordelijkheden vaag zijn
- systemen elkaar niet begrijpen.

USM snijdt die voedingsbodemp weg door:

- redundantie te elimineren
- logica te delen
- macht zichtbaar te maken.

Wat overblijft is geen bureaucratie, maar transparantie.

13.9 Reflectievragen

- Waar wordt in jouw organisatie standaardisatie vermeden uit angst?
- Welke regels bestaan alleen omdat samenhang ontbreekt?
- Waar zouden duidelijke kaders juist ruimte geven?

13.10 Leerdoelen

Na het lezen van dit hoofdstuk kan de lezer:

- uitleggen waarom standaardisatie vaak onterecht wordt gevreesd
- benoemen wat USM wel en niet standaardiseert
- verklaren hoe architectuur autonomie vergroot
- herkennen waar bureaucratie voortkomt uit ontwerpfouten.

13.11 Vooruitblik

Standaardisatie roept onvermijdelijk de volgende angst op: *“En wie krijgt dan de macht?”*

In het volgende hoofdstuk laten we zien waarom USM:

- geen nieuw machtscentrum creëert
- functies en domeinen juist scheidt
- en voorkomt dat oude eilanden worden vervangen door nieuwe.

Dat gesprek wordt ongemakkelijk.

Maar het is noodzakelijk.

14 Geen nieuwe machtscentra

14.1 Context & herkenning

⚙️ **Middenstad**-moment

In Middenstad is de architectuur nu expliciet.

Er is één stuurwiel.

Er is één gedeelde logica.

En precies daar verschijnt de volgende, bijna reflexmatige zorg: "Mooi. Maar wie krijgt hier dan de macht?"

Niet hardop.

Maar in wandelgangen. In MT's. In projectgroepen.

💬 ⚡ **De Tegenstem**

"Dit eindigt toch gewoon in een nieuwe regieclub die alles bepaalt?"

Dat is geen cynisme. Dat is ervaring.

14.2 Kernboodschap

USM voorkomt machtsconcentratie niet door macht te negeren, maar door haar expliciet te scheiden, te begrenzen en zichtbaar te maken.

Nieuwe machtscentra ontstaan waar:

- verantwoordelijkheden vaag zijn
- beslissingen impliciet worden genomen
- architectuur ontbreekt.

USM draait dit mechanisme om.

14.3 Waarom organisaties vanzelf machtscentra creëren

⚙️ In **Middenstad** zijn machtscentra niet "bedacht".

Ze zijn ontstaan.

Daar waar:

- * samenhang ontbreekt
- * escalaties blijven hangen
- * besluiten nu nodig zijn...
- * neemt iemand het initiatief.

Dat kan zijn:

- * een dominante afdeling
- * een krachtige manager
- * een leverancier met kennisvoorsprong
- * of een stafclub met informeel mandaat.

💬 ⚡ **De Tegenstem**

"Maar iemand móét toch knopen doorhakken?"

Zeker. Maar de vraag is: wie, waarover, en op basis waarvan.

14.4 Macht zonder architectuur is altijd persoonlijk

Zonder expliciete managementarchitectuur:

- verschuift macht naar personen
- wordt invloed informeel
- zijn besluiten niet herleidbaar.

In Middenstad hoor je dan zinnen als:

- "Bel even met Piet, die regelt dat wel."
- "Dat ligt gevoelig, daar moeten we voorzichtig mee zijn."
- "Dit is historisch zo gegroeid."

Dat zijn geen argumenten.

Dat zijn machtsmarkeringen.

14.5 Wat USM fundamenteel anders doet

USM accepteert één simpele waarheid:

*Macht verdwijnt niet door goede bedoelingen.
Macht verdwijnt alleen door ontwerp.*

USM ontwerpt macht door:

- functiescheiding
- domeinscheiding
- expliciete besluitlogica.

🗨️ ⚡ De Tegenstem

"Dat klinkt theoretisch. Hoe werkt dat in de praktijk?"

Met een architectuur voor de verdeling van bevoegdheden.
Door precies te zeggen wie wat wél en wie wat níet mag beslissen
op basis van logische profielstructuren.

14.6 Functiescheiding: geen petten, geen vermenging

🔗 In **Middenstad** lopen profielen door elkaar:

- * wie ontwerpt, beslist ook
- * wie levert, stuurt ook
- * wie controleert, heeft belang.

USM trekt harde lijnen:

- Architectuur bepaalt het wat.
- Management stuurt op samenhang.
- Coördinatie stuurt op de uitvoering.
- Uitvoering zorgt dat het gedaan wordt – conform de afgesproken bedoeling.

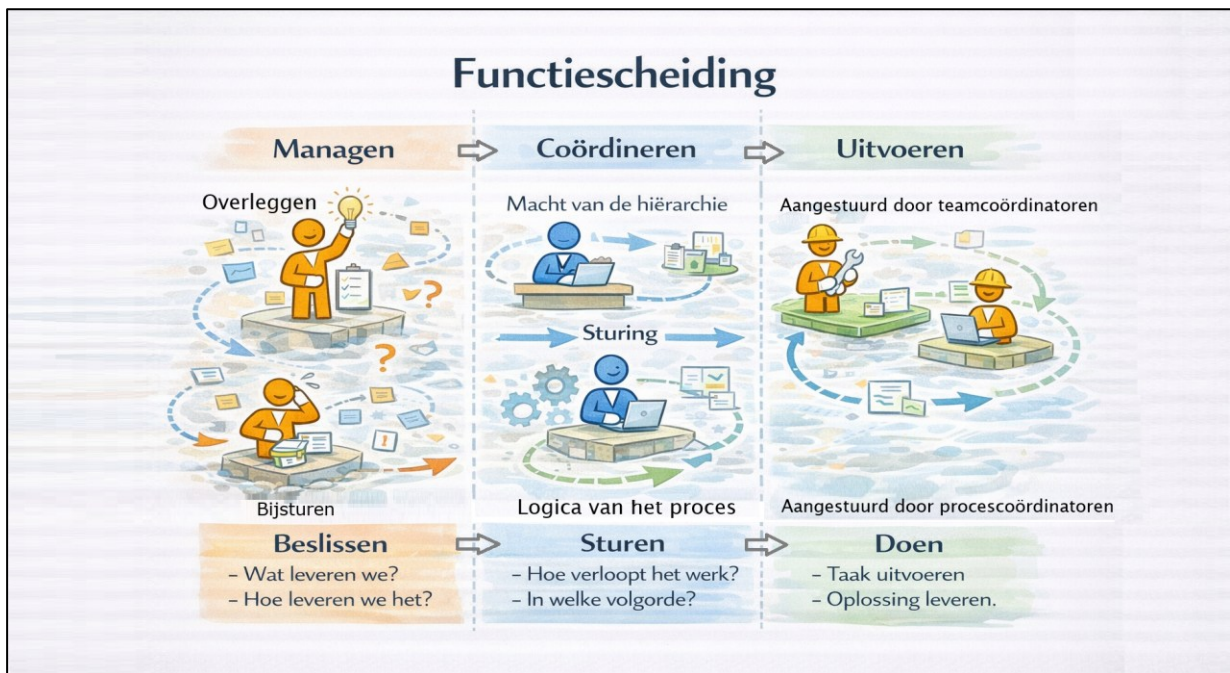
Functiescheiding is niet alleen hiërarchisch. Het is vooral logisch.

USM past functiescheiding recursief toe:

- Managers overleggen met coördinatoren en operators over het werk, maar ze voeren dat niet zelf uit.
- Coördinatoren organiseren de uitvoering van het werk door operators, maar ze voeren dat niet zelf uit.

Coördinatie kent twee dimensies:

- **lijnsturing** via hiërarchische macht: teamleiding, teamcoördinatie
- **processturing** langs de logica van het proces, over de grenzen van teams heen.



Figuur 16. Functiescheiding scheidt specificeren van realiseren, in een recursief patroon

Niemand mag:

- zijn eigen werk ontwerpen
- zijn eigen prestaties beoordelen
- zijn eigen uitzonderingen legitimeren.

⚡ **De Tegenstem**
"Maar dat vertraagt toch alles?"

Integendeel. Het voorkomt eindeloze correctierondes achteraf.

14.7 Domeinscheiding: geen verborgen hegemonie

Functiescheiding kan organisatorische effecten hebben. Taken kunnen worden geclusterd op basis van gescheiden functies. Dit kan leiden tot teams die zich bezig houden met gescheiden taken:

- het definiëren van services
- het opstellen van overeenkomsten
- het inkopen van goederen
- het sturen op proceslogica
- uitvoering van specialistische taken
- beheren van tooling
- aanleveren van voorzieningen door toeleveranciers.

⚙️ In **Middenstad** betekent dat:

- * IT bepaalt niet de service.
- * HR bepaalt niet de keten.
- * Toeleveranciers bepalen niet de architectuur.

Iedereen heeft een plek.
Niemand heeft het geheel.

🗨️ ⚡ **De Tegenstem**

"Dus niemand is eindverantwoordelijk?"

Nee. Er is altijd iemand verantwoordelijk voor de samenhang.
Dat is iets anders dan macht over alles.

14.8 Waarom 'regieorganisaties' ontsporen

Organisaties proberen machtsvragen in een complex ecosysteem van toeleveranciers op te lossen met:

- regieclubs
- coördinatiecentra
- integratieteams.

De intentie is goed.

Het ontwerp vaak niet. Lees "[De Regieorganisatie](#)" voor details.

Zonder architectuur:

- groeit regie uit tot inhoud
- verschuift coördinatie naar controle
- ontstaat een nieuw eiland.

🗨️ ⚡ **De Tegenstem**

"Maar bij outsourcing hebben we toch regie nodig?"

Klopt. En precies daarom is architecturale soevereiniteit essentieel.

Niet regie als macht, maar regie als bewaking van het ontwerp.

14.9 Transparantie als antidotum tegen macht

USM bestrijdt machtsconcentratie niet met procedures, maar met zichtbaarheid.

- afspraken zijn expliciet
- besluiten zijn herleidbaar
- prestaties zijn keten-breed
- verbeteringen zijn systemisch.

Wat zichtbaar is, kan niet ongezien worden gemanipuleerd.

🗨️ ⚡ **De Tegenstem**

"Dat vraagt volwassen gedrag."

Nee. Het vraagt een volwassen systeem.

*"Transparantie is hier geen controlemiddel,
maar een bescherming tegen willekeur."*

14.10 De ongemakkelijke waarheid voor leiders

USM vraagt iets wat veel leiders spannend vinden: *afstand doen van informele macht ten gunste van formele samenhang.*

Dat betekent:

- minder heldendom
- minder improvisatie
- minder politieke speelruimte.

