

WAAROM DE MEESTE MANAGERS NIET MANAGEN

Waarom organisaties vastlopen in coördinatie – en hoe besturingsarchitectuur het verschil maakt



Colofon

Titel	Waarom de meeste managers niet managen <i>Waarom organisaties vastlopen in coördinatie – en hoe besturingsarchitectuur het verschil maakt</i>
Auteur	Jan van Bon
Uitgever	Stichting SURVUZ
Concept & methodiek	Universeel Service Management (USM)
Versie	Eerste editie – 2026 (20260209)
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 geschreven om managers te helpen beter te managen. Het is geschreven om zichtbaar te maken dat veel wat wij tegenwoordig *management* noemen, in werkelijkheid iets anders is.

Dat klinkt misschien als een semantische kwestie. *Dat is het niet.*

In veel organisaties is *manager* een titel geworden voor mensen die dagelijks bezig zijn met afstemmen, gladstrijken, bij elkaar houden en voorkomen dat het vastloopt. Dat werk is belangrijk. Vaak onmisbaar zelfs. Maar het is geen management in de oorspronkelijke betekenis van het woord. En precies daar wringt het.

Want zolang coördinatie wordt aangezien voor management, blijven drie dingen structureel onzichtbaar:

- wat managen werkelijk is
- wat coördineren feitelijk inhoudt
- en waar het uitvoerende werk de prijs betaalt voor die verwarring.

Dit boek is geschreven vanuit die observatie – en vanuit de ervaring van de auteur. Niet vanuit onvrede over mensen. Niet vanuit een ideaalbeeld van organisaties.

Maar vanuit jarenlange blootstelling aan hetzelfde patroon, steeds opnieuw, in steeds andere contexten – en opvallend vaak in overheidsorganisaties.

Daar, waar publieke waarde geleverd moet worden onder politieke druk, maatschappelijke verwachtingen en beperkte ruimte voor fouten, zie je het patroon het scherpst. Niet omdat mensen het daar slechter doen, maar omdat het systeem er weinig vergeeft.

Managers worden er druk. Coördinatie wordt er persoonlijk. En het werk op de vloer wordt er zwaarder dan nodig.

Dit boek stelt geen diagnose van individuen. Het stelt vragen bij rollen – aan de hand van de managementarchitectuur van de USM-methode: Universeel Service Management, gebaseerd op Systems Thinking.

Wat gebeurt er als we managen weer zien als ontwerpwerk in plaats van ingrijpen?

Wat gebeurt er als we coördinatie erkennen als professioneel uitvoerend werk, in plaats van het te verpakken als leiderschap?

En wat gebeurt er met het echte werk – het werk dat dagelijks geleverd moet worden – als die rollen weer uit elkaar worden gehaald?

De titel van dit boek is bewust provocerend. Niet om te choqueren, maar om iets los te maken wat zelden expliciet wordt besproken. Want wie de ware manager laat opstaan, vraagt van anderen iets moeilijks: stoppen met *dragen* wat eigenlijk *ontworpen* had moeten zijn. Dat is geen technische ingreep. Het is een culturele.

Dit boek biedt geen stappenplan. Geen quick wins. Geen reorganisatiemodel.

Het biedt iets anders: een manier van kijken. Een manier die ongemakkelijk kan zijn, vooral voor wie zich herkent in het coördinatiewerk dat hier beschreven wordt. Niet omdat dat werk minderwaardig is – integendeel – maar omdat het vaak te lang te veel heeft moeten dragen.

Wie dit boek leest om bevestigd te worden in bestaande overtuigingen, zal teleurgesteld zijn. Wie het leest om beter te begrijpen wat hij werkelijk doet, kan iets waardevols ontdekken.

De vraag die dit boek stelt, is uiteindelijk eenvoudig – en allesbehalve makkelijk:

Willen we dat de ware manager opstaat, zodat coördinatoren en operators aan het werk kunnen?

Het antwoord laat ik graag aan de lezer.

Jan van Bon,
Voorzitter Stichting SURVUZ

Inhoud

Colofon	I
Voorwoord	II
Inhoud	III
Leeswijzer – Hoe dit boek te gebruiken	IV
Managementsamenvatting	VIII
DEEL I – De verwarring	2
1 Wanneer noemen we iemand eigenlijk een manager?	3
2 Waarom managers structureel druk zijn	5
3 Onmisbare managers en kwetsbare organisaties	7
4 Als alles overleg wordt	9
5 Waarom dit boek ongemakkelijk begint (en niet anders kan)	11
Het eindpunt van Deel I	13
DEEL II – Wat managen werkelijk is	14
6 Wat is managen, los van functie en titel?	15
7 Waarom managen ontwerpwerk is	16
8 Waar management zich op richt: ontwerp, samenhang en oorzaak	18
9 Functiescheiding als ontwerpprincipe	21
10 Matrixorganisaties als logisch gevolg	23
11 Wat als lijn en proces botsen?	25
12 Wanneer niet-handelen professioneel is	27
Het eindpunt van Deel II	29
TUSSENPAUZE – Over de naam ‘manager’	30
DEEL III – De coördinator die manager heet	32
13 Wat doe je eigenlijk, de hele dag?	33
Intermezzo – Van eilanden naar rolverwarring	34
14 Coördineren is geen managen, maar ook geen uitvoeren	35
15 Twee vormen van coördinatie die we door elkaar halen	36
16 Waarom lijncoördinatie nooit end-to-end kan zijn	37
17 Van coördineren naar compenseren: waarom managers het systeem dragen	38
18 De herwaardering van coördinatie	40
Het eindpunt van Deel III	41
DEEL IV – De operator: waar het werk samenkomt	42
19 Wat is operatorwerk eigenlijk?	43
20 Werken op het kruispunt van lijn en proces	44
21 Afspraken zijn geen suggesties	46
22 Waarom operators het systeem niet verbeteren	47
Het eindpunt van Deel IV	48
DEEL V – Als rollen weer kloppen	49
23 Wat verandert er als managers stoppen met coördineren?	50
24 Wat coördinatoren winnen als hun werk erkend wordt	51
25 Wat operators winnen als het systeem betrouwbaar wordt	52
26 Waarom verschuift verantwoordelijkheid van mensen naar structuur?	53
27 Wat vraagt dit van het zelfbeeld van managers?	54
28 De echte prijs van rolzuiverheid	55
Het slot van Deel V	56
Het verloop van de casus DPV	57
Nawoord	60

Leeswijzer – Hoe dit boek te gebruiken

Dit boek is geen managementhandboek. Het is een **denkboek**.

Je vindt hier geen stappenplan, geen quick wins en geen checklist om “morgen beter te managen”. Wat je wél vindt, is een samenhangende verkenning van **drie taken** en de bijbehorende profielen die in veel organisaties door elkaar zijn gaan lopen, en die in de managementarchitectuur van USM structureel gescheiden zijn:

- managen ⇒ **manager**
- coördineren ⇒ **coördinator**
- uitvoeren ⇒ **operator**.

Het doel van dit boek is niet om mensen te corrigeren, maar om rollen weer **zichtbaar en onderscheidbaar** te maken. Dat vraagt iets van de lezer: bereidheid om eigen aannames tijdelijk op te schorten.

Voor wie is dit boek?

Dit boek is geschreven voor mensen die zich herkennen in ten minste één van de volgende situaties:

- Je draagt de titel *manager*, maar je dagen bestaan vooral uit afstemmen, escalaties en “zorgen dat het doorloopt”.
- Je bent formeel geen manager, maar wordt steeds gebeld als het vastloopt.
- Je werkt in de uitvoering en merkt dat onduidelijke afspraken jouw werk complexer maken dan nodig.
- Je zit in een MT en ervaart onrust, ondanks acceptabele cijfers.

Het boek richt zich nadrukkelijk **niet** op beginners. Het veronderstelt ervaring. Juist daarom kan het schuren.

Drie dragende technieken in dit boek

1. De Tegenstem

In dit boek kom je regelmatig **De Tegenstem** tegen.

De Tegenstem is geen karikatuur, geen “foute manager”, geen *strawman*.

De Tegenstem is de **redelijke, ervaren professional** die zich herkent in wat beschreven wordt, maar moeite heeft om los te laten wat jarenlang logisch voelde. De Tegenstem verdedigt geen macht, maar betekenis, identiteit, bestaansrecht.

Hij (of zij) stelt precies de vragen die veel lezers zichzelf stellen, maar zelden hardop uitspreken. De Tegenstem is geen obstakel in het betoog, maar een gids door de weerstand.

Als je jezelf herkent in de Tegenstem, lees dan vooral door. Dat is geen teken van mislukking, maar van betrokkenheid.

2. De doorlopende casus: Dienst Publieke Voorzieningen (DPV)

Door het hele boek loopt één rode draad: de casus **Dienst Publieke Voorzieningen (DPV)**.

DPV is een landelijke publieke uitvoeringsorganisatie. Zij verzorgt diensten die voor burgers en bedrijven essentieel zijn, zoals vergunningverlening, registratie, mutaties en meldingen.

DPV is een fictieve organisatie, maar bewust samengesteld uit herkenbare elementen:

- een landelijke publieke uitvoeringsorganisatie
- meerdere waarestromen (vergunningen, mutaties, meldingen)
- sterke lijnstructuur
- groeiende proces- en ketenrollen
- politieke en maatschappelijke druk.

DPV is historisch gegroeid als een **functioneel georganiseerde organisatie**:

- afdelingen met eigen verantwoordelijkheden
- teams met specialistische kennis
- en managers die verantwoordelijk zijn voor "hun onderdeel".

In termen van het boek "[Van eilanden naar ecosysteem](#)" is DPV een **klassieke eilandorganisatie**: goed georganiseerd binnen fragmenten, maar zwak in end-to-end samenhang.

De casus wordt **niet** verteld als succesverhaal.
Er is geen "happy end".

DPV fungeert als observatie-instrument: *Dit is wat er gebeurt als rollen vervloeien.*

Dezelfde personen keren steeds terug, maar hun betekenis verschuift naarmate de lezer anders leert kijken:

Marieke

Afdelingsmanager (titel: manager, maar feitelijk vooral coördinator)

Betrokken, capabel, uitgeput. Prototype van de lezer.

Formeel:

- is ze verantwoordelijk voor haar afdeling
- zit ze in het managementteam.
- draagt ze budget- en personeelsverantwoordelijkheid.

In de praktijk:

- besteedt ze het grootste deel van haar tijd aan afstemmen
- lost ze overdrachtsproblemen op tussen afdelingen
- en grijpt ze in wanneer werk dreigt vast te lopen.

Wat Marieke nauwelijks doet, is:

- het expliciet ontwerpen van werkafspraken
- het vastleggen van kaders die herhaalbaar zijn
- het structureel begrenzen van uitzonderingen.

Niet omdat zij dat niet wil, maar omdat het systeem haar voortdurend dwingt tot bijsturing van de praktijk.

Rachid

Senior medewerker. Informele procescoördinator. Formeel heeft hij geen managementfunctie.

In de praktijk:

- weet hij hoe het werk door de organisatie loopt
- wordt hij gebeld wanneer iets vastloopt
- en verbindt hij teams die elkaar formeel niet aansturen.

Rachid:

- stemt af
- plant over teamgrenzen heen
- en lost structurele ruis op door persoonlijke inzet.

Hij realiseert samenhang.

Maar:

- hij heeft geen expliciet mandaat
- geen formele rolbeschrijving
- en geen begrenzing van zijn verantwoordelijkheid.

Rachid is daarmee de belichaming van **informele procescoördinatie**: cruciaal voor het functioneren van DPV, maar volledig afhankelijk van persoon en goodwill.

Rachid is de onzichtbare samenhangdrager, maar zonder mandaat.

Sanne

Operator. Zij voert het werk uit.

Zij:

- verwerkt aanvragen
- beoordeelt dossiers
- en werkt volgens procedures die vaak onvolledig zijn.

Sanne ontvangt sturing uit twee richtingen:

- vanuit de **lijn**: planning, capaciteit, prioriteiten
- vanuit het **proces**: doorlooptijden, afhankelijkheden, ketenafspraken.

Voor Sanne bestaat er geen matrix, geen abstract model.

Er bestaat alleen werk dat vandaag gedaan moet worden.

Wanneer afspraken ontbreken, prioriteiten botsen, of uitzonderingen niet zijn vastgelegd, wordt Sanne gedwongen te improviseren. Ontwerpfouten landen hier als morele druk.

Het managementteam (MT)

Een collectieve verantwoordelijkheid zonder ontwerp.

Het MT van DPV bestaat uit de hoofden van de verschillende afdelingen, waaronder Marieke. Formeel is dit het orgaan waar integrale verantwoordelijkheid wordt gedragen: strategie, prestaties, prioriteiten en samenhang.

In de praktijk functioneert het MT anders. Formeel:

- bespreekt het MT prestaties, cijfers en incidenten
- stelt het prioriteiten vast
- en neemt besluiten over capaciteit, beleid en middelen.

Het MT is bedoeld als de plek waar:

- samenhang wordt ontworpen
- kaders worden vastgesteld
- en richting wordt gegeven aan de organisatie als geheel.

In werkelijkheid:

- reageert het MT vooral op wat zichtbaar misgaat
- bespreekt het escalaties die elders niet zijn opgelost
- en verdeelt het schaarste: aandacht, capaciteit, politieke ruimte.

De agenda van het MT wordt gedomineerd door:

- incidenten
- uitzonderingen
- en spanningen tussen afdelingen.

Niet omdat het MT dat wil, maar omdat dit de enige plek is waar fragmenten elkaar nog ontmoeten. Wat bij Marieke individueel zichtbaar is, gebeurt in het MT collectief.

Het MT:

- stemt af tussen afdelingen
- corrigeert conflicterende prioriteiten
- en grijpt in wanneer het werk dreigt vast te lopen.

Dat is coördinatiewerk. Maar omdat dit coördinatiewerk op het hoogste niveau plaatsvindt, krijgt het status, gewicht, en urgentie. Het wordt ervaren als "besturen", terwijl het in werkelijkheid compensatie is voor ontbrekende architectuur.

Het MT fungeert daarmee als laatste vangnet van een gefragmenteerd systeem.

De casus ontwikkelt zich mee met het boek. In het laatste hoofdstuk wordt zij expliciet teruggelegd langs de tijdlijn, zodat je haar opnieuw kunt bekijken – nu met andere ogen.

3. De ankerzin

Ieder hoofdstuk sluit af met één zin die de kern van het hoofdstuk weergeeft. Zo kun je het boek snel scannen, herlezen, of met anderen bespreken.

Hoe lees je dit boek?

Lineair lezen verdient de voorkeur.

Hoewel de delen zelfstandig leesbaar zijn, is de opbouw **bewust sequentieel**:

1. **DEEL I – De verwarring**
Herkenning, geen oplossingen. Ontregeling is het doel.
2. **DEEL II – Wat managen werkelijk is**
Loskomen van titel en reflex. Managen opnieuw gedefinieerd.
3. **Tussenspauze – Over de naam ‘manager’**
Een adempauze. Identiteit mag meepraten.
4. **DEEL III – De coördinator die manager heet**
Benoemen wat altijd al gebeurde.
5. **DEEL IV – De operator: waar het werk samenkomt**
Waar de gevolgen landen.
6. **DEEL V – Als rollen weer kloppen**
Geen belofte, maar een keuze.

Wie delen overslaat, loopt het risico conclusies te trekken zonder de onderliggende spanning te hebben doorleefd.

Wat dit boek níet van je vraagt

- Je hoeft het niet meteen eens te zijn.
- Je hoeft niets direct toe te passen.
- Je hoeft geen organisatie te veranderen.

Wat dit boek wél vraagt, is iets subtielers – en moeilijkers: de bereidheid om anders te kijken naar werk dat je al jaren doet.

Een laatste aanwijzing

Als je jezelf betrapt op gedachten als:

- "Ja, maar zo werkt het nu eenmaal."
- "Dit kan alleen bij ons niet."
- "Maar iemand moet het toch oplossen."

...dan zit je precies waar dit boek je hebben wil.

Lees dan niet sneller, maar langzamer.

**Dit boek belooft geen oplossing.
Het belooft helderheid.**

Wat je daarna met die helderheid doet, is aan jou.

Managementsamenvatting

Veel organisaties kampen niet met een tekort aan management, maar met een **verwarring van taken en profielen**.

Wat vandaag *managen* wordt genoemd, is in werkelijkheid meestal **coördineren**: afstemmen, escaleren, brandjes blussen en zorgen dat het werk ondanks ontbrekende afspraken toch doorgaat. Dat werk is belangrijk, maar het is geen management in de oorspronkelijke betekenis van het woord.

Het gevolg is voorspelbaar:

- 'managers' zijn structureel druk – omdat ze coördineren
- coördinatie wordt persoonlijk, en ondergewaardeerd
- en ontwerpfouten landen uiteindelijk bij de uitvoering.

Dit boek maakt één onderscheid opnieuw scherp: **managen, coördineren en uitvoeren zijn drie verschillende vormen van werk** — met verschillende verantwoordelijkheden.

- Managen is geen ingrijpen, maar **ontwerpen**: het expliciet maken van werkafspraken, kaders en verantwoordelijkheden die ervoor zorgen dat het werk ook zonder voortdurende interventie kan plaatsvinden.
- Coördineren is **sturen** op uitvoerend werk — volgens de hiërarchie van de lijn of volgens de logica van het proces — dat samenhang bewaakt binnen die afspraken.
- Uitvoeren is het professionele **realiseren** van het werk — waar lijn- en processturing samenkomen.