Maar ook:

- meer voorspelbaarheid
- meer vertrouwen
- meer rust.

14.11 Reflectievragen

- Waar in jouw organisatie is macht informeel geconcentreerd?
- Welke besluiten zijn niet herleidbaar tot architectuur?
- Waar vervangt persoonlijke invloed structurele besturing?

14.12 Leerdoelen

Na het lezen van dit hoofdstuk kan de lezer:

- uitleggen waarom machtscentra vanzelf ontstaan
- het verschil benoemen tussen verantwoordelijkheid en macht
- verklaren hoe functiescheiding en domeinscheiding machtsmisbruik voorkomen
- herkennen waarom transparantie essentieel is voor duurzame sturing.

14.13 Vooruitblik

Na vrijheid en macht is nog één stap nodig voordat we de praktijk ingaan.

In Deel VI verlaten we het ontwerp en stappen we de realiteit in: IT, HR, Sociaal Domein, leveranciers — niet als losse werelden, maar als schakels in één systeem.

Daar wordt duidelijk: USM is geen theorie.

Het is een manier van denken die leidt tot een manier van werken.

Reflectie – Macht zichtbaar maken voordat je verder gaat

Tot hier is USM vooral rationeel geweest.
Logisch. Consistent. Ontwerp-gedreven.

Maar met Hoofdstuk 14 is iets anders geraakt: *macht*.

Niet als abstract begrip. Maar als dagelijkse realiteit in organisaties.

Dit is het punt waarop veel lezers even willen doorlezen — en waarop het juist zinvol is om stil te staan.

Macht verdwijnt niet door goede bedoelingen

Veel managers zijn opgegroeid met het idee dat:

- macht iets vies is
- macht vermeden moet worden
- macht zichzelf wel reguleert in een professionele organisatie.

De praktijk leert anders.

Waar:

- samenhang ontbreekt
- verantwoordelijkheden vaag zijn
- besluiten impliciet worden genomen...

ontstaat altijd macht.

Niet georganiseerd. Niet besproken. Maar wel werkzaam.

USM maakt die macht niet groter. USM maakt haar zichtbaar.

De Tegenstem

"Maar zichtbaar maken maakt het toch politiek?"

Nee. Het is al politiek — alleen niet bespreekbaar.

Architectuur als moreel kader

Wat dit boek tot nu toe heeft gedaan, is geen herstructurering voorstellen.

Het heeft een moreel kader geïntroduceerd:

- niemand mag beslissen over wat hij zelf uitvoert
- niemand mag zijn eigen prestaties definiëren
- niemand mag uitzonderingen normaliseren.

Niet uit wantrouwen.

Maar uit respect voor het systeem.

Architectuur is hier geen techniek.

Het is ethiek in ontwerpvorm.

Waarom dit voor leiders ongemakkelijk is

Omdat het vraagt om:

- minder informele invloed
- minder heldendom
- minder "even regelen".

En om meer:

- expliciete keuzes
- herleidbare besluiten
- toetsbare logica.

Dat voelt voor sommigen als verlies.
In werkelijkheid is het professionalisering.

De Tegenstem

"Maar wat blijft er dan nog over van leiderschap?"

Precies dat wat ertoe doet: richting geven, niet bijsturen.

Neem dit mee voordat je verder leest

Voor je doorgaat naar Deel VI, stel jezelf deze vragen — niet om ze te beantwoorden, maar om er bij stil te staan:

- Waar in mijn organisatie vertrouw ik meer op personen dan op het systeem?
- Welke besluiten kan ik zelf nemen, zonder dat helder is waarom ik dat mag?
- Waar voel ik weerstand tegen transparantie — en waarom?

Als deze vragen schuren, is dat geen probleem.
Dat is het teken dat je niet meer automatisch denkt.

Vooruitblik

In Deel VI landen we het ontwerp in de praktijk.

Niet in theorie.

Niet in ideale organisaties.

Maar in echte afdelingen, echte teams en echte leveranciers.

Daar zal blijken:

USM vraagt geen perfecte mensen.

Het vraagt een eerlijk systeem.

DEEL VI - USM IN DE PRAKTIJK

Tot hier hebben we het systeem ontleed, her-ontworpen en scherp gesteld. We weten wat er nodig is om eilanden te doorbreken en waarom oude patronen blijven terugkeren.

Maar een ontwerp dat niet landt in het dagelijks werk, blijft theorie.

In Deel VI maken we daarom een bewuste verschuiving:

- van architectuur naar praktijk
- van logica naar gedrag
- van systeemdenken naar doen.

Niet door nieuwe technieken toe te voegen, maar door te laten zien wat er concreet verandert voor de mensen die het elke dag moeten waarmaken: IT, managers en teams.

Dit deel gaat niet over ideaalbeelden.

Het gaat over herkenning.

Over wat oplucht, wat schuurt, en wat ineens rust geeft wanneer het systeem zijn werk gaat doen.

Hier wordt zichtbaar dat USM geen extra laag is bovenop het werk, maar een manier om eindelijk te stoppen met compenseren — en te beginnen met normaal werken.

15 Van IT naar Enterprise Service Management (ESM)

15.1 Context & herkenning

Middenstad-moment

In Middenstad begint USM waar bijna alles ooit begon: bij IT.

Dat is logisch:

- * IT raakt alle services.
- * IT voelt ketenpijn als eerste.
- * IT ziet afhankelijkheden dagelijks ontsporen.

De eerste gesprekken gaan dan ook over:

- * incidenten die niet 'van IT' zijn
- * changes die vastlopen bij HR of Inkoop
- * toeleveranciers die elkaar blokkeren
- * burgers die IT de schuld geven van organisatorische problemen.

De Tegenstem

"Zie je wel? Dit is gewoon een IT-verhaal."

Dat lijkt zo. Tot je kijkt wat er écht gebeurt.

15.2 Kernboodschap


USM begint vaak bij IT.

Maar faalt zodra het daar blijft.

Wie USM reduceert tot 'beter IT-servicemanagement' mist de essentie:

USM is Enterprise Service Management — of het is niets.

15.3 Waarom IT altijd de eerste spiegel is

 In **Middenstad** is IT het kruispunt:

- * elke service raakt systemen
- * elke verstoring wordt zichtbaar
- * elke ketenbreuk eindigt bij de servicedesk.

Niet omdat IT slecht presteert.


Maar omdat IT de onderlinge afhankelijkheid blootlegt.

De Tegenstem

"Maar IT heeft toch gewoon zijn eigen verantwoordelijkheid?"

Zeker. Maar geen enkele IT-service levert waarde op zichzelf.

15.4 Het klassieke misverstand: IT verbeteren om de organisatie te fixen

 Middenstad heeft dit pad al bewandeld:

- * ITIL ingevoerd
- * tooling vernieuwd
- * processen aangescherpt
- * SLA's verbeterd.

Het resultaat?

- IT werd volwassener
- de organisatie niet.

Waarom?

Omdat je ketenproblemen niet oplost door één schakel te perfectioneren.

15.5 Wat er verandert als USM bij IT start

Wanneer USM bij IT start, gebeurt iets subtiels maar fundamenteels:

- IT stopt met optimaliseren voor zichzelf.
- IT begint te optimaliseren voor de service.

Dat betekent:


- services definiëren buiten IT
- afhankelijkheden expliciet maken
- afspraken keten-breed vastleggen.

De Tegenstem

"Maar dan krijgt IT toch extra macht?"

Integendeel. IT verliest het privilege om impliciet te sturen.

15.6 De overstap die alles bepaalt

 Het kantelpunt in **Middenstad** komt wanneer iemand hardop zegt: "IT is geen toeleverancier. IT is een schakel."

Dat ene woord verandert alles.

Als IT een schakel is:

- kan IT niet alles oplossen
- kan IT niet alles bepalen
- kan IT niet alles dragen.

Maar:

- IT wordt begrijpelijk
- voorspelbaar
- betrouwbaar binnen de keten.

15.7 Van ITSM naar ESM: geen uitbreiding, maar herpositionering

Veel organisaties denken bij Enterprise Service Management:

- "ITSM (IT Service Management), of ITIL, uitrollen naar HR"
- "dezelfde tool gebruiken"
- "processen kopiëren".

Dat is niet wat hier gebeurt.

USM rolt niets uit.

USM herpositioneert.

 In **Middenstad** betekent ESM:

- * HR bestuurt haar services via dezelfde proceslogica.
- * Sociaal Domein hanteert dezelfde workflows.
- * Omgevingsbeheer spreekt dezelfde taal over verandering en herstel.

⚡ De Tegenstem

"Maar HR is toch fundamenteel anders dan IT?"

In uitvoering: ja. In besturing: nee.

15.8 Waarom ESM alleen werkt met architectuur

Zonder SMA wordt ESM:

- een toolproject
- een proceskopie
- een politiek gevecht.

Met SMA wordt ESM:

- logisch
- schaalbaar
- onvermijdelijk.

Omdat:

- iedereen hetzelfde stuurwiel gebruikt
- niemand zijn eigen regels verzint
- verschillen alleen bestaan waar ze praktisch zinvol zijn.

15.9 De rol van toeleveranciers in dit geheel

🔧 In **Middenstad** wordt iets pijnlijk duidelijk: Veel leveranciers hebben feitelijk meer invloed dan gewenst.

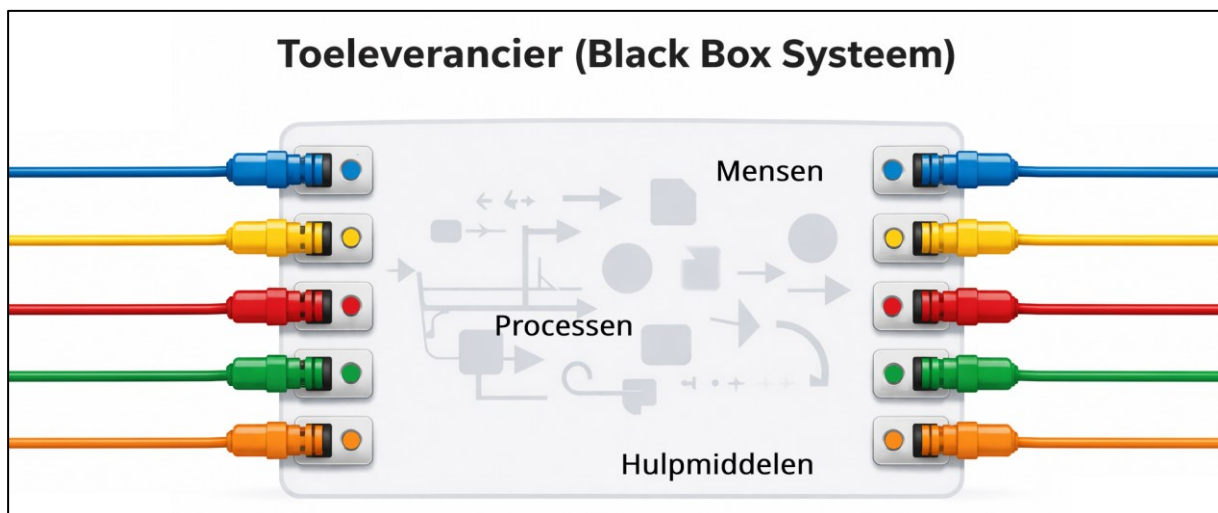
Niet uit kwade wil.

Maar omdat:

- * zij de kennis hebben
- * zij de tooling beheren
- * zij de uitzonderingen kennen.

USM keert dit om:

- Toeleveranciers leveren binnen de SMA.
- Workflows zijn leidend, niet contracten.
- Architectuur is eigendom van de organisatie.



Figuur 17. Een toeleverancier is te beschouwen als een black box die z'n eigen mensen, processen en hulpmiddelen inricht; het is de interface die bepaalt hoe de black box past in het systeem.

De Tegenstem

"Maar toeleveranciers accepteren dat toch niet zomaar?"

Klopt.

En precies daarom moet de organisatie dit zelf ontwerpen.

15.10 Wat ESM concreet oplevert in Middenstad

Zodra USM enterprise-breed wordt toegepast:

- verdwijnen overdrachtsconflicten
- worden escalaties zeldzamer
- ontstaat voorspelbaarheid.

Niet omdat alles perfect is.

Maar omdat iedereen weet:

- waar hij bijdraagt
- waar hij stopt
- en waar het geheel wordt bewaakt.

15.11 Reflectievragen

- Waar begint USM in jouw organisatie — en waar zou het moeten landen?
- Welke services worden nu onterecht als 'IT-probleem' gezien?
- Welke afdelingen functioneren feitelijk al als schakels?

15.12 Leerdoelen

Na het lezen van dit hoofdstuk kan de lezer:

- uitleggen waarom USM vaak bij IT start maar daar niet mag eindigen
- het verschil benoemen tussen ITSM en ESM
- verklaren waarom ESM alleen werkt met een gedeelde architectuur
- herkennen hoe IT verschuift van probleemdrager naar betrouwbare schakel.

15.13 Vooruitblik

Nu USM organisatiebreed is gepositioneerd, wordt de volgende vraag onvermijdelijk:

Wat verandert dit voor managers?

Niet in theorie.

Maar in hun dagelijkse werk.

In Hoofdstuk 16 verschuift de focus:

- van structuur naar gedrag
- van ontwerp naar leiderschap.

Daar wordt het persoonlijk.

16 Wat verandert er voor managers?

Met 'manager' bedoelen we hier iedereen die beslissingen neemt die de samenhang de dienstverlening beïnvloeden — ongeacht positie.

*Coördinatie is geen minderwaardig werk —
het is alleen geen vervanging voor management.*

16.1 Context & herkenning

🌀 Tot hier kon een manager in **Middenstad** nog denken: "Interessant. Logisch. Goed verhaal."

Maar nu komt de vraag die niemand hardop stelt, maar die iedereen voelt: "En wat betekent dit voor mij?"

Niet voor de organisatie. Niet voor IT. Niet voor 'de transitie'.

Maar voor:

- * jouw agenda
- * jouw besluiten
- * jouw positie.

🗨️ ⚡ De Tegenstem

"Dit klinkt allemaal prima, maar ik ben aangenomen om resultaten te halen, niet om architect te worden."

Precies daar zit de verschuiving.

16.2 Kernboodschap

USM verandert management niet door extra taken toe te voegen, maar door een fundamenteel andere verantwoordelijkheid te introduceren: *eigenaarschap over het systeem*.

Niet over mensen.

Niet over afdelingen.

Maar over samenhang.

16.3 Van brandjesblusser naar systeemverantwoordelijke

🌀 In **Middenstad** besteden managers een groot deel van hun tijd aan:

- * escalaties,
- * afstemming
- * uitzonderingen
- * herstel na fouten.

Dat voelt als managen.

Maar het is in werkelijkheid schadebeperking.

USM verlegt die rol:

Minder:

- ad-hoc ingrijpen
- bemiddelen tussen belangen
- "even regelen".

Meer:

- ontwerp vragen stellen
- grenzen bewaken
- logica afdwingen.

🗨️ ⚡ **De Tegenstem**

"Maar problemen verdwijnen toch nooit helemaal?"

Nee. Maar ze hoeven niet steeds op jouw bureau te landen.

16.4 Besluiten verschuiven van inhoud naar kader

Een van de grootste veranderingen voor managers is deze:

*Je beslist minder wat teams moeten doen,
en vaker binnen welke kaders zij beslissen.*

🔧 In **Middenstad** betekent dat:

Niet:

- * inhoudelijke discussies over tools
- * bemoeienis met werkwijzen
- * uitzonderingen "omdat het nu even moet".

Wel:

- * vasthouden aan service-definities
- * bewaken van proceslogica
- * weigeren van oplossingen die het systeem beschadigen.

🗨️ ⚡ **De Tegenstem**

"Maar dan verlies ik toch grip?"

Nee. Je verliest detail - en je wint overzicht.

16.5 Minder macht, meer gezag

USM vraagt managers iets paradoxaals: afstand doen van informele macht.

Niet meer:

- beslissen op basis van positie
- sturen via achterdeuren
- problemen oplossen door persoonlijk ingrijpen.

Wel:

- besluiten herleidbaar maken
- architectuur laten spreken
- consequent zijn, ook als dat ongemakkelijk is.

Dat voelt eerst als gezagsverlies.

In de praktijk ontstaat juist vertrouwen.

🗨️ ⚡ **De Tegenstem**

"Maar wat als mensen zich er niet aan houden?"

Dan is dat geen gedragsprobleem.
Dan is het een ontwerpfout of een leiderschapskeuze.

16.6 De agenda van de manager verandert

🌀 Managers in **Middenstad** merken na verloop van tijd iets opvallends: Hun agenda wordt rustiger.

Niet leger. Rustiger.

Minder:

- * crisisoverleg
- * escalatiemeldingen
- * afstemmingsoverleggen.

Meer:

- * systeemverbetering
- * besluitvorming op hoofdlijnen
- * reflectie op ketenprestaties.

USM maakt management weer een vak, in plaats van een aaneenschakeling van incidenten.

16.7 Wat USM expliciet níet van managers vraagt

USM vraagt niet:

- dat je alles begrijpt
- dat je overal inhoudelijk bovenop zit
- dat je expert wordt in elk domein.

Het vraagt wel dat je het systeem serieus neemt en weigert om het te ondermijnen "voor het gemak".

🗨️ ⚡ **De Tegenstem**

"Maar soms móét je toch pragmatisch zijn?"

Pragmatisme zonder architectuur is gewoon uitstel van ellende.

16.8 De ongemakkelijke spiegel

USM legt iets bloot wat veel managers liever niet onderzoeken: Een deel van de dagelijkse hectiek is het gevolg van eigen ingrepen.

- uitzonderingen toestaan
- regels buigen
- escalaties persoonlijk oplossen.

USM vraagt om iets moeilijkers: niets doen, wanneer het systeem moet leren.

Dat is geen passiviteit. Dat is leiderschap.

16.9 Reflectievragen

- Welke problemen in jouw agenda keren steeds terug?
- Waar grijp je in omdat het systeem faalt?
- Welke besluiten neem jij die eigenlijk door architectuur gedragen zouden moeten zijn?

16.10 Leerdoelen

Na het lezen van dit hoofdstuk kan de lezer:

- uitleggen hoe USM de rol van managers fundamenteel verandert
- het verschil benoemen tussen inhoudelijk sturen en kaderstellend sturen
- herkennen waarom informele macht systeemfalen in stand houdt
- begrijpen waarom rust op de agenda een teken van volwassenheid is.

16.11 Vooruitblik

Als managers anders gaan sturen, verandert er onvermijdelijk iets voor teams.

Niet omdat zij "anders moeten werken", maar omdat het systeem waarin zij werken verandert.

In Hoofdstuk 17 kijken we naar die andere kant: wat verandert er voor teams — en waarom dat vaak een opluchting is.

Daarmee sluiten we Deel VI af.

En dan wordt het echt praktisch.

17 Wat verandert er voor teams?

17.1 Context & herkenning

🔗 In **Middenstad** zijn teams al jaren 'in verandering'.

Ze hebben:

- * nieuwe werkwijzen geleerd
- * extra overlegstructuren gekregen
- * meer afstemmingstaken opgepakt
- * en steeds meer verantwoordelijkheid 'laag in de organisatie' gelegd.

En toch voelen veel teams zich overvraagd, afhankelijk, en structureel tekortschietend.

Niet omdat ze hun werk niet kunnen, maar omdat ze het systeem moeten compenseren.

💬 ⚡ De Tegenstem

"Maar teams moeten toch gewoon meer eigenaarschap nemen?"

Dat klinkt logisch.
Tot je kijkt wáár dat eigenaarschap nu over gaat.

17.2 Kernboodschap

USM ontlast teams door hen te bevrijden van systeemproblemen die nooit hun verantwoordelijkheid waren.

Teams veranderen niet doordat ze anders gaan werken, maar doordat het systeem eindelijk zijn werk doet.

17.3 Minder afstemming, meer flow

🔗 In **Middenstad** besteden teams een opvallend deel van hun tijd aan:

- * afstemmen met andere afdelingen
- * uitleggen wat ze doen
- * wachten op besluiten
- * herstellen van fouten elders in de keten.

Dat wordt vaak gezien als "samenwerken".

USM maakt dit zichtbaar als wat het werkelijk is: frictie door ontbrekende architectuur.

Wanneer:

- services helder zijn gedefinieerd
- workflows voorspelbaar zijn
- overdrachten expliciet zijn...

verdwijnt een groot deel van die afstemming vanzelf.

💬 ⚡ De Tegenstem

"Maar overleg is toch nodig?"

Zeker. Maar niet om structurele gaten te dichten.