Zolang managers blijven coördineren zwijgt het systeem – omdat het ontwerp te weinig aandacht krijgt.

Zolang het systeem zwijgt, blijft de organisatie draaien op heldendom.

Dit boek laat zien wat er gebeurt als taken en profielen weer kloppen:

- management wordt rustiger, en krijgt strategisch gewicht
- coördinatie wordt zichtbaar, begrensd, en gewaardeerd
- uitvoering wordt beschermd tegen structurele ruis.

Het boek biedt geen stappenplan en geen reorganisatiemodel.

Het biedt iets fundamenteelers: helderheid over wie welk werk doet — en wie dat niet meer hoeft te doen.

De slotvraag is onontkoombaar: *Willen we dat de ware manager opstaat, zodat de coördinatoren aan het werk kunnen?*

Het antwoord is geen kwestie van overtuiging, maar van keuze.

DEEL I – De verwarring

Waarom iedereen denkt te managen

Wat je hier gaat verliezen

Als je dit deel serieus leest, raak je iets kwijt.

Niet je baan.

Niet je ervaring.

Maar wel een vertrouwd verhaal.

Je verliest het idee dat drukte vanzelfsprekend bij management hoort.

Je verliest de zekerheid dat betrokkenheid hetzelfde is als besturing.

En misschien verlies je ook de gedachte dat wat je doet, automatisch betekent dat je managet.

Dit deel haalt geen oplossingen aan.

Het ondermijnt aannames.

Wie hier verder leest, kan niet meer achteloos zeggen:

"Zo werkt het nu eenmaal."

1 Wanneer noemen we iemand eigenlijk een manager?

Bij de **Dienst Publieke Voorzieningen (DPV)** werken meer dan honderdvijftig mensen.

In het organigram staan opvallend veel functies met het woord *manager* erin. Afdelingsmanager, teammanager, ketenmanager, servicemanager, informatiemanager.

Soms is het lastig te zien wie precies wat doet, maar één ding is duidelijk: managers zijn er in overvloed.

Toch voelt niemand zich echt comfortabel bij die titel.

Wie nieuw binnenkomt, merkt het snel. 'Manager' betekent hier niet dat je rustig kunt nadenken over de inrichting van het werk. Het betekent dat je wordt aangesproken als het schuurt. Als iets vastloopt. Als er druk ontstaat.

In veel organisaties is **manager** een verzamelnaam geworden voor iedereen die geen puur uitvoerend werk meer doet. Zodra iemand niet langer zelf elke handeling verricht, maar invloed heeft op het werk van anderen, verschijnt het label. Soms formeel, soms informeel — maar altijd met dezelfde lading.

Dat voelt logisch.

En juist daarom is het verraderlijk.

Dit boek gaat niet alleen over werk dat verkeerd is georganiseerd. Het gaat over iets dat moeilijker te benoemen is: **wat er gebeurt met status, invloed en identiteit wanneer blijkt dat veel 'managers' vooral coördineren.**

Want manager-zijn is in veel organisaties meer dan een rol. Het is een titel. Een positie. Een belofte van betekenis.

En precies dáár begint de spanning.

In de dagelijkse praktijk zijn **managen** en **verantwoordelijkheid dragen** vrijwel samengevallen. Wie verantwoordelijkheid draagt, wordt manager genoemd. En wie manager heet, wordt geacht alles op te lossen wat tussen mensen en werk in komt te staan. Vragen, spanningen, uitzonderingen, misverstanden — ze vinden vanzelf hun weg naar "de manager".

Zo is een titel ontstaan die vooral iets zegt over **verwachtingen**, niet over **het soort werk** dat gedaan wordt. Manager zijn betekent: ingeschakeld worden.

Marieke is afdelingsmanager bij **DPV**. Ze zit in het managementteam. Ze wordt aangesproken op prestaties, cijfers en incidenten. In formele zin is ze verantwoordelijk voor één grote afdeling. In de praktijk is haar werk veel diffuser. Ze verbindt mensen, prioriteert ad hoc, lost escalaties op en voorkomt dat problemen zichtbaar worden voordat ze politiek gevoelig worden.

Ze doet dat goed.

En juist daarom wordt ze steeds vaker gebeld.

Langzaam ontstaat er iets paradoxaals. Hoe beter iemand is in het oplossen van problemen, hoe minder duidelijk wordt **waarom** die problemen steeds opnieuw ontstaan. De manager wordt het scharnierpunt. Niet omdat het zo ontworpen is, maar omdat het werkt.

De titel *manager* is daarmee ongemerkt verschoven van een aanduiding van **ontwerpverantwoordelijkheid** naar een aanduiding van **beschikbaarheid**.

De Tegenstem

"Maar iemand moet toch verantwoordelijkheid dragen?"

Dat klopt. Maar verantwoordelijkheid dragen is iets anders dan managen.

Verantwoordelijkheid betekent dat je ervoor zorgt dat werk **kan** plaatsvinden — niet dat je zelf alles moet dragen wat niet is vastgelegd. Wie verantwoordelijkheid verwacht met ingrijpen, raakt gevangen in zijn eigen betrokkenheid.

En precies daar begint de verwarring die dit boek wil blootleggen.

Want zolang iedereen die ingrijpt manager wordt genoemd, blijft één vraag ongesteld:

Wie ontwerpt eigenlijk het werk?

Die vraag is ongemakkelijk.

Niet omdat ze mensen tekortdoet, maar omdat ze laat zien hoe normaal het is geworden dat ontwerp ontbreekt — *en dagelijks wordt gecompenseerd*.

🔗 **Een titel maakt niemand een manager.**

2 Waarom managers structureel druk zijn

Bij **DPV** staat Marieke's agenda weken vooruit vol. Overleggen, afstemmingen, bijpraatmomenten, voortgangsgesprekken, escalaties. Tussen de afspraken door belt ze snel een collega, beantwoordt ze berichten en schuift ze nog even aan bij een overleg dat eigenlijk niet voor haar bedoeld was, maar waar "haar aanwezigheid wel handig is".

Aan het eind van de dag is ze moe. Niet omdat ze niets heeft gedaan, maar omdat het nooit **af** voelt.

Druk zijn is geen incident.

Druk zijn is een toestand.

Druk is in veel organisaties geen probleem, maar een bewijs.

Wie druk is, doet ertoe. Wie onmisbaar is, heeft status.

Dit hoofdstuk stelt een ongemakkelijke vraag: **wat als die drukte geen teken van leiderschap is, maar van structurele rolverwarring?**

In veel organisaties wordt managementdrukte gezien als een logisch gevolg van complexiteit. De omgeving verandert, de eisen nemen toe, de afhankelijkheden worden groter — dus zijn managers druk. Dat verhaal klinkt aannemelijk. En het is gedeeltelijk waar.

Maar het verklaart niet waarom dezelfde drukte zich jaar na jaar herhaalt. Of waarom drukte vaak toeneemt, zelfs wanneer processen, systemen en rapportages worden verbeterd.

Wat hier zichtbaar wordt, is iets anders. Managers zijn structureel druk omdat zij voortdurend **werk organiseren dat vooraf niet is ingericht**.

Wanneer samenhang niet expliciet is ontworpen, moet zij *tijdens de uitvoering* tot stand worden gebracht. Dat gebeurt via overleg, afstemming, prioritering en bemiddeling. Niet omdat mensen dat graag doen, maar omdat het werk anders niet verder kan.

Bij **DPV** is dat patroon herkenbaar. Veel zaken zijn formeel geregeld: er zijn procedures, systemen, beleidsdocumenten. Toch ontstaan dagelijks vragen die nergens eenduidig beantwoord worden:

- * Wat heeft nu prioriteit?
- * Wanneer is iets echt spoed?
- * Wie beslist bij twijfel?
- * Wat doen we als regels botsen?

Die vragen komen zelden terecht bij het systeem.

Ze komen terecht bij mensen.

En vooral bij mensen met overzicht, gezag of bereikbaarheid.

Managers. Of beter: mensen met die *titel*.

De Tegenstem

"Maar dit hoort toch bij het vak? Management is toch afstemmen?"

Dat is precies de verwarring.

Afstemmen is geen doel.

Het is een **symptoom**.

Zolang werk niet voorspelbaar door de organisatie stroomt, blijft afstemming nodig. En zolang afstemming nodig is, blijft er iemand nodig die dat op zich neemt. Die iemand heet meestal *manager*.

Het gevolg is een merkwaardig mechanisme. Managers lossen problemen op die niet zouden moeten bestaan — en doen dat zo goed, dat niemand zich meer afvraagt waarom die problemen steeds terugkomen.

Druk wordt zo een teken van betrokkenheid.

Beschikbaarheid wordt een deugd.

En leegte in de agenda voelt bijna verdacht.

Bij **DPV** valt op dat momenten van relatieve rust vaak samenhangen met ongemak.

“Is er iets mis?”

“Moet ik niet ergens bij zijn?”

“Mis ik iets?”

Rust wordt niet ervaren als resultaat, maar als risico.

Dat is geen persoonlijk probleem.

Het is **een cultureel patroon**.

In organisaties waar management vooral wordt geassocieerd met ingrijpen, wordt niets doen al snel gezien als nalatigheid. Terwijl juist het ontbreken van ingrijpen soms zichtbaar maakt wat structureel ontbreekt.

Maar zover zijn we hier nog niet.

Voor nu is het belangrijk om iets anders te zien: managers zijn niet druk omdat ze slecht plannen of te weinig delegeren. Ze zijn druk omdat zij **structureel werk doen dat eigenlijk niet bij hen thuishoort** — werk dat alleen nodig is omdat het systeem zwijgt.

Zolang dat zo is, blijft drukte bestaan.

Hoe capabel de manager ook is.

Hoe hard hij ook werkt.

De vraag is dus niet hoe managers minder druk kunnen worden.

De vraag is: **waarom dit werk steeds bij hen terechtkomt**.

Die vraag brengt ons bij een ongemakkelijker inzicht, dat in het volgende hoofdstuk centraal staat:

Wat zegt het eigenlijk over een organisatie als managers onmisbaar worden?

⚓ Druk is vaak het gevolg van ontbrekende besturing, niet van leiderschap.

3 Onmisbare managers en kwetsbare organisaties

Wat zegt het over een organisatie als managers onmisbaar worden?

Het wordt bij **DPV** niet hardop gezegd in formele overleggen, maar iedereen weet het.

"Zonder Marieke loopt het vast."

Als zij er niet is, blijven beslissingen liggen.

Escalaties duren langer.

Afdelingen wachten op elkaar.

De spanning neemt toe.

Het is geen kritiek.

Het is een constatering.

Onmisbaarheid klinkt eervol.

In werkelijkheid is het een waarschuwingssignaal.

Niet alleen voor de organisatie, maar ook voor de manager zelf.

Want wie onmisbaar is, kan niet verdwijnen zonder gezichtsverlies.

Onmisbaarheid wordt vaak gezien als een kwaliteit. Iemand die onmisbaar is, moet wel veel weten, veel kunnen, veel betekenen. In beoordelingsgesprekken klinkt het als een compliment. In de wandelgangen als erkenning.

Maar onmisbaarheid is een dubbelzinnig begrip.

Want organisaties zijn geen soloprojecten. Ze zijn ontworpen om werk voort te brengen, ook als mensen wisselen, afwezig zijn of vertrekken. Zodra het functioneren van het geheel afhankelijk wordt van specifieke personen, is dat geen teken van kracht, maar van kwetsbaarheid.

Bij **DPV** is die kwetsbaarheid zichtbaar in kleine signalen.

Vakanties worden 'afgestemd'.

Belangrijke besluiten worden uitgesteld tot iemand terug is.

Nieuwe medewerkers krijgen te horen: "Je moet even bij Marieke zijn, zij weet hoe dit zit."

Langzaam verschuift kennis van het systeem naar mensen.

En daarmee verschuift ook de last.

De Tegenstem

"Maar ervaring en kennis kun je toch niet vastleggen?"

Dat klopt. Niet alles is vast te leggen. Maar dat is ook niet het punt.

Het probleem is niet dat mensen ervaring hebben.

Het probleem is dat organisaties afhankelijk worden van die ervaring **omdat essentiële werkafspraken ontbreken**.

Onmisbare managers zijn zelden het gevolg van uitzonderlijke complexiteit. Ze zijn het gevolg van het feit dat samenhang niet expliciet is ingericht. Wat niet is vastgelegd, moet telkens opnieuw worden herinnerd, geïnterpreteerd en bewaakt.

Dat werk gebeurt in hoofden.

En hoofden zijn niet schaalbaar.

Bij **DPV** weet Marieke wanneer iets echt spoed is.
Ze kent de gevoeligheden.
Ze ziet waar een besluit later problemen gaat opleveren.
Ze corrigeert voordat het misgaat.
Niet omdat ze daarvoor is aangesteld, maar omdat ze het kan — en omdat niemand anders het expliciet doet.

Zo wordt onmisbaarheid langzaam opgebouwd. Niet door ambitie, maar door herhaling.

Het gevaar daarvan zit niet alleen in uitval of vertrek. Het zit in het feit dat problemen **niet meer zichtbaar worden**. Zolang een onmisbare manager blijft ingrijpen, lijkt het systeem te functioneren. De verstoring wordt opgevangen voordat zij vorm krijgt.

Dat is geruststellend. En precies daarom riskant.

Want wat nooit zichtbaar wordt, kan ook niet worden besproken. En wat niet besproken wordt, kan niet worden ontworpen.

De Tegenstem

"Maar iemand moet toch ingrijpen als het misgaat?"

Zeker. Maar ingrijpen mag nooit structureel het ontwerp vervangen.

Wanneer managers onmisbaar worden, is dat een **alarmsignaal** dat de organisatie is gaan draaien op impliciete afspraken. Afspraken die niet zijn vastgelegd, maar wel worden nageleefd — zolang de juiste mensen aanwezig zijn.

Dat voelt efficiënt. Tot het dat niet meer is.

Bij **DPV** is de afhankelijkheid van enkele sleutelfiguren inmiddels zo normaal geworden, dat zij nauwelijks nog als probleem wordt gezien.

Nieuwe initiatieven worden langs hen geleid.
Veranderingen worden met hen afgestemd.
Hun agenda's bepalen het tempo van de organisatie.

Het systeem past zich aan de mensen aan. Niet andersom.

En daarmee verschuift de vraag ongemerkt van *"hoe hebben we dit ingericht?"* naar *"wie kan dit oplossen?"*

Dat is het moment waarop management niet langer ontwerpt, maar **draagt**. Niet omdat het zo bedoeld is. Maar omdat niemand anders het doet.

Dit hoofdstuk stelt daarom geen persoonlijke vraag aan Marieke. Het stelt een organisatorische vraag aan DPV — en aan elke organisatie die zich herkent in dit patroon: **Willen we dat ons functioneren afhangt van onmisbare mensen? Of willen we begrijpen waarom zij onmisbaar zijn geworden?**

Die vraag is ongemakkelijk. Maar noodzakelijk. Want pas als we haar durven stellen, wordt zichtbaar waarom organisaties steeds vaker draaien op overleg, afstemming en persoonlijke inzet.

En daarmee komen we bij het volgende hoofdstuk, waarin een bekend patroon onder de loep wordt genomen: **Wat gebeurt er als alles overleg wordt?**

📌 **Onmisbaarheid is een signaal dat het systeem faalt en dat mensen dat compenseren.**

4 Als alles overleg wordt

Waarom overleg het werk niet oplost, maar vervangt.

Wanneer bij **DPV** iets vastloopt, is de reflex voorspelbaar.

Er wordt een overleg gepland.

Soms een bestaand overleg dat wordt uitgebreid.

Soms een nieuw overleg, speciaal "om dit even goed te bespreken".

Het voelt constructief.

Samen rond de tafel. Iedereen erbij. Afstemmen.

En meestal helpt het ook. Even.

Overleg is zelden het probleem. Het probleem is wat overleg vervangt. Want overleg houdt niet alleen het werk gaande — het houdt ook **bestaande machtsverhoudingen intact**.

In de weken daarna lijkt de spanning af te nemen. Afspraken worden gemaakt.

Actiepunten genoteerd. Iedereen weet weer wat er van hem verwacht wordt. Tot het volgende moment waarop het werk opnieuw schuurt — en er weer overleg nodig is.

Zo groeit overleg langzaam uit tot de dominante werkvorm.

Bij **DPV** zijn er inmiddels overleggen voor voortgang, afstemming, escalatie, ketens, kwaliteit, capaciteit en prioritering.

Sommige structureel, andere tijdelijk.

Sommige met vaste deelnemers, andere ad hoc.

Wat ze gemeen hebben, is dat ze allemaal proberen te doen wat het systeem niet vanzelf doet: samenhang organiseren.

Overleg wordt daarmee niet langer een middel, maar een **vervangingsmechanisme**.

De Tegenstem

"Maar overleg is toch samenwerken?"

Samenwerken is samen bijdragen aan een gedeeld resultaat.
Overleg is slechts één manier om dat te organiseren — en vaak de meest arbeidsintensieve.

Wanneer samenwerking afhankelijk wordt van steeds opnieuw afstemmen, is dat een teken dat afspraken ontbreken. Niet op detailniveau, maar op het niveau van werkverdeling, volgorde en besluitvorming.

Bij **DPV** zie je dat scherp. In overleggen wordt veel gesproken over *wat* er moet gebeuren, maar zelden over *waarom* dit telkens opnieuw besproken moet worden.

De vraag naar het ontwerp van het werk blijft buiten beeld.