17.4 Heldere verantwoordelijkheden, eindelijk

Voor teams is dit misschien wel de grootste verandering.

Zonder USM:

- overlappen verantwoordelijkheden
- is eigenaarschap diffuus
- worden fouten doorgeschoven.

Met USM:

- is duidelijk waar een team begint
- waar het stopt
- en waar het overdraagt.

Dat voelt in het begin strak.
Maar al snel ook veilig.

Teams hoeven:

- minder te verdedigen
- minder te escaleren
- minder te improviseren.

⚡ De Tegenstem

"Maar worden teams dan niet afgerekend op dingen buiten hun invloed?"

Integendeel. Ze worden juist beschermd tegen dat onrecht.

17.5 Samenwerken zonder extra druk

⚙️ Een opvallend effect in **Middenstad**: teams ervaren meer samenwerking, maar minder samenwerkingsstress.



Figuur 18. Samenwerking ontstaat niet door afstemming, maar door gedeelde interfaces en heldere doelen.

Waarom?

Omdat samenwerken niet langer betekent:

- overal bij betrokken zijn
- alles weten
- gaten dichtlopen.

Samenwerken betekent nu:

- betrouwbaar leveren binnen een duidelijke schakel
- vertrouwen op andere schakels
- problemen laten landen waar ze horen.

Dat is geen naïviteit.

Dat is professioneel vertrouwen.

17.6 Vakmanschap krijgt weer ruimte

Veel professionals zijn hun vak gaan verwarren met:

- formulieren
- checks
- uitzonderingen
- uitleg geven aan anderen.

USM draait dit terug.

Omdat:

- het systeem samenhang bewaakt
- hoeven teams dat niet meer te doen.

Daardoor ontstaat ruimte voor:

- inhoudelijke kwaliteit
- leren binnen het vak
- echte verbetering.

De Tegenstem

"Maar sommige mensen floreren juist in die complexiteit."

Klopt. Maar organisaties zijn geen speeltuin voor heldendom.

17.7 Minder helden, meer betrouwbaarheid

USM is slecht nieuws voor:

- brandjesblussers
- informele fixers
- "onmisbare" schakels.

En goed nieuws voor:

- stabiele teams
- voorspelbare prestaties
- duurzame kwaliteit.

Teams hoeven niet langer te compenseren voor wat nooit ontworpen is.

Dat is geen nivellering.

Dat is professionaliteit.

17.8 De psychologische verschuiving

Misschien het meest onderschatte effect: Teams voelen zich minder persoonlijk aangesproken door systeemfalen.

- Een storing is geen gebrek aan inzet.
- Een vertraging is geen gebrek aan betrokkenheid.
- Een ketenprobleem is geen teamprobleem.

Dat haalt druk weg.

En druk is de grootste vijand van kwaliteit.

De Tegenstem

"Maar neemt de urgentie dan niet af?"

Nee. Ze verschuift van emotie naar verantwoordelijkheid.

17.9 Reflectievragen

- Waar compenseren teams in jouw organisatie voor systeemfouten?
- Welke afstemmingstaken bestaan alleen bij gebrek aan architectuur?
- Waar zouden duidelijke grenzen juist rust brengen?

17.10 Leerdoelen

Na het lezen van dit hoofdstuk kan de lezer:

- uitleggen waarom USM teams ontlast in plaats van belast
- herkennen hoe heldere schakels samenwerking vereenvoudigen
- verklaren waarom vakmanschap gebaat is bij systeemontwerp
- begrijpen waarom minder heldendom leidt tot betere prestaties.

17.11 Vooruitblik

Met Hoofdstuk 17 sluiten we Deel VI af.

We hebben gezien wat USM betekent voor IT, voor managers, en voor teams.

De volgende stap is onvermijdelijk en praktisch:

Hoe breng je dit in beweging zonder dat het verzandt in ellende?

In Deel VII gaat het over:

- klein beginnen
- slim kiezen
- valkuilen vermijden.

Daar wordt USM geen visie meer, maar een haalbare realiteit.

DEEL VII – IMPLEMENTEREN ZONDER ELLENDE

Dit is het punt in het boek waar we even stoppen met sleutelen aan onderdelen en weer naar het geheel kijken. Niet *nóg* een model. Niet *nóg* een checklist. Maar de vraag die we onderweg te weinig durven stellen: "Waar zijn we eigenlijk mee bezig?"

De vorige delen gingen over structuur, rollen, architectuur, afspraken. Over hoe je grip krijgt op een ecosysteem dat zich gedraagt als een bak spaghetti onder hoogspanning. Noodzakelijk werk. Maar gevaarlijk ook. Want voor je het weet wordt het systeem belangrijker dan de bedoeling.

In dit deel zoomen we uit. We kijken wat al die bouwstenen samen doen. Waar ze waarde creëren — en waar ze onbedoeld frictie veroorzaken. We verbinden praktijk met principe, en governance met gezond verstand.

Geen eindconclusie, maar een herijking. Geen antwoord, maar een richting.

Want wie alleen optimaliseert wat voor hem ligt, mist het systeem waar hij onderdeel van is.



Figuur 19. Hoe pas je USM toe zonder frictie te veroorzaken

18 Klein beginnen, groot effect

18.1 Context & herkenning

🔗 In **Middenstad** is de analyse rond. De architectuur is helder. De rolverdeling is begrepen.

En dan slaat de twijfel toe.

Niet inhoudelijk.

Maar praktisch:

* "Dit is te groot."

* "Dit raakt alles."

* "Hier hebben we geen capaciteit voor."

De reflex is bekend:

- eerst een plan maken,
- dan draagvlak creëren,
- dan een programma starten,
- en dan... vertraging.

🗨️ ⚡ De Tegenstem

"Dit is geen pilot-werk. Dit moet je in één keer goed doen."

Dat klinkt volwassen. Maar het is precies wat verlamt.

18.2 Kernboodschap

USM werkt niet door groots te beginnen, maar door op één plek het systeem echt te laten spreken.

Niet alles tegelijk. Niet organisatiebreed.

Maar fundamenteel correct, op een klein oppervlak.

18.3 Waarom groots beginnen bijna altijd faalt

🔗 **Middenstad** heeft ervaring met grote trajecten:

- * reorganisaties
- * transformaties
- * programma's met stuurgroepen.

Wat daar meestal gebeurt:

- * het ontwerp wordt afgezwakt
- * uitzonderingen worden ingebouwd
- * politieke compromissen stapelen zich op.

Het resultaat is zelden slecht bedoeld.

Maar het is altijd half.

🗨️ ⚡ De Tegenstem

"Maar als je klein begint, neemt niemand het serieus."

Onjuist. Mensen nemen het serieus als het werkt.


18.4 Wat 'klein' hier werkelijk betekent

Klein betekent niet:

- vrijblijvend
- tijdelijk
- experimenteel.

Klein betekent:

- één service
- één keten
- één duidelijke eigenaar.

 In **Middenstad** kan dat zijn:

- * een verhuizing
- * een Wmo-aanvraag
- * een vergunningstraject.

Niet omdat die simpel zijn, maar omdat ze zichtbaar zijn.

18.5 De kracht van één goed ontworpen service

Zodra een service in Middenstad volgens USM wordt ingericht:

- met één service-definitie
- met de vijf processen
- met de acht workflowpatronen
- met expliciete schakels...

gebeurt iets opvallends.

Niet alleen die service verbetert.

De organisatie ziet voor het eerst:

- waar frictie zit
- waar besluiten ontbreken
- waar macht impliciet was.


 **De Tegenstem**

"Maar dan los je toch maar één probleem op?"

Nee. Je legt het systeem bloot.

18.6 Leren door doen, niet door uitleggen

USM is lastig uit te leggen. Maar extreem eenvoudig te herkennen als het werkt.

 In **Middenstad**:

- * verdwijnen afstemmingsproblemen
- * worden escalaties zeldzamer
- * ontstaan betere gesprekken.

Niet omdat iedereen overtuigd is, maar omdat het alternatief zichtbaar slechter wordt.

Dit is geen overtuiging. Dit is ervaring.

18.7 Waarom USM snel effect laat zien

USM elimineert geen problemen. Het elimineert redundantie.

Dat levert direct op:

- minder overdracht
- minder herstelwerk
- minder misverstanden.

Zelfs sceptici zeggen: "Dit is rustiger."
En rust is schaars. Dus waardevol.

⚡ **De Tegenstem**

"Maar dit kost toch alsnog tijd en energie?"

Ja. Maar minder dan voortdurend compenseren.

18.8 Wanneer je moet opschalen (en wanneer niet)

De grootste fout na een succesvolle start: te snel willen uitrollen.

USM schaaft niet door kopiëren, maar door herhalen met begrip.

 In **Middenstad** betekent dat:

- * pas uitbreiden als de eerste service stabiel is
- * pas verbreden als de architectuur bewaakt wordt
- * pas versnellen als uitzonderingen zichtbaar zijn.

Haast is hier geen voortgang.
Het is sabotage.

18.9 Wat managers hier écht moeten doen

In deze fase is leiderschap saai. En precies daarom effectief.

Managers moeten:

- het ontwerp beschermen
- uitzonderingen weigeren
- druk weerstaan om "even praktisch te doen".

⚡ **De Tegenstem**

"Maar soms moet je toch meebewegen?"

Ja. Maar niet ten koste van het stuurwiel.

18.10 Reflectievragen

- Welke service in jouw organisatie is zichtbaar genoeg om mee te beginnen?
- Waar zou één goed ontworpen keten het meeste laten zien?
- Welke druk voel je nu al om het ontwerp te verwateren?

18.11 Leerdoelen

Na het lezen van dit hoofdstuk kan de lezer:

- uitleggen waarom USM klein moet starten
- herkennen wat een geschikte startservice is
- verklaren waarom zichtbaar succes belangrijker is dan draagvlak
- begrijpen waarom opschalen discipline vraagt.

18.12 Vooruitblik

Klein beginnen werkt alleen als kennis in huis blijft.

In het volgende hoofdstuk komt daarom een principiële keuze op tafel: opleiden of inhuren.

Niet als kostenvraagstuk, maar als vraag naar duurzame beheersing.

In Hoofdstuk 19 – De rol van eigen mensen, wordt die keuze onvermijdelijk.

19 De rol van eigen mensen

19.1 Context & herkenning

🌀 In **Middenstad** komt, vroeg of laat, altijd dezelfde vraag op tafel:
"Doen we dit zelf... of huren we expertise in?"

Niet uit luiheid. Maar uit ervaring.