Dat heeft een logisch gevolg: besluiten die in overleg worden genomen, hebben een korte houdbaarheid. Ze gelden voor deze situatie, met deze mensen, onder deze omstandigheden. Zodra iets wijzigt — een nieuwe collega, een andere casus, een externe prikkel — moet het gesprek opnieuw gevoerd worden.

Overleg produceert daarmee **tijdelijke samenhang**.

De Tegenstem

"Maar zonder overleg krijg je toch eilandjes?"

Eilandjes ontstaan niet door te weinig overleg.
Ze ontstaan doordat er geen gedeelde werkafspraken zijn
die over teamgrenzen heen gelden.

In organisaties waar weinig is vastgelegd, wordt overleg de lijm. Maar lijm slijt. Ze droogt uit, verliest haar werking en moet steeds opnieuw worden aangebracht. Dat kost tijd, energie en aandacht — vooral van degenen die toch al centraal staan.

Die onmisbare *managers* worden zo vanzelf vaste deelnemers aan steeds meer overleggen. Niet omdat ze alles willen controleren, maar omdat hun aanwezigheid het proces versnelt. Ze kennen de context. Ze kunnen knopen doorhakken. Ze zorgen dat het gesprek niet ontspoot.

En opnieuw lijkt dat een kwaliteit.
Totdat het structureel wordt.

Wanneer alles overleg wordt, gebeurt er iets subtiels maar ingrijpends. De organisatie verliest haar geheugen. Wat vandaag is afgesproken, moet morgen opnieuw worden uitgelegd. Wat gisteren is besloten, geldt alleen zolang iedereen het nog weet.

Het systeem leert niets.
Mensen onthouden alles.

Bij **DPV** leidt dat tot een groeiend gevoel van vermoeidheid.
Niet omdat mensen niet willen samenwerken, maar omdat samenwerking steeds opnieuw moet worden uitgevonden.

Elk overleg vraagt voorbereiding.
Elke afstemming kost concentratie.
En elk besluit zonder borging vraagt herhaling.

Rust wordt schaars.
Aandacht raakt versnipperd.
Overzicht persoonlijk.

Dit hoofdstuk laat zien dat overleg geen vijand is — maar wel een **slechte vervanger voor ontwerp**.

Zolang werk niet zó is ingericht dat het *zonder* voortdurend overleg kan plaatsvinden, zal overleg blijven groeien. En zolang overleg groeit, zullen managers druk blijven. Niet omdat ze dat willen, maar omdat het systeem hen nodig heeft.

Daarmee komt Deel I tot een afronding. We hebben gezien:

- hoe management een titel werd
- waarom managers druk zijn
- wat onmisbaarheid zegt
- en waarom alles overleg wordt.

De conclusie is nog niet uitgesproken.
Maar ze hangt inmiddels in de lucht.

In het volgende hoofdstuk stellen we haar voorzichtig expliciet:

Waarom voelt dit eigenlijk normaal — terwijl het dat niet is?

🔗 **Overleg vervangt ontwerp wanneer afspraken ontbreken.**

5 Waarom dit boek ongemakkelijk begint (en niet anders kan)

Wie dit boek tot hier leest, kan het gevoel krijgen dat er iets misgaat. Te veel overleg. Te drukke managers. Onmisbare mensen. Werk dat steeds opnieuw moet worden afgestemd.

En toch voelt het voor de meeste mensen **volkomen normaal**.

Bij **DPV** wordt zelden openlijk getwijfeld aan deze manier van werken. Integendeel.

Druk zijn wordt gezien als betrokkenheid.
Beschikbaar zijn als verantwoordelijkheid.
Overleg als samenwerking.
En onmisbaarheid als kwaliteit.

Dat is geen toeval.
Het is **cultuur**.

In veel organisaties is drukte een sociaal geaccepteerd antwoord op complexiteit. Wie het druk heeft, doet blijkbaar belangrijk werk. Wie altijd bereikbaar is, toont leiderschap. Wie problemen oplost voordat ze zichtbaar worden, beschermt de organisatie.

Dat zijn begrijpelijke reflexen.
En ze worden beloond.

De Tegenstem

"Maar zo werkt het nu eenmaal in organisaties."

Dat klopt — maar alleen omdat we het zo hebben ingericht.

Wat hier gebeurt, is dat gedrag wordt verward met noodzaak. Omdat iedereen het zo doet, lijkt het onvermijdelijk. Omdat het vertrouwd is, voelt het logisch. En omdat het wordt gewaardeerd, wordt het zelden ter discussie gesteld.

Maar vertrouwd is niet hetzelfde als functioneel.

Bij **DPV** zie je hoe dit patroon zichzelf versterkt. Nieuwe managers leren snel wat er van hen verwacht wordt.

Niet door formele instructies, maar door observatie.
Ze zien wie erkenning krijgt.
Wie wordt geraadpleegd.
Wie als 'sterk' wordt gezien.

Dat zijn niet de mensen die kaders ontwerpen.
Dat zijn de mensen die **inspringen**.

Zo wordt betrokkenheid een rol.
En beschikbaarheid een identiteit.

Het lastige is dat dit patroon moreel aantrekkelijk is. Niemand wil degene zijn die zich terugtrekt terwijl het schuurt. Niemand wil zeggen: "Dit lossen we nu niet op." Zeker niet in een publieke organisatie, waar maatschappelijke gevolgen tastbaar zijn en fouten snel zichtbaar.

De Tegenstem

"Maar we werken toch met mensen, niet met schema's?"

Juist daarom is dit zo hardnekkig.

Omdat het werk mensen raakt, nemen mensen het persoonlijk op zich. Omdat het spannend is, wordt ingrijpen beloond. En omdat het moreel juist voelt, wordt het systeem steeds verder naar de achtergrond gedrukt.

Langzaam verdwijnt de vraag *"Hoe hebben we dit ingericht?"*

En komt ervoor in de plaats: *"Wie kan dit oplossen?"*

Dat is het moment waarop verwarring structureel wordt.

Wat in Deel I zichtbaar is geworden, is geen verzameling losse problemen. Het is één samenhangend patroon:

- titels zijn verschoven
- verwachtingen zijn gegroeid
- en ontwerp is vervangen door overleg.

Niet omdat iemand dat zo heeft bedacht.

Maar omdat het werkte — tot het dat niet meer deed.

Dit hoofdstuk eindigt daarom niet met een oordeel, maar met een kantelpunt.

Want zodra je ziet dat dit patroon logisch voelt **omdat** het sociaal is, niet omdat het functioneel is, ontstaat ruimte voor een andere vraag. Geen beschuldigende vraag, maar een fundamentele:

Als dit zo normaal voelt — wat doen we dan eigenlijk, als we denken dat we managen?

Die vraag markeert het einde van Deel I.

Dit boek gaat niet zeggen dat managers overbodig zijn.

Het gaat iets moeilijkers doen: laten zien dat **veel werk dat nu 'management' heet, in werkelijkheid coördinatie is.**

Dat inzicht is pijnlijk.

Niet omdat coördinatie minderwaardig is, maar omdat het **niet de status, het mandaat en het verhaal heeft dat aan de titel 'manager' hangt.**

⚓ Dit boek gaat niet over beter samenwerken, maar over stoppen met compenseren.

Het eindpunt van Deel I

Reflectie – DPV

Wat gebeurde hier omdat management ontbrak, maar wel werd verondersteld?

Als je tot hier leest, heb je gezien dat:

- management vaak wordt verward met drukte en betrokkenheid
- onmisbaarheid geen kracht is, maar een signaal van systeemfalen
- overleg en afstemming ontstaan waar ontwerp ontbreekt.

Aan het eind van dit deel is er nog niets opgelost.
Dat is bewust.

Je hebt als lezer geen nieuw model gekregen.
Geen andere titel.
Geen methode.

Wat je wél hebt, is herkenning — en een lichte ontregeling.

Een vraag die blijft hangen:

Als dit is wat wij management noemen... wat doen we dan eigenlijk?

Die vraag leidt vanzelf naar **Deel II – Wat managen werkelijk is.**

Daar begint het ontwarren.

In **Deel II** laten we de vanzelfsprekendheid los. Niet om haar te verwerpen, maar om haar te onderzoeken. We leggen titels, verwachtingen en routines even naast ons neer, en kijken opnieuw.

Niet naar wie het werk doet.
Maar naar **wat managen werkelijk is.**

DEEL II – Wat managen werkelijk is

Loskomen van titel, hiërarchie en reflex

Wat je hier gaat verliezen

In dit deel verlies je handelingsvrijheid.

Niet omdat je minder mag doen, maar omdat niet alles meer onder ‘management’ valt.

Je verliest het recht om in te grijpen zonder ontwerp.

Je verliest de vanzelfsprekendheid van ad-hoc besluiten.

En je verliest de comfortabele vaagheid waarin specificeren en realiseren door elkaar lopen.

Dit deel vraagt om precisie.

En precisie sluit uit.

Wie hier doorgaat, kan niet meer alles oplossen wat zichtbaar misgaat.

En dat is precies de bedoeling.

6 Wat is managen, los van functie en titel?

*Wat blijft er over van managen als je titel, hiërarchie en macht wegdenkt?
→ Managen is het vooraf ontwerpen van voorwaarden waarbinnen werk kan plaatsvinden.*

Na Deel I blijft bij veel lezers een ongemakkelijk gevoel hangen. Als dit alles geen toeval is — de drukte, het overleg, de onmisbaarheid — wat doen managers dan eigenlijk, als zij managen?

Bij **DPV** is dat geen abstracte vraag. Marieke heeft officieel een managementfunctie. Ze zit in het MT, stuurt een afdeling aan, heeft budgetverantwoordelijkheid. Maar als ze eerlijk naar haar week kijkt, ziet ze vooral één ding: ze is voortdurend bezig met **het laten werken van vandaag**. Ze lost knelpunten op. Ze bemiddelt tussen teams. Ze beslist over uitzonderingen.

Dat voelt als verantwoordelijkheid. Maar is het managen?

Wanneer je functies en hiërarchie even loslaat, wordt iets zichtbaar: managen is geen positie, maar een **specifieke vorm van werk**. Het is werk dat niet in het proces zit, maar erbóven. Niet uitvoerend, niet coördinerend, maar **voorwaardenscheppend**.

Managen gaat niet over *wat* er vandaag gebeurt, maar over *waarbinnen* dat morgen gebeurt.

De Tegenstem:

"Maar ik ben eindverantwoordelijk. Dan moet ik toch ingrijpen?"

Eindverantwoordelijkheid betekent niet dat je alles zelf moet oplossen.

Het betekent dat je verantwoordelijk bent voor de **inrichting** waarin anderen hun werk doen. Zolang die inrichting ontbreekt, blijft ingrijpen logisch — maar het is geen management, het is compensatie.

📌 **Managen is geen titel, maar een ontwerpactiviteit.**

7 Waarom managen ontwerpwerk is

Waarom begint managen niet bij mensen, maar bij structuur?

→ *Omdat samenhang niet ontstaat door handelen, maar door vastgelegde keuzes.*

Ontwerpen klinkt voor veel managers bij **DPV** ongemakkelijk. Alsof het gaat over schema's, modellen of consultants. Terwijl het in werkelijkheid gaat over iets heel alledaags: **werkafspraken die blijven gelden.**

Bij DPV bestaan veel afspraken impliciet.

Iedereen "weet" hoe dingen gaan.

Wanneer iets spoed is.

Wie je belt als het vastloopt.

Wat je doet als regels botsen.

Die kennis leeft in mensen, niet in het systeem.

Het gevolg is voorspelbaar: zodra de situatie iets afwijkt, moet er afgestemd worden. En die afstemming vraagt tijd, energie en aandacht — vooral van managers.

Managen is het werk dat deze impliciete kennis **vertaalt naar expliciete kaders**. Niet om alles dicht te regelen, maar om herhaling te voorkomen.

De Tegenstem:

"Maar wij werken met professionals, geen machines."

Juist daarom is ontwerp nodig.

Professionals hebben ruimte nodig **binnen duidelijke grenzen**. Waar die grenzen ontbreken, wordt elke afweging persoonlijk — en elke uitzondering politiek.

Ontwerpen is geen afstand nemen van het werk.

Het is zorgen dat het werk niet elke dag opnieuw uitgevonden hoeft te worden.

Wanneer bij **DPV** een probleem zich herhaalt, wordt het vaak persoonlijk gemaakt.

"Wie zat hierop?"

"Waarom is dit niet gesignaleerd?"

"Had dit niet even afgestemd kunnen worden?"

Zelden wordt de vraag gesteld: *hoe hebben we dit eigenlijk ingericht?*

Managen begint niet bij mensen.

Managen begint bij **structuur**.

Ontwerpen is het vastleggen van keuzes die niet telkens opnieuw gemaakt hoeven te worden:

- hoe werk samenhangt
- waar overdrachten plaatsvinden
- welke volgorde leidend is
- en wie waarop mag sturen.

Zonder ontwerp is elke situatie nieuw.

En elke nieuwe situatie vraagt afstemming.

De Tegenstem

"Maar we zijn toch geen architecten? Dit is geen tekentafel."

Ontwerp is geen blauwdruk.

Ontwerp is het expliciet maken van samenhang. Zodra die samenhang ontbreekt, ontstaat vanzelf *coördinatie*.

Niet omdat mensen dat leuk vinden, maar omdat het werk anders niet loopt.

Bij **DPV** is er beleid, er zijn procedures, er zijn richtlijnen.

Maar er zijn nauwelijks expliciete **werkafspraken** die vastleggen hoe werk daadwerkelijk door de organisatie stroomt.

Het gevolg: iedereen organiseert zijn eigen samenhang.

Dat voelt als betrokkenheid.

Het **is** in werkelijkheid ontwerparmoede.

📌 **Zonder ontwerp is elke sturing tijdelijk.**

8 Waar management zich op richt: ontwerp, samenhang en oorzaak

Management wordt vaak herkend aan ingrijpen.

Aan besluiten nemen.

Aan zichtbaar handelen wanneer het schuurt.

Maar precies daar begint de verwarring.

Wat zichtbaar is, voelt als sturing.

Wat hoorbaar is, voelt als leiderschap.

En wat urgent is, lijkt automatisch een managementzaak.

Dit hoofdstuk maakt één onderscheid scherp: **management richt zich niet op wat zich aandient, maar op wat herhaalbaar moet worden.**

Kaderstellen: beslissen wat niet telkens opnieuw hoeft

Wat betekent kaderstellend sturen concreet?

→ *Kaderstellen is beslissen wat niet telkens opnieuw ter discussie staat.*

Kaderstellen is geen beleidsactiviteit.

Het is ook geen abstracte exercitie vooraf.

Kaderstellen is het expliciet maken van:

- wat vastligt
- wat voorspelbaar is
- en wat niet telkens opnieuw ter discussie staat.

Een goed kader voorkomt dat dezelfde vraag steeds opnieuw op tafel komt — in overleg, in escalatie of in improvisatie.

Bij **DPV** zijn veel kaders impliciet.

Marieke verwacht dat teams "weten hoe het hoort", maar nergens is vastgelegd:

- * hoe prioriteiten worden bepaald
- * wanneer uitzonderingen mogen
- * of wie beslist als belangen botsen.

Het gevolg is voorspelbaar: vragen komen tóch terug, maar nu als probleem.

De Tegenstem

"Maar we kunnen toch niet alles vooraf vastleggen?"

Dat klopt.

Maar kaderstellen gaat niet over alles vastleggen.

Het gaat over **beslissen wat niet telkens opnieuw hoeft.**

Zonder kaders ontstaat geen vrijheid, maar ruis.

Samenhang ontwerpen in plaats van incidenten oplossen

Waar kaders ontbreken, verschuift de aandacht vanzelf naar incidenten.

Dat wat vandaag misgaat, vraagt vandaag aandacht.

In het MT van **DPV** ziet dat er zo uit:

- * dossiers die vastlopen
- * burgers die bellen
- * teams die elkaar tegenspreken.

Binnen DPV roept het woord 'kader' weerstand op. Het klinkt als beperking, als controle. Terwijl de dagelijkse praktijk iets anders laat zien: het gebrek aan kaders leidt niet tot vrijheid, maar tot **permanente onderhandeling**.

Neem het begrip 'spoed'.

Elk team hanteert zijn eigen definitie.

Wat bij de ene afdeling spoed is, is bij de andere "lastig maar niet urgent".

Het gevolg is niet flexibiliteit, maar escalatie.

En escalaties komen altijd terecht bij managers.

Alles vraagt reactie.

Het MT bespreekt deze zaken zorgvuldig, betrokken en serieus.

Maar wat het MT hier doet, is **samenhang realiseren**, niet ontwerpen.

Elke keer dat een incident wordt opgelost zonder dat de onderliggende afspraak expliciet wordt gemaakt, wordt het systeem bevestigd zoals het is.

De Tegenstem

"Maar als we het nu niet oplossen, loopt het vast."

Dat is waar.

En precies daarom is dit patroon zo hardnekkig.

Management wordt hier verward met redding.

Maar redden is tijdelijk. Ontwerpen is structureel.

Symptomen zijn signalen, geen opdrachten

Symptomen hebben een dwingende kracht. Ze vragen om actie. Ze maken ongemak zichtbaar. Maar een symptoom is geen opdracht.

Wanneer bij **DPV** een medewerker extra moet schakelen om een dossier rond te krijgen, lijkt dat een individueel probleem:

- * te weinig ervaring
- * te hoge werkdruk
- * of onvoldoende afstemming.

Maar telkens wanneer dit gebeurt, wijst het op hetzelfde: een ontbrekende of onduidelijke afspraak in het ontwerp.