- * "Dit is complex."
- * "We hebben dit nog nooit gedaan."
- * "We willen het in één keer goed doen."

En dus verschijnt er al snel:

- * een extern bureau
- * een roadmap
- * een programma
- * een set deliverables.

🗨️ ⚡ De Tegenstem

"Maar we hebben die expertise gewoon niet in huis."

Dat klinkt rationeel. En precies daar zit het probleem.

19.2 Kernboodschap

USM werkt alleen *duurzaam* als eigenaarschap én begrip in de organisatie zelf liggen.
Niet omdat externe hulp slecht is, maar omdat besturing niet kan worden uitbesteed.

19.3 De rol van de USM-coach (extern of intern)

USM sluit externe hulp niet uit.
Maar het herdefinieert haar rol radicaal.

De USM-coach — extern of intern — is geen implementator.

De coach:

- neemt geen eigenaarschap over
- maakt geen ontwerpkeuzes voor de organisatie
- en bestuurt geen trajecten.

De USM-coach *coacht*.

Dat betekent concreet:

- Hij helpt het interne management de juiste beslissingen te nemen.
- Hij brengt ervaringen en voorbeelden in van vergelijkbare situaties.
- Hij stelt vragen die het denkraam van de manager scherper maken.
- Hij maakt zichtbaar welke keuzes in lijn zijn met USM — en welke niet..

Het doel is niet dat de coach gelijk krijgt.

Het doel is dat de manager het de volgende keer *zelf* beter doet.

Wat de coach *niet* doet

Dit moet voor de organisatie én de coach duidelijk zijn:

- ✗ geen ontwerpbesluiten nemen
- ✗ geen uitzonderingen legitimeren
- ✗ geen inhoudelijke keuzes maken
- ✗ geen eigenaar van USM worden.

Wat de coach wel doet

Een USM-coach is succesvol wanneer hij overbodig wordt.

19.4 Waarom organisaties reflexmatig inhuren

☀️ In **Middenstad** is inhuren logisch geworden:

- * consultants brengen tempo
- * ze spreken de taal van bestuurders
- * ze leveren structuur en houvast.

En eerlijk is eerlijk: ze zijn vaak goed.

Maar dit patroon heeft een structureel bijeffect.

💬 ⚡ De Tegenstem

"Maar zonder externen komen we toch nooit op gang?"

Misschien. Maar met externen kom je zelden zelf op gang.

19.5 Wat er gebeurt als externen het ontwerp dragen

Wanneer externen:

- het ontwerp maken
- de architectuur uitleggen
- uitzonderingen interpreteren...

gebeurt er iets subtiels maar funest:

De organisatie leert wat er is besloten, maar niet waarom.

Zodra de externe vertrekt:

- vervaagt de logica
- keren uitzonderingen terug
- wordt het systeem opnieuw aangepast.

Niet uit onwil. Maar uit onbegrip.

Dat is precies waar de USM-coach zijn rol speelt.

Niet door het over te nemen, maar door bij beslismomenten stil te staan en te vragen:

- "Welke keuze maak je hier?"
- "Welke logica volgt hieruit?"
- "Wat leert het systeem hiervan?"

Zodat begrip ontstaat tijdens het beslissen, niet pas achteraf.

19.6 USM vraagt geen specialisten, maar dragers

USM is geen truc.

Het is een manier van kijken en beslissen.

De USM-coach:

- stuurt niet op uitvoering
- stuurt niet op tempo
- stuurt niet op comfort.

Hij stuurt alleen bij wanneer beslissingen:

- de architectuur ondermijnen
- uitzonderingen normaliseren
- of het USM-doel verlaten.

Niet door in te grijpen, maar door het besluit terug te leggen bij de manager.

Dat vraagt geen:

- fulltime USM-experts
- consultants als permanente tussenlaag.

Het vraagt:


- mensen die het systeem begrijpen
- die het ontwerp bewaken
- en die de moed hebben om 'nee' te zeggen.

De Tegenstem

"Maar dan leggen we wel heel veel druk bij een paar mensen."

Dat klopt. En daarom moeten het de juiste mensen zijn.

19.7 Wie moeten dit dan doen?

 In **Middenstad** blijken dat zelden de *usual suspects*.

Niet per se:

- * projectmanagers
- * verandermanagers
- * procesdeskundigen.

Maar vaak:

- * ervaren managers met overzicht
- * professionals met gezag
- * mensen die systemen zien in plaats van taken.

USM landt niet bij functies.

Het landt bij mentale volwassenheid.

19.8 Opleiden is geen kostenpost, maar risicobeperking

Veel organisaties zien opleiding als:

- iets tijdrovends
- iets dat je 'naast het werk' doet
- iets wat je kunt uitstellen.

In de context van USM is dat omgekeerd.

Niet opleiden betekent:

- afhankelijk blijven
- het ontwerp niet kunnen verdedigen
- terugvallen in oude patronen.

De Tegenstem


"Maar opleidingen kosten tijd die we niet hebben."

Juist daarom moet je stoppen met uitbesteden.

19.9 De juiste rol voor externen

USM is niet anti-externen. Integendeel. Maar de rol verandert fundamenteel.

Externe expertise is geschikt voor spiegelen, trainen, uitdagen, en tijdelijk versnellen. Niet voor eigenaarschap, ontwerpbesluiten, structurele besturing.

 In **Middenstad** werkt externe hulp alleen als zij zichzelf overbodig maakt.

19.10 Wanneer een USM-coach wél en níet ingrijpt

De USM-coach grijpt *niet* in wanneer:

- het spannend wordt
- weerstand ontstaat
- tempo daalt
- of discussie nodig is.

Dat zijn leer-symptomen.

De USM-coach grijpt wel in wanneer:

- architectuur wordt ingeruild voor pragmatisme
- structurele uitzonderingen worden toegestaan
- of beslissingen het systeem opnieuw fragmenteren.

Dan niet met oplossingen, maar met één vraag: *"Is dit besluit in lijn met het USM-doel?"*

19.11 Het kantelpunt: van project naar vak

Het moment waarop USM echt beklijft, is wanneer mensen zeggen:

"Dit is geen traject meer. Dit is hoe wij managen."

Dat moment kun je niet inhuren. Maar je kunt het wel begeleiden.

Niet door iemand die het *voor* je doet, maar door een coach die je helpt het *zelf* te leren doen — en zichzelf daarmee overbodig maakt.

19.12 Reflectievragen

- Welke kennis in jouw organisatie is nu extern belegd?
- Waar zijn beslissingen afhankelijk van personen buiten de organisatie?
- Wie zouden de natuurlijke dragers van USM kunnen zijn?

19.13 Leerdoelen

Na het lezen van dit hoofdstuk kan de lezer:

- uitleggen waarom USM-eigenaarschap intern moet liggen
- het verschil benoemen tussen ondersteunen en overnemen
- verklaren waarom opleiden cruciaal is voor duurzaamheid
- herkennen wie binnen de organisatie drager kan zijn van het systeem.

19.14 Vooruitblik

Nu resteert nog één belangrijk onderwerp voordat we het boek afronden: *wat gaat er meestal mis — zelfs met de beste bedoelingen?*

In Hoofdstuk 20 – Veelgemaakte valkuilen leggen we de laatste struikelblokken bloot.

Daarmee sluiten we Deel VII af en bereiden we de sprong naar het eindbeeld voor.

20 Valkuilen als systeemgedrag

Waarom goede intenties USM kunnen ondermijnen.

🔗 In **Middenstad** is USM nu geen idee meer, maar een realiteit:

- * er is een SMA
- * er zijn services benoemd
- * managers sturen anders
- * teams ervaren rust
- * en er is coaching in plaats van overname.

En toch...

Juist nu gaat het soms mis.

Niet spectaculair. Niet zichtbaar. Maar sluipend.

🗨️ ⚡ De Tegenstem

"Maar we doen toch alles volgens het boekje?"

Dat is precies waar veel valkuilen beginnen.

Dit hoofdstuk beschrijft geen fouten. Het beschrijft **logische ontsporingen**.

Vrijwel alle valkuilen die organisaties tegenkomen bij het werken met USM zijn rationeel, verklaarbaar en vaak zelfs goedbedoeld. Ze ontstaan niet omdat mensen USM verkeerd begrijpen, maar omdat zij nieuwe inzichten **toepassen binnen een oud denkraam**.

Daarom worden valkuilen hier niet gepresenteerd als waarschuwingen ("doe dit niet"), maar als **patronen van systeemgedrag** die optreden wanneer ontwerp en toepassing niet samenvallen.

Wie deze patronen herkent, is niet "te laat" — maar staat precies op het kantelpunt waarvoor dit boek is geschreven.

20.1 De IT-start-valkuil

USM reduceren tot een IT-verbetering

Een van de meest voorkomende ontsporingen is een start met USM **binnen IT**, met de impliciete aanname dat succes daar later *vanzelf* kan worden opgeschaald.

Dat lijkt logisch:

- IT heeft ervaring met servicemanagement.
- IT beschikt over tooling.
- IT voelt vaak als 'logische motor' voor samenhang.

Het probleem is niet dat IT begint.

Het probleem is **wat IT dan geacht wordt te zijn**.

Wanneer USM wordt gepositioneerd als:

- een ITSM-verbetering
- een nieuw procesmodel voor IT
- of een volwassenheidsstap binnen ITIL/ESM...

ontstaat een structurele vertekening: de SMA wordt **eigendom van één domein**, terwijl zij bedoeld is als **besturingsprincipe voor het geheel**.

Het gevolg:

- andere domeinen herkennen zich niet
- management blijft buiten beeld
- samenhang wordt opnieuw gecompenseerd in plaats van ontworpen.

USM wordt dan gezien als 'iets van IT', en verliest precies datgene wat het beoogt te herstellen.

20.2 De coördinatie-valkuil

Nieuwe architectuur, oud gedrag

Een tweede valkuil ontstaat wanneer USM inhoudelijk wordt begrepen, maar **organisatorisch niet wordt doorvertaald**.

Managers herkennen het probleem van fragmentatie, maar blijven:

- uitzonderingen oplossen
- afstemming organiseren
- escalaties gladstrijken.

USM wordt dan toegevoegd **naast** bestaande coördinatiepatronen, in plaats van deze te vervangen.

Het systeem leert hierdoor niets nieuws.

Het leert alleen dat:

"Als het ingewikkeld wordt, lossen mensen het wel op."

Coördinatie blijft dominant, maar nu mét USM-terminologie.

Dat is geen implementatieprobleem — dat is een **ontwerpconflict**.

Zolang management niet expliciet kiest voor:

- systeemverantwoordelijkheid
- rolherverdeling
- en het afbouwen van herstelwerk...

blijft USM een extra laag, geen kantelpunt.

20.3 De tool-first-valkuil

Automatiseren wat niet is ontworpen

Een klassieke reflex is het snel inrichten van tooling:

- serviceportals
- workflows
- dashboards
- integraties.

Tooling voelt tastbaar.

Tooling laat voortgang zien.

Maar zonder expliciete keuzes over:

- service-definities
- interfaces
- verantwoordelijkheden
- en beslismomenten...

automatiseert tooling **onduidelijkheid**.

Wat ontstaat is geen samenhang, maar:

- snellere escalaties
- betere registratie van falen
- en meer afhankelijkheid van uitzonderingen.

USM vraagt eerst om **ontwerpbesluiten**, pas daarna om tooling.

Wie die volgorde omdraait, krijgt een professioneel ogend systeem dat structureel blijft haperen.

A fool with a tool is still a fool.

20.4 De eigenaarschaps-valkuil

Alles een eigenaar geven

In reactie op fragmentatie wordt vaak gezocht naar eigenaarschap:

- service-eigenaren
- keteneigenaren
- proces-eigenaren.

Eigenaarschap klinkt krachtig.

Maar zonder heldere architectuur leidt het tot:

- overlappende verantwoordelijkheden
- onderlinge claims
- en onduidelijkheid over beslissingsbevoegdheid.

USM vervangt eigenaarschap niet door méér eigenaarschap, maar door:

- expliciete rolverdeling
- duidelijke interfaces
- en een beperkt aantal bestuurbare objecten.

Waar alles een eigenaar heeft, is uiteindelijk **niemand verantwoordelijk voor het geheel**.

20.5 De schaal-valkuil

Te snel te groot

Wanneer een eerste toepassing werkt, ontstaat enthousiasme:

"Dit moeten we overal doen."

Opschalen voordat:

- het ontwerp stabiel is
- rollen zijn uitgekristalliseerd
- en management het nieuwe denken heeft geïnternaliseerd...

leidt tot reproductie van oude patronen op grotere schaal.

USM schaalt niet door herhaling, maar door **herkenning**: pas wanneer mensen zien *waarom* het werkt, kan het breder landen.

20.6 De morele valkuil

Valkuilen als falen framen

Misschien wel de gevaarlijkste valkuil is deze: valkuilen toeschrijven aan onwil, weerstand of onkunde.

Dat leidt tot:

- harder sturen
- meer uitleg
- en druk op mensen.

Terwijl valkuilen juist laten zien: waar het systeem nog niet consequent is ontworpen.

USM werkt alleen wanneer fouten worden gelezen als **ontwerpsignalen**, niet als persoonlijke tekortkomingen.

20.7 De best-practice-valkuil

We zijn wéér (of nog steeds) uniek

Na verloop van tijd ontstaat de neiging om te zeggen:

- "Zo doen wij USM hier"
- "Dit is onze variant"
- "Dat past beter bij onze cultuur"

Voor je het weet:

- ontstaan lokale interpretaties
- wijken processen af
- en verdwijnt de gedeelde logica.

USM verandert dan van architectuur in afspraak.

  **De Tegenstem**
"Maar elke organisatie is toch uniek?"

Zeker. Maar besturing hoeft dat niet te zijn.

20.8 De coach-valkuil

De coach als vangnet gebruiken

Een subtiele maar verraderlijke valkuil: de USM-coach wordt het laatste redmiddel.

- "Laten we dit even aan de coach voorleggen"
- "Wat vindt hij hiervan?"
- "Kan hij dit niet gewoon besluiten?"

Op dat moment:

- verschuift eigenaarschap
- stopt leren
- en wordt coaching afhankelijkheid.

Een goede coach voelt dit en trekt zich juist *dán* terug.

20.9 Uitzonderingen normaliseren

Maar dit is écht anders

Elke organisatie kent uitzonderingen. USM ontkent dat niet.



Maar wanneer uitzonderingen:

- structureel worden
- niet worden geëvalueerd
- of niet leiden tot systeemverbetering...

worden ze het nieuwe normaal.

Dan keert complexiteit terug.

Niet plotseling. Maar onafwendbaar.

  **De Tegenstem**
"Maar deze uitzondering is echt bijzonder."

Dat zeggen alle uitzonderingen.

20.10 Resultaten verwarren met succes

We hebben USM succesvol ingevoerd

Na verloop van tijd verbeteren cijfers:

- doorlooptijden dalen
- escalaties nemen af
- tevredenheid stijgt.

Het gevaar: men denkt dat het "klaar" is.

USM is geen project met een einddatum.

Het is een managementsysteem dat continu tot verbeteringen blijft leiden.

Zodra aandacht verslapt:

- neemt improvisatie toe
- vervaagt architectuur.

20.11 Terugvallen onder druk

De politiek wint de strijd

De ultieme stresstest komt bij:

- politieke druk
- incidenten
- crises
- media-aandacht.

Dan is de verleiding groot om:

- regels te buigen
- uitzonderingen toe te staan
- het systeem 'voor nu' even te omzeilen.

Dat ene moment bepaalt of USM werkelijk is ingebed.

🗨️ ⚡ **De Tegenstem**

"Maar soms is de situatie gewoon te urgent."

Juist dan toont zich leiderschap.

20.12 Wat deze valkuilen gemeen hebben

Het systeem wordt verlaten zodra het ongemakkelijk wordt.

In alle gevallen gebeurt hetzelfde: USM wordt toegepast binnen het bestaande paradigma, in plaats van dat paradigma te vervangen.

Dan voelt het bekend, veilig, beheersbaar.

En blijft het effect beperkt.

Als je deze valkuilen herkent:

- ben je niet verkeerd begonnen
- heb je niets 'fout' gedaan
- maar ben je nog niet begonnen met USM.

USM begint pas echt wanneer:

- de service leidend is
- de architectuur expliciet is
- geïntegreerde, gezamenlijke uitvoering vanzelfsprekend is.

20.13 Kernboodschap

Valkuilen zijn geen afwijkingen van USM.

Ze zijn het **bewijs dat oude patronen sterk zijn**.

Elke valkuil wijst op dezelfde vraag:

Waar proberen we het nieuwe denken toe te passen zonder het oude ontwerp los te laten?

Wie die vraag durft te stellen, is niet ontspoord — maar precies waar echte samenhang kan ontstaan.

USM vraagt geen perfectie. Het vraagt consistentie. Niet altijd de juiste beslissing. Wel altijd een *herleidbare* beslissing.

20.14 Reflectievragen

- Welke vormen van coördinatie zijn nog steeds nodig "omdat het anders niet loopt"?
- Waar voelt het aantrekkelijk om "even af te wijken"?
- Wie bewaakt bij jullie het ontwerp als het spannend wordt?

20.15 Leerdoelen

Na het lezen van dit hoofdstuk kan de lezer:

- uitleggen waarom USM vaak faalt door goede bedoelingen
- de meest voorkomende terugvalpatronen herkennen
- verklaren waarom discipline belangrijker is dan enthousiasme
- begrijpen waar leiderschap zich juist in crisissituaties toont.

20.16 Overgang

Met Hoofdstuk 20 sluiten we Deel VII af.

Alles wat nodig is om USM te laten werken, ligt nu op tafel:

- ontwerp
- rollen
- startstrategie
- coaching
- en valkuilen.

Wat resteert is het eindbeeld. In Deel VIII kijken we vooruit: niet naar een ideaal, maar naar een organisatie die saai goed functioneert.

Daarmee ronden we het boek af.

DEEL VIII – De organisatie voorbij eilanden

Organisaties zijn kampioenen in eilandbouw. Afdelingen optimaliseren hun eigen stukje grond, verdedigen hun grenzen en noemen dat 'efficiëntie'. Ondertussen zakt de dienstverlening weg in de branding tussen die eilanden, waar niemand eigenaar is en iedereen het probleem doorschuift.

In dit deel verlaten we de kaart van hokjes en functies. We kijken naar de organisatie zoals klanten haar ervaren: als één samenhangend systeem, of juist als een keten van onderbrekingen. Hier gaat het niet meer over afdelingen, maar over verbindingen. Niet over wie waar zit, maar over hoe werk werkelijk stroomt.

Wie voorbij de eilanden durft te kijken, ontdekt iets ongemakkelijks: geïntegreerde, gezamenlijke uitvoering is geen *soft skill*, maar een ontwerpkeuze. En die keuze kun je maken.



Figuur 20. De organisatie voorbij eilanden

21 Hoe ziet een organisatie zonder eilanden eruit?

21.1 Context & herkenning

Wie dit boek tot hier heeft gelezen, draagt waarschijnlijk twee tegenstrijdige gevoelens met zich mee.

Aan de ene kant:

- "Ja. Dit klopt."
- "Dit verklaart veel."
- "Dit zou inderdaad anders kunnen."

Aan de andere kant:

- "Maar zo'n organisatie... bestaat die eigenlijk wel?"

Dat is een terechte vraag.

 **De Tegenstem**

"Dit begint wel erg ideaal te klinken."

Dat is precies waarom we het concreet moeten houden.


21.2 Kernboodschap

Een organisatie zonder eilanden is niet spectaculair.
Ze is voorspelbaar, rustig en soms zelfs een beetje saai.

En juist daarom werkt ze.

21.3 Wat je níét ziet in een organisatie zonder eilanden

Laten we beginnen met wat ontbreekt.

 In **Middenstad** — na verloop van tijd — zie je géén:

- * eindeloze afstemmings-overleggen
- * structurele escalaties
- * "dit ligt bij hen"-discussies
- * helden die gaten dichtlopen
- * managers die continu moeten bijsturen.

Niet omdat mensen beter zijn geworden, maar omdat het systeem dat gedrag niet meer uitlokt.

 **De Tegenstem**

"Maar problemen verdwijnen toch nooit helemaal?"

Nee. Ze landen alleen waar ze horen.

21.4 Eén gezicht naar de burger

Voor de burger, cliënt of patiënt verandert iets fundamenteels: de organisatie voelt als één geheel.

- vragen worden niet doorgeschoven
- antwoorden zijn consistent
- fouten worden hersteld zonder discussie.

Niet omdat er één loket is, maar omdat achter de schermen de keten als keten wordt bestuurd. De burger merkt geen afdelingen. En dat was altijd al de bedoeling.