Dit lijkt hier een persoonlijk probleem, maar is een ontwerpsignaal.

Management begint niet bij het oplossen van dat ene dossier, maar bij de vraag waarom dit type dossier telkens opnieuw vraagt om improvisatie.

Wie symptomen blijft oplossen, stelt het echte probleem uit.

Wat dit vraagt van management

Management richt zich dus niet op:

- het incident van vandaag
- de escalatie van deze week
- of de druk van dit moment.

Management richt zich op:

- patronen
- herhaalbaarheid
- en voorspelbaarheid van werk.

Dat vraagt iets wat lastiger is dan ingrijpen: **niet meteen handelen.**

De Tegenstem

"Maar dan gebeurt er toch niets?"

Integendeel. Juist door niet in te grijpen, wordt zichtbaar
waar het ontwerp tekortschiet.

Dat moment — waarin het systeem hoorbaar begint te kraken — is geen falen van management, maar het begin ervan.

Management richt zich niet op wat vandaag schuurt, maar op wat morgen niet meer hoeft te schuren.

Het ontwerpt samenhang vóórdát mensen die moeten realiseren.

📌 **Samenhang vraagt ontwerp, incidenten vragen alleen aandacht.**

9 Functiescheiding als ontwerpprincipe

Veel organisaties praten over rollen.
Over verantwoordelijkheden.
Over wie waar "van is".

Maar zolang niet duidelijk is **welk type werk** bij welke rol hoort, blijft dat gesprek oppervlakkig.

Functiescheiding is geen HR-instrument.
Het is een **ontwerpprincipe**.

Het maakt expliciet dat:

- specificeren ander werk is dan realiseren
- besluiten iets anders is dan uitvoeren
- en ontwerpen iets anders is dan oplossen.

Zodra deze vormen van werk door elkaar lopen, raakt besturing onzichtbaar.

Specificeren en realiseren zijn verschillende verantwoordelijkheden

Specificeren betekent:

- vaststellen *wat* het werk moet opleveren
- onder welke voorwaarden
- en binnen welke grenzen.

Realiseren betekent:

- het werk uitvoeren
- afstemmen
- plannen
- en zorgen dat het resultaat daadwerkelijk tot stand komt.

Bij **DPV** worden deze twee vormen van werk voortdurend vermengd.

Marieke stelt prioriteiten vast **terwijl** zij ook ingrijpt in de uitvoering.

Rachid stemt werk af **zonder** dat daar expliciete afspraken onder liggen.

En Sanne realiseert werk **terwijl** zij beslissingen moet nemen die eigenlijk vooraf hadden moeten worden vastgelegd.

Dat voelt efficiënt.

Maar het maakt verantwoordelijkheden onduidelijk.

De Tegenstem

"Maar iemand moet toch beslissen als het schuurt?"

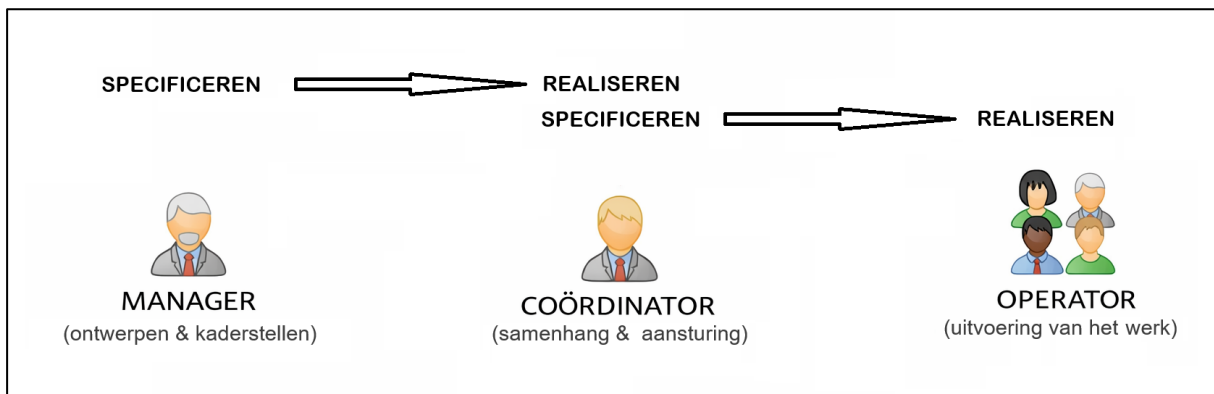
Dat klopt. De vraag is alleen: **wanneer** die beslissing genomen had moeten worden.

Binnen de **USM Managementarchitectuur** is functiescheiding daarom geen organisatorische keuze, maar een **fundamenteel ontwerpprincipe**. De driedeling manager-coördinator-operator vormt daarin de basale ruggengraat.

Functiescheiding werkt recursief

Functiescheiding is geen eenmalige scheiding tussen management en uitvoering. Zij werkt **recursief** door de hele organisatie heen.

- De manager specificeert, de coördinator realiseert.
- De coördinator specificeert, de operator realiseert.



Figuur 1. De herhaalde toepassing van het principe 'functiescheiding' op de driedeling manager-coördinator-operator

Het is steeds hetzelfde principe, toegepast op een ander niveau.

Bij **DPV** ontbreekt deze explicitering.

Daardoor ontstaat verwarring:

- * managers doen coördinatiewerk,
- * coördinatoren nemen ontwerpbeslissingen,
- * operators improviseren op structurele vragen.

Dit lijkt hier een persoonlijk probleem, maar is een ontwerpsignaal.

Waar functiescheiding ontbreekt, ontstaat rolvermenging.

Waarom functiescheiding spanning oproept

Functiescheiding klinkt rationeel.

In de praktijk voelt zij ongemakkelijk.

Zij betekent:

- dat je niet alles meer zelf oplost
- dat je moet wachten tot afspraken zijn gemaakt
- en dat problemen soms eerst zichtbaar moeten worden.

De Tegenstem

"Maar zo vertraag je het werk."

Dat is waar — tijdelijk.

Maar zonder functiescheiding wordt snelheid gekocht met structurele ruis.

Het werk gaat door, maar de druk blijft.

Functiescheiding is geen vertraging van werk, maar een investering in herhaalbaarheid.

Functiescheiding maakt zichtbaar wie waarvoor verantwoordelijk is — en wie dat niet meer hoeft te zijn.

🔗 **Specificeren en realiseren horen nooit in dezelfde rol.**

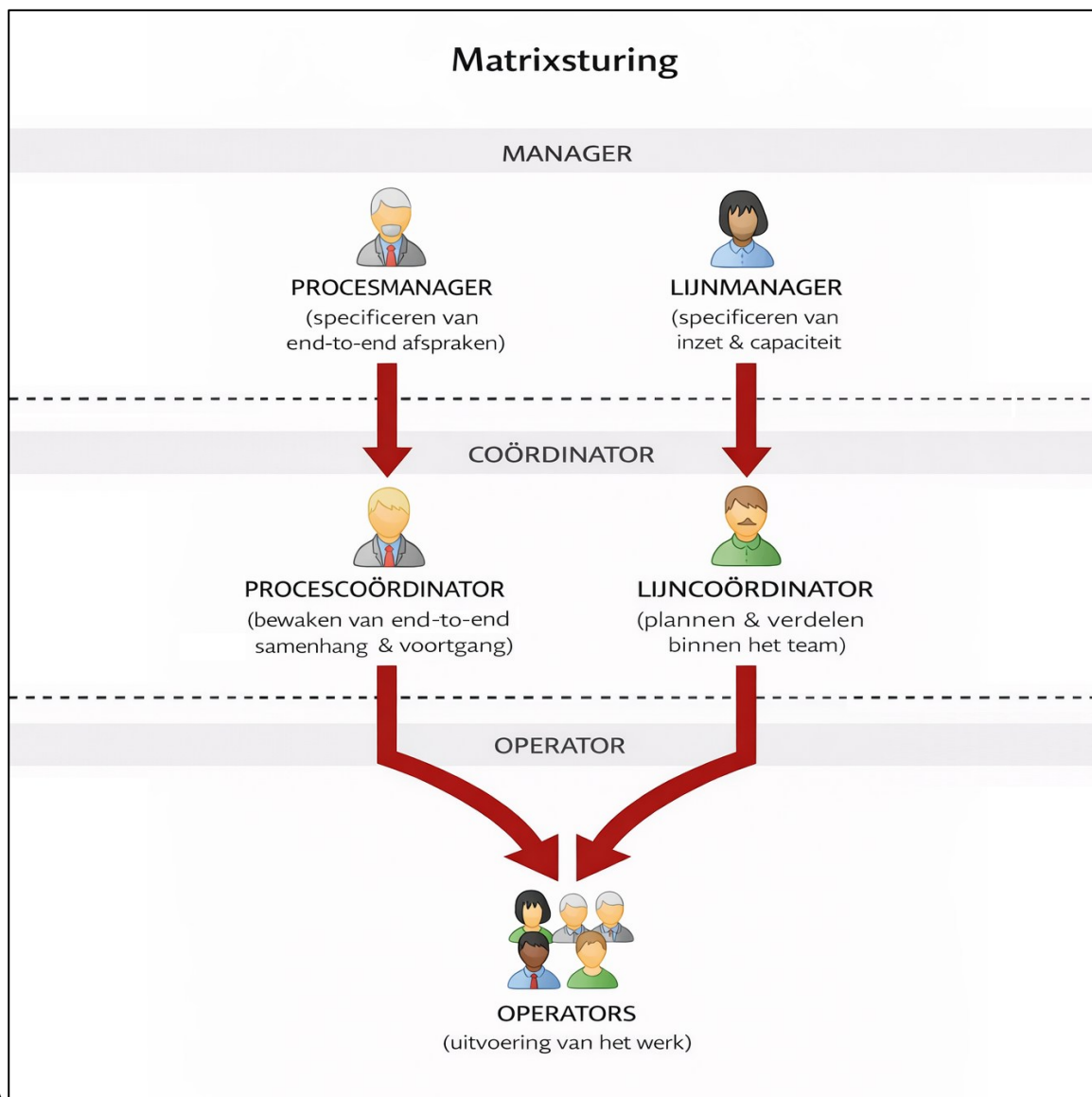
10 Matrixorganisaties als logisch gevolg

Een tweede besturingsprincipe betreft het onderscheid tussen de dimensies proces en lijn.

- De **lijn** staat voor de hiërarchische indeling van teams in de organisatie. Dit wordt ook wel "de hark" genoemd. Van oudsher sturen organisaties vooral langs de lijn. Elke organisatie bedenkt z'n eigen teamindeling en dus z'n eigen 'lijn'.
- Het **proces** staat voor de logische volgorde van activiteiten die moeten plaatsvinden vanaf het moment dat de organisatie getriggerd wordt om een prestatie te leveren, tot en met het voltooiën van de betrokken werkzaamheden. Voor dienstverlenende organisaties geldt één universeel, geïntegreerd en integraal procesmodel, dat is [vastgelegd in de USM-methode](#).

De lijn kan de werkzaamheden slechts **bepaald** overzien, tot de grenzen van het betrokken team. Het proces daarentegen heeft **end-to-end** inzicht in alle activiteiten die bij een prestatie betrokken zijn. Om die reden zijn organisaties genegen steeds meer aandacht te besteden aan procesgericht werken.

Het aansturen van de werkzaamheden van een organisatie langs zowel de lijn als het proces, noemen we **matrixsturing** (Figuur 2). Organisaties die gebruik maken van matrixsturing noemen we **matrixorganisaties**.



Figuur 2. Matrixsturing: sturing langs zowel proces als lijn.

Langs de lijn *specificeert* de **lijnmanager** en is de **lijncoördinator** verantwoordelijk voor de *realisatie*.

Langs het proces *specificeert* de **procesmanager** en is de **procescoördinator** verantwoordelijk voor de *realisatie*.

In beide gevallen *specificeert* de coördinator weer het werk dat vervolgens wordt *gerealiseerd* door de **operator**.

Voor de operator bestaat geen keuze tussen lijn en proces.

Alles wat gespecificeerd wordt, moet daar **uitvoerbaar samenkomen**.

De Tegenstem

"Maar in de praktijk lopen die rollen nu eenmaal door elkaar."

Precies.

En dat is geen menselijke fout, maar een **ontwerpfout**.

Zolang functiescheiding en matrixsturing niet expliciet worden toegepast, blijven rollen vervloeien. En zolang rollen vervloeien, blijven mensen compenseren. Dit boek is geen pleidooi voor striktere regels, maar voor zuiverder ontwerp.

Pas wanneer dit principe wordt herkend en aanvaard, wordt zichtbaar waarom zoveel 'managementwerk' in werkelijkheid coördinatiewerk is — en waarom dat op termijn onhoudbaar wordt.

Bij **DPV** realiseert Rachid zich dat hij alleen bijspringt als de werkzaamheden niet samenhangend verlopen, over de grenzen van teams heen. Rachid herkent zich in de rol van procescoördinator.

Marieke realiseert zich dat zij uitsluitende bevoegdheden heeft binnen de uitvoering van werkzaamheden door haar eigen team. Zij herkent zich in de rol van lijncoördinator.

Dit lijkt hier een persoonlijk probleem, maar is een ontwerpsignaal.

📌 **Matrixsturing is geen keuze, maar een gevolg van procesmatig werken.**

11 Wat als lijn en proces botsen?

Wat als de aansturing via lijn en proces tot een verschil van inzicht leidt?
→ Dan wordt de uitkomst bepaald door de verdeling van de macht.

Bij **DPV** realiseren Rachid en Marieke zich dat de organisatie niet heeft vastgelegd wie van hen de meeste aansturingsbevoegdheid heeft in het geval zij een verschil van inzicht hebben.

In de praktijk doet iedereen wat Marieke beslist. Marieke werkt veel langer bij DPV en staat in hoger aanzien, omdat ze een groot team aanstuurt. Rachid kan hooguit een waarschuwend vinger opsteken over effecten die over de grenzen van het team heengaan. Meestal krijgt hij pas achteraf gelijk.

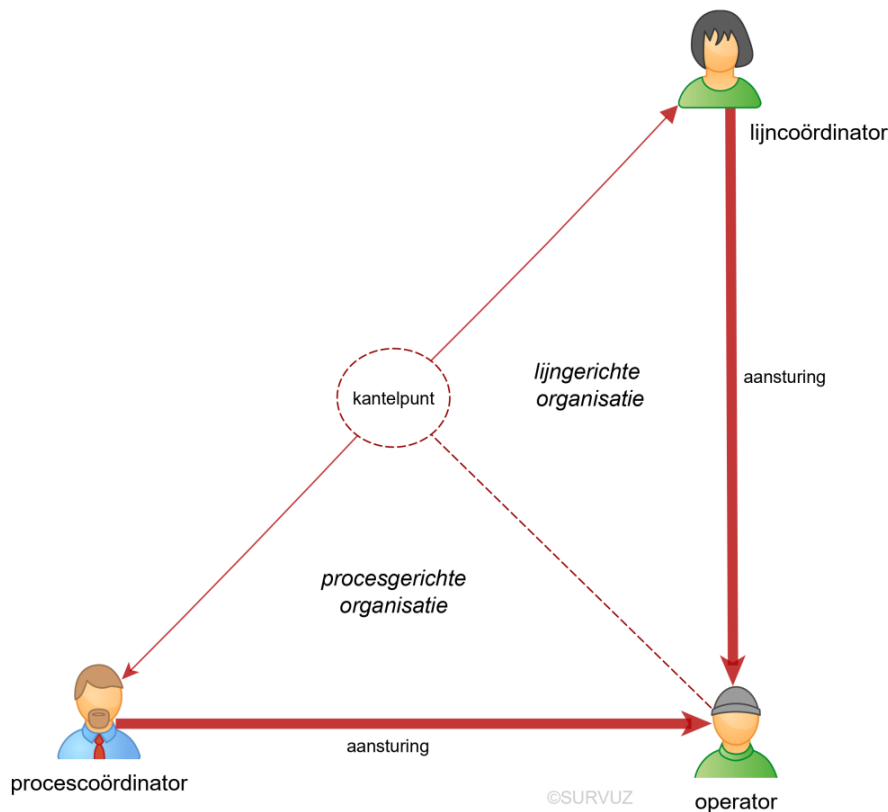
Omdat de verschillen van inzicht soms tot vervelende situaties leiden, besluiten Marieke en Rachid de vraag over formele aansturingsbevoegdheid gezamenlijk aan het MT voor te leggen.

Bij de dagelijkse uitvoering van werk via processturing en lijnsturing kunnen vanzelfsprekend botsingen van belangen en inzichten optreden. Dan treedt er een conflict op bij de aansturing van de operator.

Voor de operator moet het altijd glashelder zijn welke van die aansturingsvormen bepaalt welk werk moet worden uitgevoerd.

De organisatie kiest daarom haar eigen machtsverhouding tussen die beide aansturingsvormen: heeft de teamcoördinator meer te zeggen over de prioritering van het werk van de operator, of heeft de procescoördinator daar meer over te zeggen?