21.5 Interne rust is geen luiheid

- 🌀 Een opvallend effect in **Middenstad**: de interne rust neemt toe.
- * minder ad-hoc overleg
 - * minder crisismomenten
 - * minder spanning tussen teams.

Dat wordt soms verward met:

- gebrek aan urgentie
- verlies aan scherpheid
- "we zijn wel erg comfortabel geworden".

🗨️ ⚡ De Tegenstem

"Maar zonder druk verslapt de boel toch?"

Nee. Druk is een slechte vervanger voor richting.

21.6 Voorspelbare prestaties in complexe ketens

In een organisatie zonder eilanden:

- zijn prestaties niet perfect
- maar wel voorspelbaar.

Dat betekent:

- afwijkingen worden vroeg gezien
- beslissingen zijn herleidbaar
- verbeteringen raken het systeem.

Management stuurt niet meer op incidenten, maar op patronen.

Dat is geen *control*. Dat is volwassenheid.

21.7 Minder beleid, meer werking

Een onverwacht gevolg: het aantal regels neemt af.

Niet omdat men regels schrapt, maar omdat veel regels ooit zijn ontstaan om systeemfouten te compenseren.

Zodra:

- overdrachten helder zijn
- verantwoordelijkheden expliciet
- architectuur leidend...

verdwijnt de noodzaak voor micromanagement.

🗨️ ⚡ De Tegenstem

"Maar dan laten we toch dingen los?"

Ja. Wat niet meer nodig is.

21.8 Technologie als dienaar, niet als stuurman

- 🌀 In **Middenstad** verschuift de rol van technologie:
- * minder discussie over tools
 - * minder vendor-afhankelijkheid
 - * meer focus op ondersteuning van de service.

Systemen ondersteunen workflows, in plaats van ze te dicteren.

Dat maakt technologie eindelijk weer vervangbaar.

21.9 Mensen blijven mensen

Een organisatie zonder eilanden is geen paradijs.

Er zijn nog steeds meningsverschillen, fouten, politieke spanningen, lastige keuzes.

Het verschil: deze spelen zich af binnen een helder kader.

Conflicten worden sneller opgelost, minder persoonlijk, en beter te duiden.

  **De Tegenstem**
"Dus cultuur doet er niet meer toe?"

Cultuur volgt structuur. Altijd.

21.10 Waarom dit eindbeeld zo moeilijk te verkopen is

Omdat het geen heroïek bevat.

- geen grote transformatieverhalen
- geen revolutionaire doorbraken
- geen permanente verandering.

Het is een organisatie die doet wat ze belooft.

Niet meer. Niet minder. En dat is, vreemd genoeg, voor veel organisaties revolutionair.

21.11 Reflectievragen

- Hoe zou jouw organisatie voelen als escalaties zeldzaam waren?
- Welke spanningen bestaan alleen door onduidelijke samenhang?
- Wat zou er gebeuren als rust geen probleem meer was?

21.12 Leerdoelen

Na het lezen van dit hoofdstuk kan de lezer:

- een realistisch beeld schetsen van een organisatie zonder eilanden
- uitleggen waarom rust en voorspelbaarheid tekenen van volwassenheid zijn
- herkennen waarom heldendom plaatsmaakt voor betrouwbaarheid
- begrijpen waarom eenvoud vaak wordt onderschat.

21.13 Vooruitblik

We zijn bijna aan het einde.

In het laatste hoofdstuk verschuift de focus nog één keer: van organisatie naar persoonlijk leiderschap.

Niet als stijl. Maar als verantwoordelijkheid.

In Hoofdstuk 22 – De manager als architect maken we die cirkel rond.

22 De manager als architect

(en waarom coördineren iets anders is dan managen)

22.1 Context & herkenning

🔗 In **Middenstad** dragen veel mensen de titel manager. Maar in de dagelijkse praktijk doen ze iets anders.

Ze:

- * stemmen af
- * lossen knelpunten op
- * bemiddelen tussen afdelingen
- * bewaken afspraken
- * jagen acties na.

Dat is geen kritiek.

Dat is een constatering.

💬 ⚡ **De Tegenstem**
"Maar *dát* is toch management?"

Nee. Dat is coördinatie.

22.2 Kernboodschap

Veel managers functioneren als coördinatoren, omdat het managementsysteem ontbreekt.

En zolang dat zo is:

- blijven zij brandjes blussen
- dragen zij de samenhang persoonlijk
- en wordt het systeem nooit volwassen.

USM begint daarom niet met beter coördineren, maar met leren wat managen werkelijk is. Wie dit nog niet had begrepen kan nu beter terugkeren naar paragraaf 8.6 en hoofdstuk 16, en nog een keer lezen waarom dit een *paradigm shift* is.

22.3 Coördinatie: noodzakelijk symptoom, geen oplossing

Coördinatie ontstaat wanneer:

- werk over grenzen loopt
- verantwoordelijkheden onduidelijk zijn
- interfaces niet zijn ontworpen.

🔗 In **Middenstad** is coördinatie geen keuze.

Het is noodzaak.

Zonder coördinatie:

- * valt het werk stil
- * raken burgers de weg kwijt
- * ontstaan escalaties.

Maar dat maakt coördinatie nog geen management.

💬 ⚡ **De Tegenstem**
"Zonder mij valt alles uit elkaar."

Dat klopt. En precies *dát* is het probleem.

22.4 Wat management wél is (en coördinatie niet)

Management is niet:

- het oplossen van uitzonderingen
- het gladstrijken van conflicten
- het verbinden van losse eindjes.

Zolang een manager nodig is om:

- werkstromen bij elkaar te houden
- beslissingen te vertalen
- gaten te dichten...

is het systeem niet gemanaged, maar gecompenseerd.

Management is: het ontwerpen en bewaken van een systeem waarin samenhang structureel is georganiseerd.

22.5 Waarom managers eerst moeten her-leren wat managen is

Veel managers zijn uitstekend opgeleid in:

- communicatie
- leiderschap
- verandermanagement
- stakeholdermanagement.

Maar nauwelijks in:

- systeemontwerp
- architectuur
- bestuurbaarheid.

USM vraagt daarom iets radicaals: niet beter leiderschap, maar beter *begrip* van management.

De Tegenstem

"Maar daar hebben we toch architecten voor?"

Architecten ontwerpen het systeem.
Managers zijn verantwoordelijk voor het functioneren ervan.

22.6 Inzicht in architectuur is geen specialisme, maar randvoorwaarde

De manager als architect hoeft:

- geen modellen te tekenen
- geen schema's te maken
- geen methodes te beheersen.

Maar moet wél:

- begrijpen hoe de SMA werkt
- weten waar interfaces lopen
- herkennen wanneer coördinatie architectuur vervangt.

Zonder dat inzicht:

- kan een manager niet sturen
- alleen bijsturen.

22.7 De cruciale verschuiving: van zelf doen naar laten uitvoeren

USM vraagt een duidelijke rolafbakening:

- **Managers** ontwerpen, bewaken en verbeteren het managementsysteem.
- **Coördinatoren** passen dat systeem toe in de dagelijkse operatie.

Dat is geen degradatie.
Dat is professionalisering.

  **De Tegenstem**

"Maar dan word ik afhankelijk van anderen."

Nee. Je wordt eindelijk afhankelijk van het systeem, niet van personen.

22.8 Waarom deze scheiding bevrijdend werkt

Wanneer managers stoppen met coördineren:

- ontstaat ruimte om te kijken
- wordt patroonherkenning mogelijk
- kan structurele verbetering plaatsvinden.

En wanneer coördinatoren:

- een helder systeem toepassen
- binnen duidelijke workflows werken
- niet hoeven improviseren...

wordt uitvoering rustiger en betrouwbaarder.

Dit is geen hiërarchische ingreep.
Het is een logische scheiding van verantwoordelijkheden.

22.9 De ongemakkelijke waarheid

Zolang managers:

- trots zijn op hun onmisbaarheid
- voldoening halen uit het oplossen van chaos
- en hun agenda vol zit met afstemming...

blijft het systeem afhankelijk en fragiel.

USM nodigt managers uit om iets op te geven: de rol van menselijke lijm.

  **De Tegenstem**

"Maar dat is juist waar ik goed in ben."

Misschien. Maar organisaties hebben geen lijm nodig.
Ze hebben architectuur nodig.

22.10 Dit is waar de manager echt architect wordt

Niet door:

- meer invloed
- meer beslissingsmacht
- of meer zichtbaarheid.

Maar door:

- coördinatie te beperken
- het systeem voor zichzelf te laten spreken
- en de uitvoering te laten doen wat zij moet doen.

Dat is geen verlies aan status.
Dat is volwassen management.

22.11 Reflectievragen

- Waar in jouw rol fungeer je vooral als coördinator?
- Welke problemen bestaan alleen omdat het systeem ontbreekt?
- Wat zou er gebeuren als jij vandaag stopt met compenseren?

22.12 Leerdoelen

Na het lezen van dit hoofdstuk kan de lezer:

- het verschil uitleggen tussen coördineren en managen
- herkennen waarom coördinatie een symptoom is
- verklaren waarom inzicht in architectuur essentieel is voor managers
- begrijpen waarom uitvoering en besturing gescheiden moeten worden.

22.13 Vooruitblik

Met dit hoofdstuk is de cirkel bijna rond.

We begonnen met eilanden als systeemprobleem.

We eindigen met management als systeemverantwoordelijkheid.

De kernvraag blijft hangen — bewust ongemakkelijk:

De keuze is niet langer of er gecoördineerd moet worden — maar of coördinatie een onvermijdelijke last blijft of een eigenschap van het systeem wordt.