Om conflicten in de aansturing te vermijden, neemt een organisatie een expliciete beslissing t.a.v. de vraag welke aansturing domineert: *is de organisatie **lijngericht** of **procesgericht** in de aansturing van het werk van de operators?*



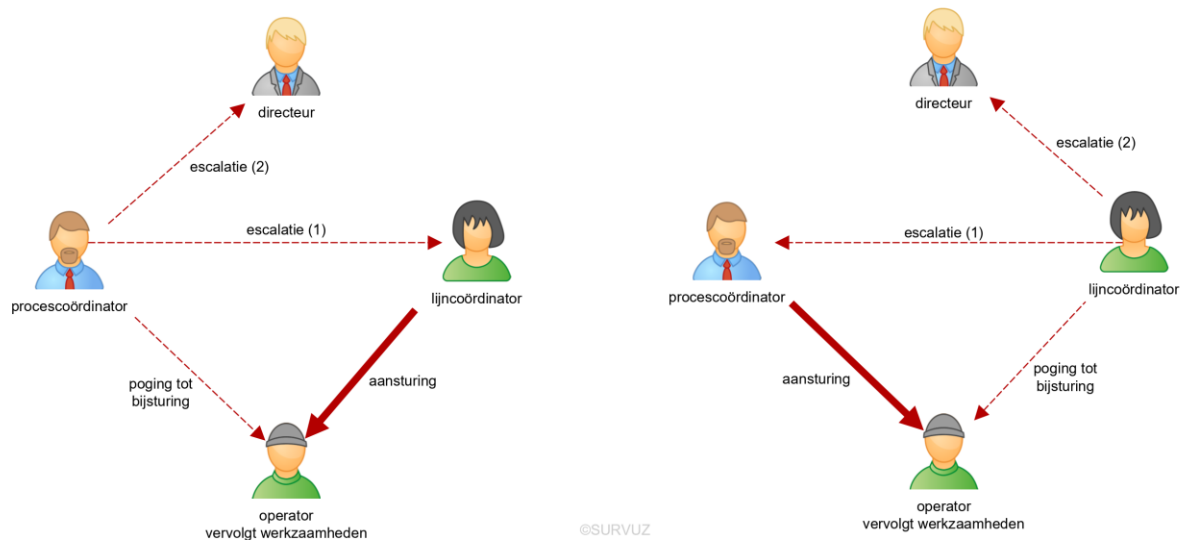
Figuur 3. De machtsverhouding tussen procescoördinator en lijncoördinator bepaalt de aard van de organisatie: procesgericht of lijngericht.

Heeft de organisatie deze machtsverhouding eenmaal bepaald, dan is het escalatiepatroon in het geval van botsing van inzichten daarmee meteen, voor eens en altijd, geregeld.

Dat is voor alle betrokkenen duidelijk en voorkomt dus escalaties.

Zijn de betrokken procescoördinator en lijncoördinator het ondanks de vastgelegde verdeling van de aansturing/bevoegdheden toch niet eens over de inzet van de operator, dan volgt **escalatie**.

De vastgelegde verdeling van de macht bepaalt vervolgens exact het pad waarlangs de escalatie verloopt (Figuur 4).



Figuur 4. De aard van de organisatie, lijngericht (links) dan wel procesgericht (rechts), bepaalt hoe escalaties verlopen.

Is de procescoördinator het in een *lijngerichte* organisatie niet eens met de aansturing door de lijncoördinator, dan escaleert de procescoördinator.

Is de lijncoördinator het in een *procesgerichte* organisatie niet eens met de aansturing door de procescoördinator, dan escaleert die lijncoördinator.

Op deze wijze is de organisatie in staat om het merendeel van alle escalaties te vermijden door vooraf duidelijk te maken welke beslissingsbevoegdheid bij welke coördinator ligt.

⚓ Waar lijn en proces botsen, ontbreekt expliciet ontwerp.

12 Wanneer niet-handelen professioneel is

*Wanneer is niet-ingrijpen beter management dan ingrijpen?
→ Wanneer het systeem leert spreken in plaats van de manager.*

Op een vrijdagmiddag ontstaat bij **DPV** een verstoring die Marieke normaal direct zou oppakken. Ze weet wie ze moet bellen. Ze weet hoe ze het kan fixen.
Deze keer doet ze het niet. Niet uit onverschilligheid. Maar uit besluit.
Ze laat het systeem spreken.
Rachid ziet het probleem en springt in – zoals gebruikelijk.
De vraag over aanstuuringsbevoegdheid die beiden bij het MT op tafel hebben gelegd ligt daar nog – onaangeroerd.

Het resultaat is ongemakkelijk. Het probleem wordt zichtbaar. Het gesprek wordt scherper. Niet over wie faalde, maar over waarom dit kon gebeuren.

De Tegenstem

"Maar dan lijkt het alsof ik mijn verantwoordelijkheid ontloop."

Niet-handelen is alleen nalatig als er geen ontwerp is om op terug te vallen.

Als dat ontwerp er wél is – of zichtbaar moet worden – is niet-handelen soms het meest professionele wat een manager kan doen.

Managen vraagt besluiten die **anderen laten werken zonder jou**. Dat betekent kaders vastleggen, ook als ze schuren. En accepteren dat niet iedereen het daar meteen mee eens is.

Bij **DPV** is dat spannend.
Besluiten zijn zichtbaar.
Ze hebben consequenties.
Ingrijpen voelt veiliger.

Maar ingrijpen verandert niets structureels.

Niet ingrijpen voelt als nalatigheid. Zeker in een organisatie waar betrokkenheid wordt gemeten aan beschikbaarheid.

Toch is juist dat afzien soms noodzakelijk om zichtbaar te maken wat ontbreekt. Zolang managers blijven compenseren – en dus vooral coördineren – blijft het systeem stil.

De Tegenstem:

"Dan lijkt het alsof ik faal."

Dat is precies de spanning.

Niet-handelen is geen passiviteit.
Het is een bewuste keuze om het ontwerp te laten spreken.

Bij **DPV** is dit het kantelpunt.

Hier wordt zichtbaar dat managen iets anders vraagt dan inzet alleen.
Het vraagt afstand tot incidenten — niet tot mensen.

En daarmee is Deel II rond.

⚓ Niet ingrijpen is leiderschap wanneer het systeem daardoor zichtbaar wordt.

Het eindpunt van Deel II

Reflectie – DPV

Welke ontwerpkeuzes zijn bij DPV nooit expliciet gemaakt, en wie heeft dat structureel gecompenseerd?

Als je tot hier leest, heb je gezien dat:

- management geen ingrijpen is, maar ontwerp
- ad hoc handelen altijd wijst op ontbrekende kaders
- rust een bestuurlijk resultaat is, geen persoonlijk geluk.

Je weet nu:

- wat managen werkelijk is
- hoe weinig het lijkt op wat de gemiddelde manager dagelijks doet
- en waarom dat geen persoonlijk falen is.

Dat besef vraagt ademruimte.

Daarom volgt nu het **tussenspauze-hoofdstuk** over de naam *manager*.
Pas daarna kan de volgende vraag worden gesteld:

Als dit geen management is — wat is het dan wél?

En daarmee openen we **DEEL III – De coördinator die manager heet**.

TUSSENPAUZE – Over de naam ‘manager’

*Waarom raakt deze herdefinitie van managen zo’n gevoelige snaar?
→ Omdat titel, status en inkomen zijn gaan samenvallen met coördinatiewerk.*

Wat je hier gaat verliezen

Hier staat geen model op het spel, maar een identiteit.

Je verliest misschien een titel die houvast gaf.
Of het verhaal waarmee je je rol tot nu toe verklaarde.
Of de erkenning die kwam van zichtbaar ingrijpen.

Dit deel biedt niets terug.
Geen nieuwe naam.
Geen alternatief label.

Alleen de vraag:
welk werk doe je werkelijk – en wat betekent dat voor hoe je jezelf ziet?

Wie hier blijft lezen, kiest ervoor niet weg te kijken.

Over de naam ‘manager’

Tot hier heeft dit boek gesproken over werk, rollen en ontwerp.
Over specificeren en realiseren. Over functiescheiding. Over samenhang.

Dat alles is nog betrekkelijk veilig.
Het gaat over *het systeem*.

Maar nu komt een onvermijdelijke vraag, die niet langer over de organisatie gaat, maar over de lezer: **Wat betekent het eigenlijk om jezelf manager te noemen?**

In veel organisaties is ‘manager’ geen beschrijving van werk, maar een **identiteit**. De titel staat voor invloed, verantwoordelijkheid, betekenis. Voor meedoen op een ander niveau. Voor gehoord worden.

Dat maakt deze vraag ongemakkelijk.
Niet omdat de analyse niet klopt, maar omdat zij raakt aan iets wat zelden expliciet wordt gemaakt: **status**.

Als managen werkelijk neerkomt op het ontwerpen van kaders — en niet op het dagelijks realiseren van werk — dan betekent dat dat veel mensen die zichzelf manager noemen, in werkelijkheid iets anders doen. Geen minder belangrijk werk. Maar *ander* werk.

Coördineren.
Afstemmen.
Zorgen dat het doorgaat.

Dat werk is essentieel.
Maar het is niet wat traditioneel met de titel ‘manager’ wordt bedoeld.

De Tegenstem

“Dus nu ga je mij vertellen dat ik geen manager ben?”

Nee.

Dit boek vertelt je niet wie je bent. Maar wél wat managen is.

Het laat alleen zien dat **titel en werk niet samenvallen**. Dat is iets anders.

De pijn zit niet in het onderscheid, maar in wat het blootlegt. Want als titel en werk uiteenlopen, ontstaan er vragen die lang zijn uitgesteld:

- Waar haal ik mijn legitimiteit vandaan?
- Ben ik nodig vanwege mijn positie, of vanwege mijn handelen?
- Wat blijft er over als ik niet langer degene ben die het oplost?

Dit zijn geen organisatorische vragen.

Dit zijn **identiteitsvragen**.

Veel organisaties vermijden deze vragen door ze niet te stellen. Door titels te handhaven, zelfs als het werk verandert. Door iedereen 'manager' te noemen die verantwoordelijkheid draagt, ongeacht de aard van die verantwoordelijkheid.

Dat lijkt vriendelijk.

Het is het niet.

Het schuift spanning vooruit. Het houdt rolverwarring in stand. En het dwingt mensen om betekenis te ontlenen aan drukte, onmisbaarheid en zichtbaarheid.

De Tegenstem

"Maar zonder die titel verlies ik invloed."

Misschien.

Maar misschien verlies je vooral een **verhaal** dat niet meer klopt.

En verhalen die niet meer kloppen, worden vroeg of laat een last.

Dit boek vraagt niet om afstand te doen van verantwoordelijkheid. Het vraagt om een scherpere plaatsbepaling. Om te erkennen welk werk je *werkelijk* doet — en welk werk je niet meer hoeft te doen. En welk werk misschien eindelijk de aandacht gaat krijgen die het altijd verdiende — maar nooit kreeg.

Dat is geen degradatie.

Dat is volwassenwording.

Wie deze tussenpauze leest en besluit door te gaan, leest niet langer als buitenstaander. Die leest als deelnemer.

📌 Titel en identiteit raken los zodra werk anders blijkt te heten dan gedacht.

DEEL III – De coördinator die manager heet

Het werk dat overal gebeurt, maar nergens zo genoemd wordt

Wat je hier gaat verliezen

In dit deel verlies je een heldenrol.

Je verliest het idee dat samenhang ontstaat door persoonlijke inzet.

Je verliest de romantiek van onmisbaarheid.

En je verliest de rechtvaardiging dat "iemand het nu eenmaal moet doen".

Dit deel laat zien dat coördinatie essentieel is – maar geen management.

Wie hier verder leest, kan coördineren niet langer verwarren met managen.

En kan zichzelf niet meer tegelijk als redder én ontwerper zien.

13 Wat doe je eigenlijk, de hele dag?

Wanneer is werk coördinatie — en waarom voelt dat als managen?

→ *Als het gericht is op afstemming en voortgang, niet op ontwerp of uitvoering.*

Bij **DPV** krijgt Marieke deze vraag zelden letterlijk gesteld. Maar hij hangt voortdurend in de lucht. In gesprekken met collega's, in reflectiesessies, in haar eigen hoofd aan het einde van een lange dag. Wat *doe* ik eigenlijk?

Haar agenda staat vol. Overleggen, afstemmingen, korte interventies. Ze schuift aan waar het vastloopt, belt als iets dreigt te ontsporen, legt verbanden tussen besluiten die elders zijn genomen. Ze is zichtbaar, aanspreekbaar, betrokken.

Maar als ze haar werk terugbrengt tot de kern, ziet ze iets opmerkelijks: vrijwel niets van wat ze doet, verandert structureel **hoe** het werk is ingericht. Ze zorgt ervoor dat het **vandaag** doorgaat. Maar wel binnen de grenzen van haar eigen team.

Dat is *coördinatie* - het voortdurend op elkaar afstemmen van werk dat niet vanzelf samenkomt. Het is noodzakelijk werk zodra samenhang ontbreekt. Niet omdat mensen falen, maar omdat het systeem zwijgt.

Bij **DPV** gebeurt dit overal. Niet als benoemde rol, maar als impliciete verwachting. Zodra werk meerdere teams raakt, zodra overdrachten vaag zijn, zodra prioriteiten botsen, ontstaat coördinatie vanzelf. En wie overzicht heeft, krijgt het werk.

Vaak *heet* die persoon manager.

De Tegenstem

"Maar zonder dat afstemmen loopt alles vast."

Precies. Dat is geen tegenargument. Dat is de kern.

Coördinatie ontstaat niet omdat mensen het verkeerd doen, maar omdat samenhang ontbreekt.

Wanneer Marieke haar werk bij **DPV** beschrijft, gebruikt ze zelden het woord 'managen'.

Ze zegt dat ze dingen "op elkaar afstemt", "even schakelt", "ervoor zorgt dat het doorloopt". Ze praat over mensen bij elkaar brengen, verwachtingen verduidelijken, prioriteiten balanceren.

Ze is voortdurend bezig met:

- * prioriteiten tegen elkaar afwegen,
- * mensen met elkaar in contact brengen,
- * verwachtingen gladstrijken,
- * uitzonderingen plaatsen in een context.

Het is intensief werk. Belangrijk werk. En zichtbaar werk. Maar het is geen managementwerk. Het is **coördineren**.

📌 **Coördineren is het realiseren van samenhang, niet het ontwerpen ervan.**

Intermezzo – Van eilanden naar rolverwarring

Wie het boek "[Van eilanden naar ecosysteem](#)" heeft gelezen, herkent het patroon dat hier zichtbaar wordt.

Organisaties zijn daar beschreven als een verzameling fragmenten: afdelingen, domeinen, teams — elk met een eigen logica, eigen doelen en eigen optimalisaties.

In dat boek lag de nadruk op wat dit doet met dienstverlening, samenwerking en ketens.

In dit boek kijken we naar een ander effect van precies dezelfde fragmentatie: **wat zij doet met rollen en zelfbeelden**.

Elk fragment heeft een leidinggevende – met de titel 'manager'. Iemand die verantwoordelijk is voor 'zijn' of 'haar' stukje.

Maar zodra dat fragment geen vanzelfsprekende inbedding heeft in een groter geheel, ontstaat een probleem. De leidinggevende van het fragment kan niet volstaan met managen in de zin van kaderstellen en ontwerpen. Er *is* immers geen overkoepelend ontwerp waarbinnen dat fragment functioneert.

En dus gebeurt er iets voorspelbaars.

De manager van het fragment wordt tegelijkertijd **coördinator**. Hij stemt af met andere fragmenten. Lost overdrachtsproblemen op. Regelt uitzonderingen. Houdt de boel bij elkaar. Niet omdat hij dat ambieert, maar omdat het werk anders stilvalt.

Wat in *Van eilanden naar ecosysteem* zichtbaar werd als een **structureel samenwerkingsprobleem**, verschijnt hier als **structurele rolvermenging**.



De Tegenstem

"Maar als ik mijn fragment niet bij elkaar houd, doet niemand het."

Precies. Dat is geen persoonlijk falen.
Dat is de logische consequentie van een organisatie die uit eilanden bestaat.

Zolang fragmenten primair worden bestuurd als zelfstandige eenheden, zullen hun leiders noodgedwongen schakelen tussen managen en coördineren. Niet omdat zij hun rol niet begrijpen, maar omdat het systeem hen daartoe dwingt.

Dit boek stelt daarom hetzelfde probleem vast als het vorige, maar vanuit een andere invalshoek:

Zolang we eilanden blijven besturen, kunnen we geen zuivere rollen verwachten.

De overgang van eilanden naar ecosystemen is niet alleen een organisatorische opgave. Het is een **architectonische voorwaarde** om management, coördinatie en uitvoering weer uit elkaar te kunnen trekken.

Pas wanneer samenhang niet langer persoonlijk hoeft te worden georganiseerd, kan de manager ophouden met coördineren — en weer gaan managen.

"Van eilanden naar ecosysteem" beschrijft waarom organisaties fragmenteren; dit boek laat zien wat die fragmentatie doet met rollen, status en identiteit.

14 Coördineren is geen managen, maar ook geen uitvoeren

Coördinatie zit ongemakkelijk tussen twee werelden in.

Het is geen uitvoering. De coördinator voert het werk niet zelf uit.
Maar het is ook geen management. De coördinator ontwerpt het werk niet.

Coördinatie richt zich op:

- voortgang
- afstemming
- timing
- het bij elkaar houden van werk dat anders uiteenvalt.

Het is uitvoerend werk, maar niet op objectniveau.

Het is uitvoerend werk **op samenhang niveau**.

Bij **DPV** is dit scherp zichtbaar.

Marieke beslist dagelijks wie wat eerst oppakt, welke aanvraag voorrang krijgt, welk team even moet wachten.

Dat voelt als beslissen, en dus als managen.

Maar haar beslissingen veranderen niets aan de structuur die deze afwegingen steeds opnieuw noodzakelijk maakt.

Ze houdt het werk gaande.

Ze verandert het systeem niet.

De Tegenstem

"Maar ik neem toch beslissingen?"

Ja. Maar het zijn beslissingen **binnen** het systeem, niet **over** het systeem.

Dat onderscheid is cruciaal — en zelden expliciet gemaakt.

Bij **DPV** zie je dit scherp. Marieke beslist dagelijks wie wat eerst oppakt.
Niet omdat ze dat wil, maar omdat het werk anders stagneert.

Die beslissingen voelen zwaar, maar ze veranderen niets aan de manier waarop het werk georganiseerd is.

Dat is het kenmerk van coördinatie: het houdt het werk gaande, maar **verandert het systeem niet**.

⚓ Coördinatie draagt het werk, maar bestuurt het niet.

15 Twee vormen van coördinatie die we door elkaar halen

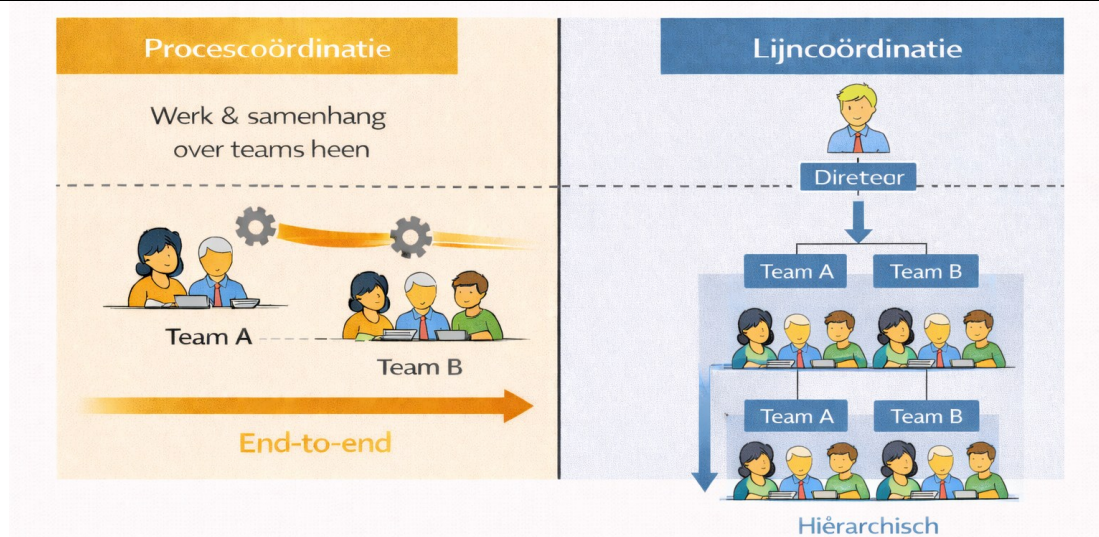
Waarom is het onderscheid tussen lijncoördinatie en procescoördinatie cruciaal?
→ Lijncoördinatie ordent mensen, procescoördinatie ordent samenhang.

Bij **DPV** lopen twee vormen van coördinatie voortdurend door elkaar.

Vaak uitgevoerd door dezelfde mensen, zonder dat het verschil wordt benoemd.

De eerste vorm is **lijncoördinatie**. Die gaat over mensen: inzet, beschikbaarheid, taakverdeling binnen een team. Marieke doet dit vanzelfsprekend. Ze kijkt wie ruimte heeft, wie vastloopt, wie tijdelijk iets kan overnemen. Dit werk is noodzakelijk — maar per definitie begrensd tot haar eigen team.

Daarnaast is er **procescoördinatie**. Die gaat niet over mensen, maar over werk: volgorde, overdrachten, samenhang in de waardeestroom. Dit werk wordt bij DPV vaak informeel gedaan, door mensen als Rachid. Hij "kent de keten", wordt gebeld als het vastloopt, verbindt afdelingen die elkaar niet vanzelf vinden.



Figuur 5. Lijncoördinatie en procescoördinatie zijn twee verschillende perspectieven op hetzelfde. Werk & samenhang is iets anders dan mensen & capaciteit.

Het probleem ontstaat wanneer deze twee vormen van coördinatie worden vermengd. Eén persoon probeert dan tegelijk mensen te plannen **en** end-to-end samenhang te bewaken. Dat kan alleen door enorme persoonlijke inzet — en is structureel onhoudbaar.

Terugblik - DPV

Terugkijkend naar DPV wordt hier iets pijnlijk duidelijk.

Rachid werd niet belangrijk omdat hij macht had, maar omdat het systeem hem nodig maakte. Waar samenhang niet ontworpen is, ontstaat vanzelf een informele coördinator.

De Tegenstem

"Maar wij werken toch in een matrix?"

Formeel misschien. Functioneel niet.

📌 De lijn stuurt mensen, het proces stuurt werk.

16 Waarom lijncoördinatie nooit end-to-end kan zijn

Waarom kan een team nooit een waardestream besturen?

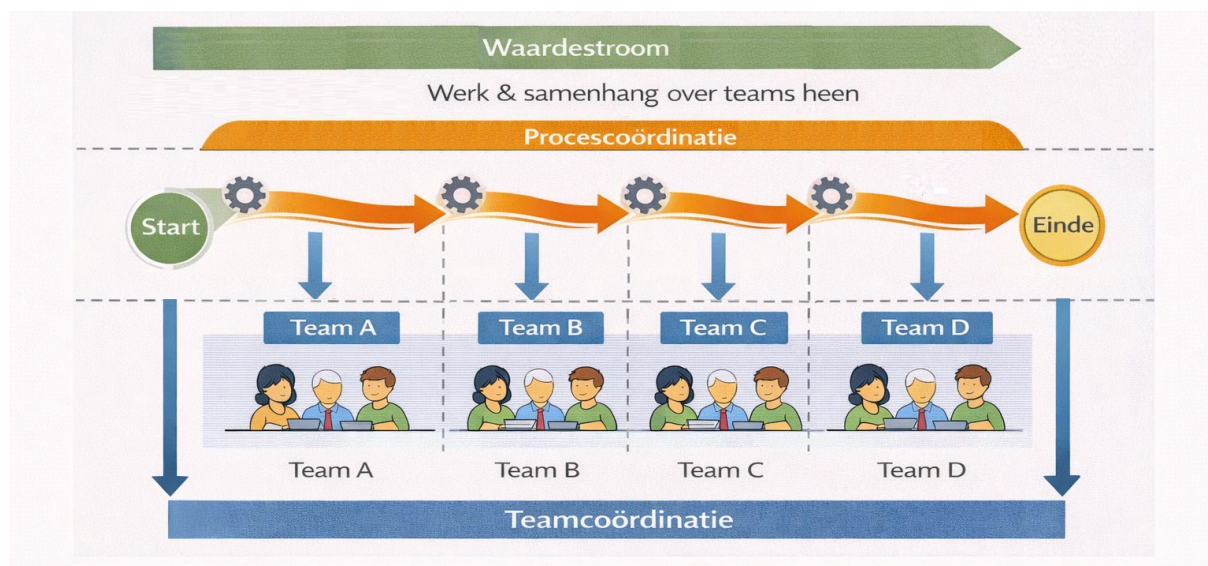
→ *Omdat waardestromen per definitie door meerdere teams lopen.*

Een service begint bij de afnemer en eindigt bij diezelfde afnemer. Daartussen loopt een **end-to-end workflow** die vrijwel altijd meerdere teams doorkruist. Dat heet tegenwoordig ook wel *value stream*. Geen enkel team overziet die hele stroom.

De Tegenstem
"Maar mijn team is wel verantwoordelijk."

Verantwoordelijk voor een **bijdrage**, niet voor de hele stroom.

Lijncoördinatie kan nooit end-to-end zijn, omdat zij per definitie stopt bij de teamgrens. Wie denkt dat een team een hele service bestuurt, bestuurt in werkelijkheid slechts een fragment — en optimaliseert dat fragment ten koste van het geheel.



Figuur 6. Lijncoördinatie kan geen waardestream sturen omdat alleen procescoördinatie end-to-end stuurt.

Bij **DPV** zie je dit dagelijks. Elk team werkt hard, maar de doorlooptijd van de service blijft onvoorspelbaar. Niet omdat mensen hun werk slecht doen, maar omdat niemand de samenhang bestuurt.

Een hardnekkig misverstand bij **DPV** is dat teams "een service leveren". Dat is begrijpelijk: de klant belt het team, de aanvraag ligt bij het team, de output komt van het team.

Maar waardestromen werken anders.

⚓ Waardestromen stoppen niet bij teamgrenzen.

17 Van coördineren naar compenseren: waarom managers het systeem dragen

Coördinatie is normaal werk.

Zodra werk afhankelijk is, moet iemand afstemmen, plannen en verbinden.

Dat is geen zwakte van een organisatie, maar een gegeven van samenwerking.

Het probleem ontstaat niet bij coördinatie zelf, maar wanneer coördinatie **structureel wordt ingezet om ontwerpfouten te verhullen**.

Dan slaat coördineren om in compenseren.

Coördinatie als noodzakelijk uitvoerend werk

In **DPV** is coördinatie overal zichtbaar.

Rachid stemt werk af tussen teams, bewaakt doorlooptijden en zorgt dat dossiers niet blijven liggen.

Dit is legitiem werk:

- het verbindt afhankelijkheden
- het voorkomt stilstand
- het maakt samenwerking mogelijk.

Zolang coördinatie:

- tijdelijk is
- terugkoppelt naar ontwerp
- en begrensd wordt door afspraken...

vervult zij precies haar functie.

Coördinatie **draagt het werk**, maar bestuurt het niet.

Wanneer coördinatie omslaat in compensatie

Bij **DPV** gebeurt iets anders.

Dezelfde afstemmingen keren steeds terug.

Dezelfde uitzonderingen moeten telkens opnieuw worden opgelost.

En dezelfde spanningen komen steeds weer boven.

Toch verandert er niets aan de onderliggende afspraken.

Wat tijdelijk was, wordt structureel.

Wat ondersteunend was, wordt dragend.

Dit lijkt hier een persoonlijk probleem, maar is een ontwerpssignaal.

Coördinatie wordt hier geen reactie meer op ontwerp, maar een vervanging ervan.

En dat heeft een prijs.

Waarom compensatie omhoog schuift

Compensatie blijft zelden lang op één plek.

Wanneer coördinatie structureel wordt, schuift zij omhoog in de organisatie.

Niet omdat iemand dat zo bedenkt, maar omdat daar:

- escalatiekracht zit
- formele verantwoordelijkheid wordt gevoeld
- en morele druk samenkomt.

Bij **DPV** betekent dit dat Marieke steeds vaker ingrijpt.
Niet omdat zij dat wil, maar omdat zij wordt aangesproken wanneer het misgaat.

Ook het MT neemt deze rol op zich:

- * het verdeelt schaarste
- * het lost conflicten op
- * het beslist ad hoc.

Zo wordt compensatie **managementwerk genoemd**, terwijl het feitelijk coördinatiewerk is.

De stille rolverschuiving

Hier ontstaat een fundamentele verschuiving.

Managers blijven manager heten, maar doen steeds minder management.

Zij:

- ontwerpen geen kaders
- maken weinig structurele keuzes
- maar zorgen dat het systeem vandaag blijft draaien.

De Tegenstem

"Maar dit is toch gewoon leiderschap?"

Het voelt zo, omdat het zichtbaar *is*.
Maar zichtbaarheid is geen criterium voor management.

Wat hier gebeurt, is geen leiderschap in ontwerp, maar leiderschap in compensatie.

En zolang managers compenseren, blijft het systeem stil.

De gesloten lus

Dit patroon versterkt zichzelf.

- Ontwerp ontbreekt → coördinatie vangt het op.
- Coördinatie wordt structureel → compensatie schuift omhoog.
- Managers compenseren → problemen blijven onzichtbaar.
- Onzichtbaarheid → ontwerp blijft uit.

De lus sluit.

Niemand faalt.

Iedereen doet wat nodig is.

En toch verandert er niets.

Coördinatie wordt pas problematisch wanneer zij moet dragen wat ontworpen had moeten zijn.

Op dat moment verdwijnt management niet omdat het wordt afgeschaft, maar omdat het **wordt vervangen door compensatie**.

⚓ Waar ontwerp ontbreekt, schuift coördinatie omhoog en verdwijnt management.

18 De herwaardering van coördinatie

Wat verandert er als we coördinatie eindelijk zo noemen?

→ Dan wordt management eindelijk weer mogelijk.

Het benoemen van coördinatie is geen semantische exercitie.
Het is een structurele ingreep.

Coördinatie als expliciet profiel maakt drie dingen mogelijk:

1. Management kan weer ontwerpen.
2. Coördinatoren krijgen erkenning zonder heldendom.
3. Het systeem wordt hoorbaar.

En dat is de voorwaarde voor echte verandering.

Wanneer **DPV** voorzichtig begint met het expliciet maken van procescoördinatie, gebeurt er iets opmerkelijks.

Niet meteen rust.

Eerst spanning.

Want benoemen betekent begrenzen.

En begrenzen betekent dat iemand anders iets niet meer hoeft te doen.

De Tegenstem

"Dus ik moet stoppen met helpen?"

Nee. Je moet stoppen met structureel dragen wat ontworpen had moeten zijn.

📌 **In een goed ontwerp verbindt coördinatie wat al is afgesproken.**

Het eindpunt van Deel III

Reflectie – DPV

Wie realiseerde hier samenhang, en waarom was dat geen management maar coördinatie?

Als je tot hier leest, heb je gezien dat:

- coördinatie noodzakelijk is zodra werk afhankelijk wordt
- veel 'managementwerk' in feite realisatiewerk is
- persoonlijke inzet structurele ontwerpfouten maskeert.

Aan het einde van dit deel is iets onomkeerbaar geworden.

Als lezer weet je nu:

- welk werk je doet
- hoe dat werk heet
- en waarom het nooit als management bedoeld was.

Dat is geen oordeel.

Dat is helderheid.

Maar helderheid heeft consequenties.

Want als dit coördinatie is, dan rijst onvermijdelijk de volgende vraag:

Wat betekent dit voor het werk dat écht uitgevoerd wordt?

Die vraag opent **DEEL IV – De operator: waar het werk samenkomt.**

En daar wordt zichtbaar wie de prijs betaalt zolang rollen vervloeien.

DEEL IV – De operator: waar het werk samenkomt

Werken binnen afspraken

Wat je hier gaat verliezen

Hier verlies je afstand.

Je verliest het comfortabele perspectief van bovenaf.

Je verliest het idee dat problemen "lager in de organisatie" ontstaan.

En je verliest de veronderstelling dat flexibiliteit altijd een deugd is.

Dit deel brengt de gevolgen van ontwerpfouten terug naar waar ze landen: in het dagelijks werk.

Wie dit deel serieus leest, kan niet meer zeggen: "*Ze redden het toch?*"

19 Wat is operatorwerk eigenlijk?

Wat betekent het om operator te zijn in een ontworpen systeem?

→ *Operatorwerk is het deskundig realiseren van afgesproken handelingen.*

Bij de **DPV** wordt het woord *operator* nauwelijks gebruikt.
Men spreekt over medewerkers, professionals, uitvoerders.
Alsof uitvoering vanzelf spreekt en geen eigen profiel behoeft.

Sanne merkt dat dagelijks.

Ze werkt bij de DPV op een afdeling waar aanvragen worden behandeld.

Ze heeft geen managementtitel, geen coördinatierol en geen plaats aan MT-tafels.

Toch is haar werk allesbehalve eenvoudig.

Haar werk bestaat niet uit één handeling, maar uit een aaneenschakeling van keuzes:

- hoe ze haar werk plant,
- welke aanvraag ze eerst oppakt,
- wanneer ze afwijkt van de standaard,
- en wanneer ze escalatie nodig acht.

Ze voert niet "gewoon uit".

Ze **realiseert** het werk.

Operatorwerk is het deskundig uitvoeren van afgesproken handelingen binnen een ontworpen systeem. Het vraagt vakmanschap, concentratie en beoordelingsvermogen — juist omdat niet alles expliciet kan worden vastgelegd.

Zodra het systeem hapert, wordt zichtbaar hoeveel denkwerk dit vraagt.

De Tegenstem

"Maar operators voeren toch gewoon uit?"

Dat idee houdt alleen stand zolang het systeem klopt.

Zodra afspraken ontbreken, wordt zichtbaar hoeveel professionele afwegingen operators dagelijks maken om het werk überhaupt mogelijk te houden.

⚓ Operatorwerk is het deskundig realiseren van afgesproken handelingen binnen een ontworpen systeem.

20 Werken op het kruispunt van lijn en proces

Waarom staat de operator altijd in een matrix?

→ Omdat uitvoering tegelijk afhankelijk is van lijn en proces.

Voor Sanne komt werk bij **DPV** nooit uit één richting.