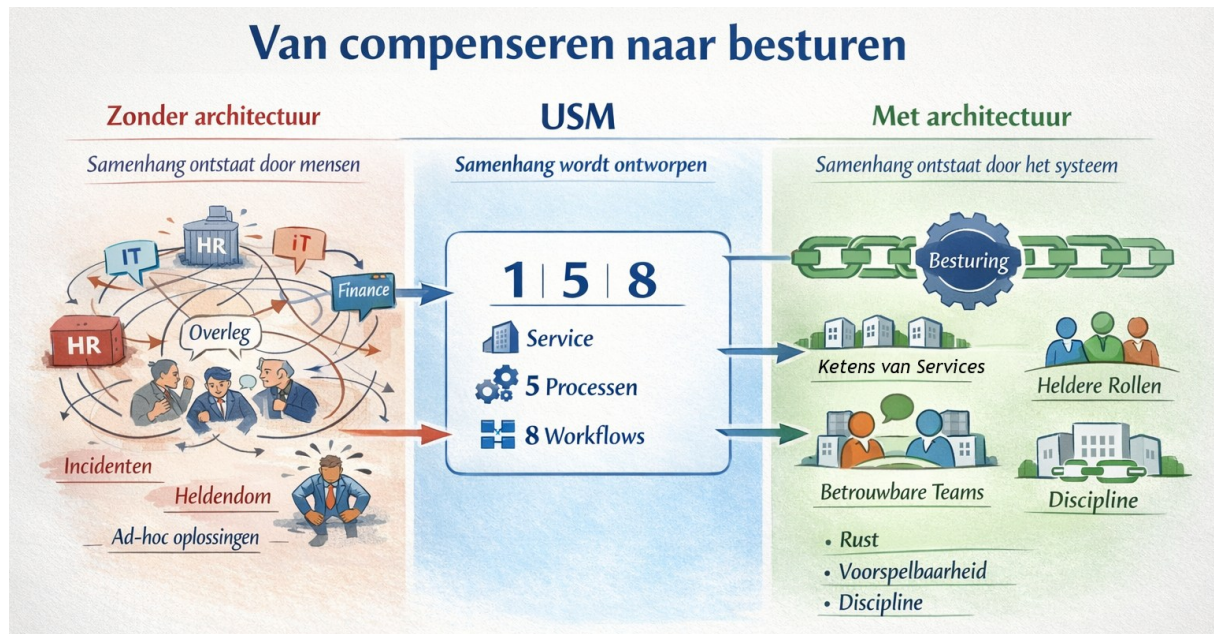
Daarmee sluit dit boek af.

Niet met een methode.

Maar met een keuze.

23 Conclusie: breek de muren, niet de mensen

23.1 Terug naar het begin



Figuur 21. Van compenseren naar besturen. Wat in het begin werd gecompenseerd door mensen, wordt aan het eind gedragen door het systeem.

Dit boek begon met een eenvoudige observatie: organisaties werken harder dan ooit, maar hebben moeite om als geheel te verbeteren.

Niet omdat mensen falen, maar omdat samenhang moet worden gecreëerd door inspanning in plaats van door ontwerp.

We zagen een herkenbare frustratie: overal eilanden, goede mensen die vastlopen, organisaties die harder werken maar minder bereiken.

De reflex was bekend:

- cultuurprogramma's
- leiderschapstrainingen
- betere samenwerking
- meer coördinatie
- meer overleg
- nóg een framework.

En steeds weer hetzelfde resultaat.

Niet omdat mensen niet wilden.

Maar omdat ze werkten in een systeem dat hen dwong te falen.

⚡ **De Tegenstem**

"Maar mensen máken toch de organisatie?"

Ja. Maar systemen bepalen wat mensen kunnen doen.

"Wat in hoofdstuk 1 nog voelde als onmacht, blijkt nu een logisch gevolg van het ontbreken van ontwerp."

23.2 Terugkijkend op het begin van dit boek

Wat in Hoofdstuk 1 nog voelde als frustratie, onmacht en organisatorische vermoeidheid, blijkt nu iets anders te zijn geweest: geen falen van mensen, maar het voorspelbare gevolg van een organisatie zonder expliciet ontwerp.

Waar managers toen moesten compenseren, overleg moesten organiseren en samenhang persoonlijk moesten dragen, laat het eindbeeld zien wat er gebeurt wanneer datzelfde werk eindelijk door het systeem zelf wordt gedaan.

Het probleem is niet verdwenen.
Het is verplaatst — van mensen naar architectuur.
En dat is precies waar het thuishoort.

23.3 Wat dit boek werkelijk heeft betoogd

Dit boek ging nooit over IT, processen, tools, of methodes.

Het ging over één ongemakkelijke waarheid:

*Als een organisatie structureel niet levert,
is dat bijna altijd een ontwerpfout — geen gedragsprobleem.*

Eilanden zijn geen karaktertrek.
Ze zijn een logisch gevolg van hoe we organisaties besturen.

In dit boek maken we een onderscheid tussen samenwerking en geïntegreerde, gezamenlijke uitvoering (*collaboration*).
Samenwerking is gebaseerd op het compenseren van fragmentatie door mensen.
Geïntegreerde, gezamenlijke uitvoering ontstaat wanneer gedeelde interfaces en duidelijke doelstellingen een dergelijke compensatie overbodig maken.

23.4 Waarom mensen repareren zo aantrekkelijk is

Mensen aanspreken voelt sneller, persoonlijker, daadkrachtiger.
Je kunt gesprekken voeren, trainingen plannen, verwachtingen uitspreken.

En ondertussen verandert er niets fundamenteels.
Want mensen repareren is makkelijker dan:

- macht herontwerpen
- verantwoordelijkheden expliciteren
- architectuur afdwingen.

De Tegenstem

"Maar systeemverandering is traag en ingewikkeld."

Dat klopt.
Maar mensverandering zonder systeemverandering is zinloos.

23.5 Wat USM hier wezenlijk anders doet

USM belooft geen harmonie.
USM belooft bestuurbaarheid.

Het zegt:

- definieer services als ketenprestaties
- ontwerp één managementarchitectuur voor dienstverlening
- hanteer minimale, gedeelde logica
- scheid besturing van uitvoering
- en maak macht zichtbaar.

Niet om mensen te beperken, maar om hen eindelijk eerlijk werk te laten doen.

23.6 De echte paradigmashift

De kernverschuiving is deze:

- van coördineren naar managen
- van improviseren naar ontwerpen
- van heldendom naar betrouwbaarheid
- van lokale optimalisatie naar ketenwaarde.

Dat vraagt geen betere mensen. Dat vraagt betere keuzes.

 **De Tegenstem**
"Maar dit vraagt moed."

Ja. Meer dan welke methode ook.

23.7 Wat dit vraagt van jou als lezer

Als je dit boek weglegt met: *"Interessant, maar lastig"* dan heb je het begrepen — maar nog niet aangenomen.

Dit boek vraagt iets concreets:

- dat je stopt met compenseren
- dat je ophoudt mensen te repareren
- en dat je begint met het ontwerpen van het systeem.

Niet morgen. Niet groots. Maar ergens. Bewust. Consequent.

23.8 Begin klein. Maar begin echt.

Kies:

- één service
- één keten
- één plek waar je het stuurwiel zichtbaar maakt.

Laat zien dat:

- samenhang ontworpen kan worden
- rust geen zwakte is
- en eenvoud geen naïviteit.

Dat moment verandert gesprekken.

En gesprekken veranderen organisaties.

 **De Tegenstem**
"En als we halverwege vastlopen?"

Dan weet je tenminste waarom. En dat is al winst.

23.9 Tot slot

Eilanden verdwijnen niet door harder te werken.

Ze verdwijnen niet door beter samen te werken.

Ze verdwijnen niet door mensen te veranderen.

Eilanden verdwijnen wanneer we eindelijk durven erkennen dat organisaties ontworpen moeten worden — en niet bij elkaar gecoördineerd.

Breek daarom niet de mensen. Breek de muren.

En bouw iets dat blijft staan, ook als jij er even niet bent.

Einde.

Nawoord – Dit boek is geen eindpunt

Dit boek is niet geschreven om gelijk te krijgen.
Het is geschreven om iets los te maken wat te lang vastzat.

Als je dit boek uit hebt, weet je geen nieuwe truc.
Je hebt geen checklist.
Je hebt geen roadmap.

Wat je wél hebt, is een ander referentiekader.

Je kunt niet meer *on*-zien dat:

- eilanden geen menselijk falen zijn
- coördinatie geen management is
- en samenwerking zonder architectuur vooral hard werken is.

Dat is ongemakkelijk.
En precies daarom waardevol.

USM vraagt geen geloof.
Het vraagt consequentie.

Niet de consequentie van “alles tegelijk”, maar die van ergens beginnen en niet meer terugvallen.

Misschien verandert dit boek niets in jouw organisatie.
Dat kan.

Maar als het wél iets verandert, dan is het dit: dat je voortaan herkent wanneer je mensen inzet om een ontwerpfout te compenseren.

En dat je dan een keuze hebt.

Niet om harder te werken.
Maar om beter te ontwerpen.

Daar stopt dit boek.
En daar begint het echte werk.

Organisaties zijn niet vastgelopen omdat mensen niet samenwerken.
Ze zijn vastgelopen omdat ze zijn ontworpen om samenhang te compenseren door extra coördinatie in plaats van te organiseren.

In "Van Eilanden naar Ecosysteem" laat dit boek zien waarom eilanden (silo's) geen cultuurprobleem zijn, maar een logisch gevolg van hoe we management hebben ingericht. Waarom managers in de praktijk vooral coördinatoren zijn geworden. En waarom steeds nieuwe frameworks, technieken en tools die fragmentatie eerder versterken dan oplossen.

Dit boek pleit niet voor betere samenwerking.

Het pleit voor beter ontwerp *waarmee* je beter gezamenlijke uitvoering kunt realiseren.

Op basis van de Universeel Service Management (USM) architectuur wordt stap voor stap zichtbaar hoe organisaties weer bestuurbaar worden:

- door services als ketenprestaties te definiëren
- door één gedeelde managementarchitectuur te hanteren
- en door management te scheiden van coördinatie.

Geen nieuwe frameworks of technieken.

Geen transformatieprogramma.

Geen mensverbetering.

Maar een fundamentele *paradigm shift*:

- van improviseren naar ontwerpen
- van heldendom naar betrouwbaarheid
- van mensen repareren naar muren afbreken.

Dit boek is geschreven voor managers, bestuurders en professionals in complexe organisaties (overheid, zorg, onderwijs, grote dienstverleners) die voelen dat het anders moet — en bereid zijn om eerst anders te *denken*, voordat ze anders gaan *doen*.

De Rode Draad casus in dit boek is opgedragen aan gemeentesecretarissen en hun directeuren uitvoering.

Benieuwd hoe de USM-methode je kan helpen bij het opzetten van een effectieve strategie voor dienstverlening, geïnspireerd door *practices* uit populaire frameworks, maar gebaseerd op *architectuur* en *systemdenken*?

⇒ **Lees de USM Wiki, de USM-portal, het USM-boek**

Chaos los je niet op met meer coördinatie. Je lost het op met structuur.

Publicatiedata

© 2026 Stichting SURVUZ. Alle rechten voorbehouden.

Een uitgave van Stichting SURVUZ — Beheerder van de USM-methode.

www.survuz.org



Beheerder van de USM-methode