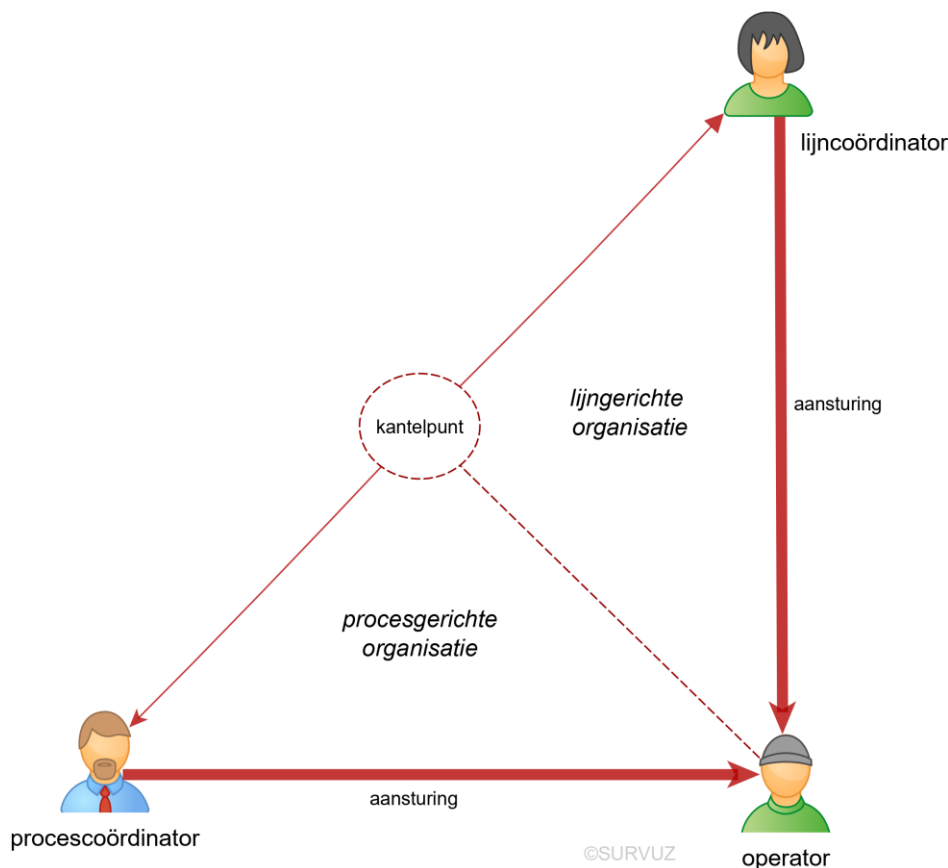
Eenzijds is er de **lijn**:

- * haar team
- * haar inzet
- * haar beschikbare tijd
- * haar directe leidinggevende.

Anderzijds is er het **proces**:

- * de volgorde van stappen
- * de overdracht naar andere teams
- * de eisen van de waardeestroom.

Deze twee vormen van sturing komen samen bij de operator.
Altijd.



Figuur 7. De lijn- en processturing komt bij de operator samen. Het moet voor de operator duidelijk zijn welke sturingsvorm de volgorde van het werk bepaalt.

Voor Sanne maakt het niet uit of een afspraak voortkomt uit hiërarchische lijnsturing of uit proceslogica. Wat telt, is of die afspraken **samenhangend** zijn.

Bij **DPV** is dat vaak niet het geval.

Beide opdrachten zijn op zichzelf logisch — en samen onmogelijk.

De Tegenstem

"Maar operators moeten toch flexibel zijn?"

Flexibiliteit zonder samenhang is geen flexibiliteit.
Het is tegenstrijdigheid.

Wanneer lijn en proces elkaar niet versterken, krijgt de operator twee opdrachten tegelijk die elk op zichzelf logisch zijn — en samen onuitvoerbaar.

Als we **DPV** opnieuw bekijken vanuit Sanne's werk, wordt zichtbaar wat eerder verborgen bleef.

De spanning die in Deel I als 'drukke' werd beschreven, verschijnt hier als dagelijkse improvisatie.

Wat bovenin werd opgelost, werd onderin gevoeld.

[!\[\]\(c056943f65a14c589b8e42bf09c6abf8_img.jpg\) Alle sturing komt samen in het werk van de operator.](#)

21 Afspraken zijn geen suggesties

Waarom kan de operator alleen professioneel werken binnen heldere afspraken?
→ Omdat vakmanschap alleen kan bestaan binnen voorspelbare kaders.

Bij **DPV** wordt vaak gesproken over "ruimte voor professionals".

In de praktijk betekent dat voor Sanne dat veel zaken niet expliciet zijn vastgelegd. Ze moet zelf inschatten wat prioriteit heeft. Zelf bepalen hoe streng regels worden toegepast. Zelf besluiten wanneer iets "even tussendoor" kan.

Dat lijkt vertrouwen. Maar het voelt anders.

Zonder duidelijke afspraken wordt elke afwijking persoonlijk. Elke keuze moet worden uitgelegd. Elke fout voelt als falen.

Dat is geen autonomie. Dat is morele belasting.

De Tegenstem

"Maar we willen toch geen robots?"

Standaardisatie ontnemt geen vakmanschap.
Het **beschermt** vakmanschap.

Afspraken zijn geen keurslijf, maar een afbakening: ze maken duidelijk waar professionele ruimte begint — en waar niet.

Als iets misgaat in de waardeestroom, wordt dat zelden direct gekoppeld aan ontwerpkeuzes. Het probleem verschijnt eerst bij de uitvoering.

Bij Sanne, bij **DPV**, betekent dat:

- * extra werk
- * extra uitleg
- * extra herstel
- * extra spanning
- * en soms schuldgevoel.

Dit lijkt hier een persoonlijk probleem, maar is een ontwerpsignaal.

Ontbrekende kaders worden ingevuld met improvisatie en extra inzet. Tegenstrijdige prioriteiten worden opgelost met overwerk.

Het systeem lijkt te functioneren, maar alleen omdat operators de gaten dichten.

De Tegenstem

"Maar zij zien toch niet het hele plaatje?"

Precies.
En daarom is het onredelijk dat zij de gevolgen dragen.

Zolang operators blijven compenseren, blijven ontwerpfouten onzichtbaar. Wat nooit zichtbaar wordt, kan niet worden besproken — en dus niet worden verbeterd

📌 **Wat niet is ontworpen, wordt opgelost met improvisatie.**

22 Waarom operators het systeem niet verbeteren

Waarom ligt structurele verbetering niet bij de operator?
→ Omdat signaleren iets anders is dan verantwoordelijk zijn.

Sanne ziet bij **DPV** feilloos waar het misgaat.

Ze weet welke stappen onnodig zijn, waar informatie ontbreekt en waar overdrachten rammelen.

Toch is zij niet degene die het systeem verandert.

En dat is terecht.

Operators leveren **signalen**, geen oplossingen.

Verbeteren vraagt:

- overzicht
- beslissingsmacht
- en ontwerpverantwoordelijkheid.

De Tegenstem

"Maar zij weten toch het beste wat beter kan?"

Weten is iets anders dan verantwoordelijk zijn.

Wanneer operators structureel gaan verbeteren:

- compenseren ze ontwerpfouten
- normaliseren ze gebrekkige kaders
- en verdwijnt de noodzaak tot managementbesluitvorming.

Een gezond systeem gebruikt signalen uit de uitvoering om te *ontwerpen*, niet om de last daar te laten.

De operator mag vanzelfsprekend suggesties doen voor verbetering. Hoe meer, hoe beter. Dat mag je zelfs planmatig van die operator verlangen. Maar dat maakt de operator niet *verantwoordelijk*.

⚓ Verbeteren vraagt ontwerpverantwoordelijkheid, niet uitvoerende betrokkenheid.

Het eindpunt van Deel IV

Reflectie – DPV

Welke ontwerpfouten landden hier als extra werk, twijfel of morele druk?

Als je tot hier leest, heb je gezien dat:

- ontwerpfouten altijd landen in het dagelijks werk
- operators problemen oplossen die zij niet hebben veroorzaakt
- flexibiliteit vaak een reactie is op onduidelijke afspraken.

Aan het einde van dit deel is duidelijk geworden:

- waar het werk werkelijk gebeurt
- wie de gevolgen draagt van rolverwarring
- en waarom uitvoering bescherming nodig heeft.

In veel organisaties wordt uitvoering impliciet gezien als het laagste niveau. Alsof denken bovenin gebeurt en doen onderin.

De werkelijkheid is omgekeerd.

De operator staat **in het midden** — op het kruispunt van alles wat hierboven wordt bedacht, afgestemd of nagelaten. Hier komen lijn en proces samen. Hier wordt zichtbaar of het ontwerp klopt.

De operator is geen eindpunt.

De operator is het anker van realiteit.

En precies daarom kan het systeem alleen volwassen worden **als management, coördinatie en uitvoering elk hun eigen plaats innemen.**

De vraag die nu onvermijdelijk volgt, is geen technische maar een principiële:

Wat gebeurt er als we dit werkelijk serieus nemen?

Die vraag opent **DEEL V – Als rollen weer kloppen.**

DEEL V – Als rollen weer kloppen

Wat er gebeurt als het systeem het werk overneemt

Wat je hier gaat verliezen

In dit deel verlies je een vertrouwde vorm van controle.

Je verliest het gevoel nodig te zijn omdat jij ingrijpt.

Je verliest de zichtbaarheid van oplossen.

En misschien verlies je ook het tempo dat je gewend was.

Wat ervoor in de plaats komt, is stiller.

Minder heroïsch.

En moeilijker uit te leggen.

Wie hier doorgaat, accepteert dat management geen podium is, maar een ontwerpdiscipline.

23 Wat verandert er als managers stoppen met coördineren?

*Wat gebeurt er als managers hun handen letterlijk van het werk halen?
→ Problemen worden zichtbaarder, maar eindelijk bestuurbaar.*

Het eerste wat bij **DPV** verandert, is niet de structuur.
Het is het gedrag.

Marieke grijpt minder in.
Niet omdat ze minder betrokken is, maar omdat ze anders is gaan kijken.
Ze schuift niet langer automatisch aan bij elk overleg waar iets wringt.
Ze lost geen incidenten meer op "omdat het sneller is".
Ze verwijst vragen terug: niet naar mensen, maar naar afspraken.

Het effect is onmiddellijk voelbaar. En ongemakkelijk.

Problemen verdwijnen niet. Ze worden zichtbaarder.

De Tegenstem

"Zie je wel? Nu loopt het mis."

Dat is een misvatting.

Wat hier zichtbaar wordt, liep al mis — alleen werd het tot nu toe **gedragen door mensen**. Door coördinatie. Door improvisatie. Door goede bedoelingen.

Wanneer managers stoppen met coördineren, stoppen ze met **compenseren**.
En daarmee krijgt het systeem voor het eerst de kans om te spreken.

Na enkele weken merkt Marieke bij **DPV** iets onverwachts: haar agenda is leger.
Minder overleg.
Minder afstemming.
Minder spoed.

Maar de besluiten die overblijven, wegen zwaarder.

Rachid krijgt het intussen steeds drukker. Zijn hulp bij het plannen van werkzaamheden wordt steeds meer erkend en gewaardeerd – omdat mensen nou eenmaal iemand met overzicht nodig hebben.

Ze gaan niet meer over vandaag, maar over morgen.
Niet over wie iets oplost, maar over **wat vastligt**.
Niet over mensen, maar over structuur.

De Tegenstem

"Maar nu kan ik niet meer laten zien hoe hard ik werk."

Dat klopt.

Management wordt minder zichtbaar.
Maar zichtbaarheid is nooit de maat geweest voor waarde.

Echt managen betekent keuzes maken die pas later effect hebben. Dat vraagt rust — en het verdraagt geen heldendom.

🔗 **Management wordt stiller wanneer het systeem het werk draagt.**

24 Wat coördinatoren winnen als hun werk erkend wordt

*Wat gebeurt er als coördinatie een eigen profiel krijgt?
→ Duidelijkheid, begrenzing en professioneel gezag.*

Rachid krijgt bij **DPV** voor het eerst een expliciet profiel: procescoördinator.

Geen extra hiërarchische macht.
Geen grotere titel.
Wel duidelijkheid.

Zijn werk verandert niet wezenlijk. Zijn positie wel.

Hij hoeft niet meer alles te fixen. Hij hoeft niet meer overal tussen te springen. Hij hoeft niet meer moreel verantwoordelijk te zijn voor problemen die hij niet kan oplossen.

De Tegenstem

"Maar creëren we zo geen extra lagen?"

Nee. We creëren heldere taakprofielen.

Wat verdwijnt, is de schijn dat iemand alles tegelijk kan: mensen aansturen, processen overzien en systemen ontwerpen. Wat terugkomt, is professionele begrenzing.

Zodra een coördinator-rol duidelijker wordt belegd profiteren ook de management- en operator-rollen van de toegenomen duidelijkheid.

Door bij **DPV** Rachid expliciet als procescoördinator te positioneren, verdwijnen veel ad-hoc vragen uit Mariekes werk.

Escalaties worden teruggebracht tot ontwerpsignalen in plaats van spoedbesluiten.
Marieke grijpt minder in, maar kan ontwerpkeuzes niet langer uitstellen.
Haar werk wordt rustiger, maar inhoudelijk zwaarder.
Dit is management in zijn zuivere vorm.

Met een expliciete procescoördinator krijgt Sanne één dominante sturingslogica per werksituatie.

Tegenstrijdige signalen verdwijnen vóór ze haar werk bereiken.
Sanne hoeft minder te improviseren op structurele onduidelijkheid.
Haar vakmanschap wordt beschermd tegen ontwerpfouten.
Zij werkt niet minder hard, maar wel met meer zekerheid.

⚓ Coördinatie wordt lichter wanneer zij niet meer hoeft te compenseren.

25 Wat operators winnen als het systeem betrouwbaar wordt

Wat verandert er voor operators als rollen kloppen?

→ Rust, vakmanschap en betrouwbaarheid — zonder heldendom.

Bij **DPV** wordt voorzichtig geëxperimenteerd met expliciete procescoördinatie en heldere werkafspraken.

Niet alles verandert meteen.

Maar iets valt op.

Sanne hoeft minder te improviseren.

Ze hoeft minder te twijfelen.

Ze hoeft minder te verdedigen wat ze doet.

Het werk wordt niet eenvoudiger — maar wel voorspelbaarder.

De Tegenstem

"Maar wordt het werk dan niet saai?"

Wat verdwijnt, is de ruis.
Wat overblijft, is vakmanschap.

Wanneer het systeem het werk draagt:

- ontstaat ruimte voor kwaliteit
- neemt vakmanschap toe
- en verdwijnt de noodzaak tot heldendom.

Niet als doel, maar als gevolg.

Voor Sanne verandert het werk bij **DPV** subtiel, maar fundamenteel.

Ze krijgt minder tegenstrijdige signalen.

Minder uitzonderingen.

Minder morele druk.

Ze hoeft haar keuzes minder vaak uit te leggen, omdat ze kan verwijzen naar afspraken.

Niet naar personen.

Niet naar improvisatie.

Betrouwbaarheid is geen vijand van betekenis.

Het is de voorwaarde ervoor.

🔗 Goede sturing maakt vakmanschap mogelijk zonder heldendom.

26 Waarom verschuift verantwoordelijkheid van mensen naar structuur?

Bij **DPV** lag de verantwoordelijkheid bij mensen. Bij Marieke, bij Rachid, bij Sanne. Niet formeel, maar feitelijk.

In de nieuwe situatie verschuift verantwoordelijkheid naar afspraken. Naar kaders. Naar het ontwerp van het werk.

In organisaties wordt verantwoordelijkheid vaak persoonlijk gemaakt.

- Wie aangesproken wordt, *heeft* verantwoordelijkheid.
- Wie ingrijpt, *neemt* verantwoordelijkheid.
- En wie beschikbaar is, *draagt* verantwoordelijkheid.

Dat voelt logisch, maar het is misleidend. Verantwoordelijkheid die structureel bij mensen wordt neergelegd, is meestal een aanwijzing dat zij **nergens anders kan landen**. Niet omdat mensen falen, maar omdat het ontwerp zwijgt.

De Tegenstem

"Maar dan verschuilen mensen zich toch achter regels?"

Alleen als het ontwerp slecht is.

Goede structuur neemt geen verantwoordelijkheid weg — ze **verplaatst haar naar het juiste niveau**.

Dat betekent niet dat mensen minder belangrijk worden. Het betekent dat zij minder hoeven te dragen wat hen nooit toebehoorde.

Bij **DPV** is dit scherp zichtbaar.

Zolang procescoördinatie impliciet was, gebeurde het volgende:

- * Marieke werd aangesproken op resultaten die zij niet kon sturen.
- * Rachid werd afhankelijk van persoonlijke relaties om werk gaande te houden.
- * Sanne moest keuzes maken die eigenlijk al genomen hadden moeten zijn.

Iedereen deed "zijn best". En juist daardoor bleef het systeem intact. Verantwoordelijkheid was overal, maar nergens expliciet belegd.

Deze verschuiving voelt voor veel organisaties als verlies. Minder persoonlijke grip. Minder zichtbare daadkracht. Minder heldenverhalen.

De Tegenstem

"Maar dan voelt niemand zich meer verantwoordelijk."

Het tegenovergestelde is waar.

Wanneer verantwoordelijkheid in structuur ligt wordt zij toetsbaar, herhaalbaar, en bespreekbaar. Mensen blijven verantwoordelijk voor hun werk, maar niet meer voor het falen van het systeem.

⚓ Goede structuur verplaatst verantwoordelijkheid naar de plek waar zij bestuurbaar is.

27 Wat vraagt dit van het zelfbeeld van managers?

Waarom verdwijnen heldenverhalen?

→ Omdat het systeem het werk overneemt.

Dit is het moeilijkste hoofdstuk.

Niet conceptueel, maar persoonlijk.

Voor veel managers bij **DPV** voelt deze verschuiving als verlies.

Van invloed.

Van zichtbaarheid.

Van het gevoel nodig te zijn.

Marieke herkent dat.

Minder ingrijpen voelt soms als minder betekenis.

Alsof haar waarde afneemt nu ze niet meer overal bij is.

De Tegenstem

"Dus wat blijft er dan nog over?"

Juist - dát is de vraag.

Wat blijft er over van leiderschap als brandjes verdwijnen?

Als heldendom overbodig wordt?

Als rust geen verdienste meer is, maar normaal?

In de nieuwe situatie bij **DPV** worden minder mensen persoonlijk genoemd.

Minder "zij heeft het gered", minder "hij heeft het opgelost".

Marieke wordt minder genoemd.

Niet omdat ze minder doet.

Maar omdat het systeem meer draagt.

Heldenverhalen zijn symptomen. Ze wijzen op uitzonderingen die normaal zijn geworden.

In een volwassen organisatie zijn uitzonderingen zeldzaam — en dus geen bron van status.

De Tegenstem

"Maar dan ziet niemand meer wat ik doe."

Dat klopt. Maar het ging niet om jou.

Wat zichtbaar was, was nooit het echte werk.

Het echte werk zat in wat **voorkómen werd**, niet in wat opgelost werd.

Heldenverhalen verdwijnen wanneer:

- uitzonderingen niet meer normaal zijn
- brandjes niet meer structureel hoeven te worden geblust
- en succes niet meer persoonsgebonden is.

🔗 **Volwassen organisaties hebben geen helden nodig.**

28 De echte prijs van rolzuiverheid

Wat kost het om dit werkelijk door te voeren?
→ *Status, informele macht en comfortabele vaagheid.*

DPV komt op een punt waar keuzes niet langer uitgesteld kunnen worden.

Functies moeten worden herijkt.
Titels besproken.
Verwachtingen bijgesteld.

Niet iedereen voelt zich daar prettig bij.

Sommigen ervaren het als verlies.
Van status. Van invloed. Van vertrouwde routines.

De Tegenstem

"Kunnen we dit niet half doen?"

Nee.

Rolzuiverheid is geen optimalisatie.
Het is een principiële keuze.

Wie dit pad kiest, kan niet meer terug naar drukte als deugd of improvisatie als systeem.

Bij **DPV** verandert voor Rachid de aard van zijn werk.
Hij hoeft niet meer overal tussen te springen. Hij wordt vooraf uitgenodigd om mee te denken.

Zijn rol is nu begrensd.
Zijn verantwoordelijkheid helder.
Dat voelt lichter — ook al is het werk niet minder complex.

Voor Sanne verandert het tempo.
Minder ruis.
Minder uitleg.
Minder morele druk.
Niet omdat alles perfect is, maar omdat het systeem haar niet meer dwingt te compenseren.

Voor teams ontstaat voorspelbaarheid.
Niet als verstarring, maar als basis om samen beter te worden.

Wanneer kun je zeggen: hier wordt weer gemanaged?

Niet wanneer alles soepel loopt.
Niet wanneer iedereen tevreden is.

Maar wanneer:

- afspraken het werk dragen
- coördinatie ondersteunend is
- uitvoering beschermd wordt
- en managers zich bezighouden met ontwerp in plaats van ingrijpen.

Dan wordt er weer gemanaged.

Niet luid. Niet heroïsch. Maar effectief.

🔗 **Er wordt weer gemanaged wanneer het systeem het werk draagt.**

Het slot van Deel V

Reflectie – DPV

Wat zou er bij DPV gebeuren als niemand dit nog compenseert?

Als je tot hier leest, heb je gezien dat:

- duidelijke rollen het werk niet eenvoudiger, maar wel rustiger maken
- verantwoordelijkheid verschuift van mensen naar structuur
- management pas zichtbaar wordt wanneer compensatie stopt.

Dit deel biedt geen belofte. Geen eindbeeld. Geen succesverhaal.

Het laat zien wat er gebeurt als je consequent bent. En dat is genoeg.

Daarmee komt het boek bij zijn laatste vraag.

Niet: *Kan dit werken?*

Niet: *Is dit efficiënter?*

Maar: *Willen we dit eigenlijk wel?*

Willen we:

- minder helden
- minder zichtbare drukte
- minder persoonlijke afhankelijkheid?

Willen we dat macht verschuift van personen naar structuur?

Dat verantwoordelijkheid niet langer samenvalt met ingrijpen?

De Tegenstem

"En als we besluiten van niet?"

Dan is dat ook een keuze.

Maar dan weten we tenminste wat we in stand houden — en wie daarvoor elke dag de prijs betaalt.

Dit boek eindigt niet met een model, een stappenplan, of een belofte.

Het eindigt met helderheid.

- Managen is ontwerpen.
- Coördineren is uitvoerend werk op samenhang.
- Operatorwerk is professioneel realiseren binnen afspraken.

Alles wat daarvan afwijkt, is geen toeval. Het is een keuze.

De vraag is alleen: **wie durft haar te maken?**

Dit boek beschuldigt geen managers.

Het stelt één vraag aan het systeem waarin zij zijn gaan functioneren:

"Wat is het verschil tussen manager, coördinator en operator?"

Rollen kunnen tijdelijk door één persoon worden vervuld, maar nooit tegelijkertijd.	
Manager	→ specificeert, ontwerpt, stelt kaders, vervult randvoorwaarden
Coördinator	→ realiseert samenhang, plant, stemt af, stuurt aan
Operator	→ voert uit binnen afgesproken kaders

Het verloop van de casus DPV

Hier beschrijven we – achteraf – de tijdlijn en de spanningsbogen, zoals die door het boek heen zichtbaar waren. Beleeft die casus nogmaals, maar nu door de ogen van iemand die het boek gelezen heeft.

Waarom het MT vastzit

Het MT van DPV is zich bewust van de drukte. Leden ervaren dat zij voortdurend “brandjes blussen” en weinig toekomen aan structurele verbetering.

Toch verandert het patroon nauwelijks.

Daar zijn drie redenen voor:

- **Zichtbaarheid**
Incidenten zijn zichtbaar en urgent. Ontwerpwerk is stil en traag.
- **Collectieve verantwoordelijkheid**
Ontwerp vraagt expliciete keuzes die winnaars en verliezers creëren. Coördinatie houdt iedereen aan boord.
- **Morele druk**
In een publieke organisatie voelt niet-ingrijpen als nalatigheid.

Het MT kiest daarom — impliciet — voor **realisatie boven specificatie**.

De Tegenstem

*“Maar als wij dit niet oppakken, schaadt dat burgers.
We kunnen dit toch niet laten liggen?”*

Dat klopt.

En precies daarom is dit patroon zo hardnekkig.

Het MT doet wat nodig is om het systeem *vandaag* te laten functioneren.

Maar zolang het dat blijft doen, blijft het systeem *morgen* hetzelfde gedrag produceren.

Het MT van DPV is geen oorzaak van de problemen. Het is een **versterker** ervan.

Alles wat lager in de organisatie onduidelijk is:

- komt hier samen
- wordt hier besproken
- en wordt hier tijdelijk opgelost.

Daardoor lijkt het alsof het MT ‘in control’ is.

In werkelijkheid draagt het MT het gewicht van een organisatie die zonder expliciete besturingsarchitectuur functioneert.

De houthakker met de botte bijl.

De rol van het MT in de transitie

Wanneer DPV voorzichtig begint met het expliciteren van functiescheiding en besturingsprincipes, verandert de rol van het MT ingrijpend.

Het MT:

- stopt met het oplossen van structurele ruis
- maakt expliciet wat wel en niet meer in het MT thuishoort
- en richt zich op ontwerp vragen in plaats van incidenten.

Dat voelt in eerste instantie als verlies:

- minder zichtbare actie
- minder directe invloed
- minder ‘heldenmomenten’.

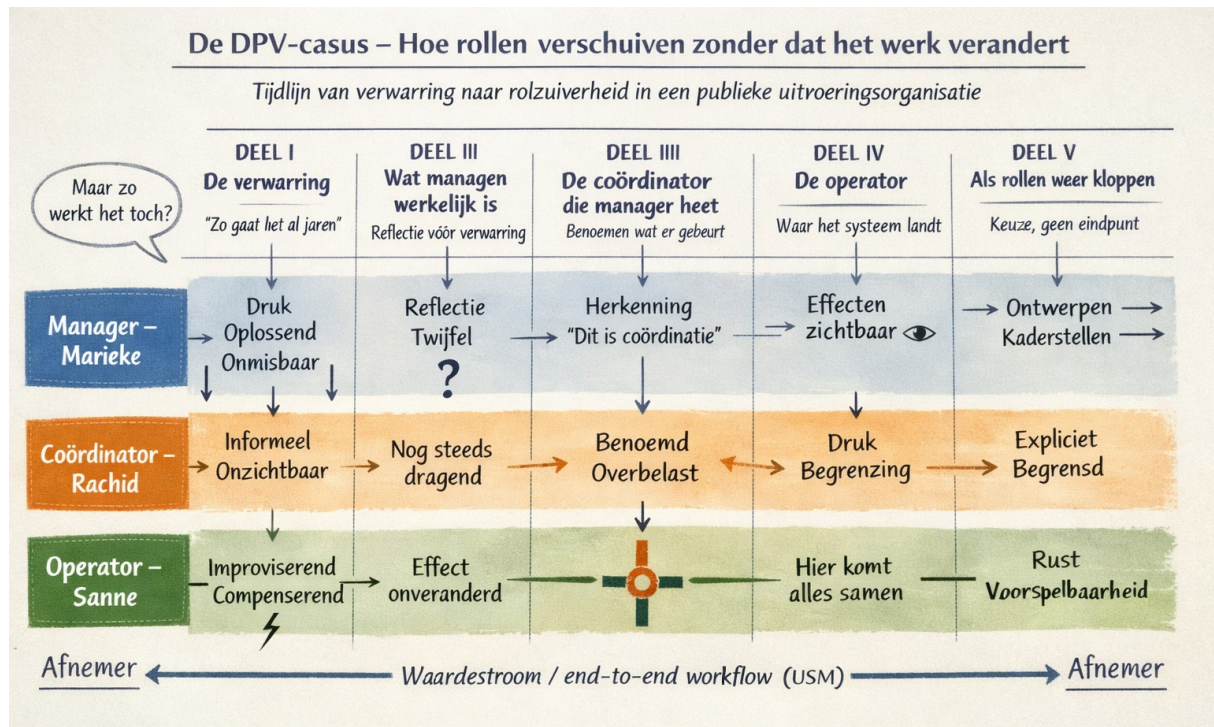
Maar het is precies hier dat management weer mogelijk wordt.

Samenvattend, het MT van DPV:

- bestaat uit competente en betrokken managers
- functioneert als collectieve coördinator
- en compenseert structureel voor ontbrekende samenhang.

Niet omdat het faalt, maar omdat het systeem geen andere uitweg biedt.

Zolang het MT blijft coördineren, kan de organisatie niet leren ontwerpen.



Figuur 8. Het verloop van de DPV-casus

Fase 1 – De verwarring (DEEL I)

"Zoals het al jaren gaat"

Wat gebeurt er

- Managers zijn druk
- Overleg neemt toe
- Onmisbare mensen ontstaan
- Werk blijft liggen tot iemand ingrijpt

Spanning

- *Waarom voelt dit logisch, maar niet goed?*

Casusaccent

- Marieke wordt geprezen om haar inzet
- Sanne vangt steeds meer uitzonderingen op
- Rachid wordt vaker gebeld buiten zijn rol

Alles werkt — maar alleen door persoonlijke inzet.

Fase 2 – Wat managen werkelijk is (DEEL II)

Eerste reflectie.

Wat gebeurt er

- Geen directe verandering
- Wel nieuwe vragen
- Stilte in plaats van actie

Spanning

- *Als dit geen management is... wat doe ik dan?*

Casusaccent

- Marieke grijpt één keer bewust niet in
- Een probleem wordt zichtbaar in plaats van opgelost
- Het MT voelt onrust, maar kan die niet duiden

De casus **vertraagt**. Dat is bewust.

Fase 3 – De coördinator die manager heet (DEEL III)

Kantelpunt.

Wat gebeurt er

- Coördinatiewerk wordt benoemd
- Verschil tussen lijn- en procescoördinatie wordt zichtbaar
- Spanningen krijgen taal

Spanning

- *Als dit coördinatie is... wie managet dan?*

Casusaccent

- Rachid wordt expliciet herkend als procescoördinator
- Marieke herkent haar eigen werk als coördinatie
- Lijncoördinatie blijkt nooit end-to-end

De illusie van "alles overzien" valt weg.

Fase 4 – De operator (DEEL IV)

Perspectiefverschuiving.

Wat gebeurt er

- Effecten van rolverwarring worden zichtbaar
- Werkdruk wordt herleid tot ontwerpfouten
- Operatorperspectief komt centraal te staan

Spanning

- *Wie betaalt hier eigenlijk de prijs?*

Casusaccent

- Sanne ervaart minder rust dan verwacht
- Haar improvisaties blijken systeemdragend
- Betrouwbaarheid blijkt belangrijker dan flexibiliteit

Het morele gewicht verschuift naar boven.

Fase 5 – Als rollen weer kloppen (DEEL V)

Keuze, geen einde.

Wat gebeurt er

- Management stopt met compenseren
- Coördinatie wordt expliciet
- Werk wordt voorspelbaarder, maar spannender

Spanning

- *Willen we dit echt?*

Casusaccent

- Marieke verliest zichtbare drukte, wint ontwerpverantwoordelijkheid
- Rachid krijgt begrensd profiel, geen heldenrol
- Sanne werkt rustiger, maar binnen scherpere afspraken

Geen succesverhaal, maar **een principiële keuze**.

Nawoord

Wat dit boek niet heeft gedaan.

Dit boek heeft geen nieuwe managementrol geïntroduceerd.
Het heeft geen competentiemodel toegevoegd.
Het heeft geen stappenplan aangeboden.

Dat is geen omissie. Dat is een keuze.

Wat dit boek wél heeft gedaan, is zichtbaar maken wat vaak onder tafel blijft: dat veel organisaties niet vastlopen door gebrek aan inzet, intelligentie of betrokkenheid, maar door **ontbrekend ontwerp**. En dat dit ontbreken niet abstract blijft, maar neerdaalt in rollen, identiteiten en dagelijkse werkdruk.

Wie dit boek tot hier heeft gelezen, heeft waarschijnlijk iets herkend.

Misschien in Marieke.

Misschien in Rachid.

Misschien in Sanne.

Misschien in het MT.

En mogelijk ook in zichzelf.

Dat herkennen is geen zwakte. Het is een aanwijzing dat je midden in het systeem staat waarover dit boek gaat. Buitenstanders hoeven dit boek niet te lezen. Dit boek is geschreven voor mensen die al lang proberen het werk gaande te houden.

Maar hier ligt ook de grens.

Zolang betrokken mensen blijven *compenseren*, hoeft het systeem niet te veranderen. Zolang coördinatie het gebrek aan ontwerp opvangt, blijft *management* onzichtbaar. Zolang drukte als legitimatie geldt, blijft rust verdacht.

Dit boek nodigt niet uit tot harder werken, beter samenwerken of slimmer vergaderen. Het nodigt uit tot iets wat moeilijker is: **niet meer doen wat het systeem in stand houdt**.

Dat vraagt geen moed in de klassieke zin.

Het vraagt precisie. Terughoudendheid. Ontwerpdiscipline.

Misschien is dat wel de meest ongemakkelijke conclusie: dat veel problemen niet opgelost worden door ingrijpen, maar door het **achterwege laten ervan** — totdat het juiste niveau zichtbaar wordt waarop een keuze moet worden gemaakt.

Besturingsarchitectuur is geen abstract vakgebied.

Het is de manier waarop we besluiten wie waarvoor verantwoordelijk is — en wie niet. Het is de grens tussen werk dat gedragen wordt door mensen, en werk dat gedragen wordt door afspraken – en door het systeem.

Als dit boek iets heeft achtergelaten, dan hopelijk dit inzicht:

Dat organisaties niet menselijker worden door meer persoonlijke inzet, maar door structuren die mensen niet dwingen boven hun rol uit te stijgen.

Wat je met dat inzicht doet, ligt niet meer bij de auteur.

Dat ligt bij jou.

Waarom de meeste managers niet managen

Veel organisaties zitten niet vast door een gebrek aan inzet, betrokkenheid of talent. Ze zitten vast omdat niemand nog precies weet **wie welk werk doet — en waarom.**

Wat vandaag vaak *managen* heet, blijkt in de praktijk vooral **coördineren**: afstemmen, escaleren, bijsturen, brandjes blussen. Nodig werk, maar geen management.

Het gevolg is herkenbaar:

- managers zijn structureel druk, maar ervaren weinig rust
- coördinatie wordt persoonlijk en onbegrensd
- ontwerpfouten landen uiteindelijk bij de uitvoering.

Dit boek maakt één onderscheid opnieuw scherp: **managen, coördineren en uitvoeren zijn drie verschillende vormen van werk.**

Wie dat onderscheid niet expliciet ontwerpt, organiseert onbedoeld chaos.

Aan de hand van een doorlopende casus uit een overheidsorganisatie laat dit boek zien:

- hoe coördinatie omslaat in compensatie
- waarom dat werk steeds bij managers belandt
- en hoe besturingsarchitectuur het verschil maakt tussen heldendom en herhaalbaarheid.

Dit is geen boek over beter samenwerken.

Het is een boek over stoppen met compenseren.

Voor managers, bestuurders en professionals die durven kijken naar het systeem — en naar hun eigen rol daarin.

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 *systeemdenken*?

⇒ **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