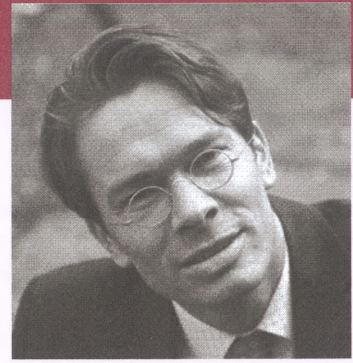




Peter van der Knaap is sinds 2004 onderzoeks-
directeur bij de Algemene Rekenkamer.



Vertrouwen in control

Het 'in control statement'. Het klinkt als iets uit een ver verleden. Toen de wereld nog voorspelbaar en de controletoeren nog niet van haar voetstuk was gevallen. Inmiddels schieten de beurskoersen als jojo's heen en weer en sneuvelen financiële instellingen en reputaties als motjes in een koplamp. Overheden overtreffen elkaar in het garanderen van spaartegoden en interbancaire leningen. Hoezo, in control? De wereld is zwaar out of control en zelfs wereldleiders lijken niet langer 'in command' (om, hoewel ook weer geen Nederlands, dat mooie alternatief van Malcolm Gladwell maar eens te noemen).

Vertrouwen – en vooral het gebrek daaraan – voeren de boventoon de laatste tijd. Met als klein positief lichtpuntje: er is weer meer oog voor de positieve effecten van toezicht en goed beheerste bedrijfsprocessen. En hoewel die slinger nog wel even heen en weer zal blijven gaan, kunnen we dat natuurlijk best gebruiken. Voor de langere termijn is evenwel meer nodig. Het gaat bij vertrouwen om niets minder dan het winnen van de 'hearts en minds' (ander citaat) van de mensen die het 'échte werk' doen: professionals en hun managers. Lees uw Aardema er maar op na: door meer oog te hebben voor de veelvormige werkelijkheid en het 'échte spel' aan de voorkant van organi-

Taal is een ladder, waarlangs controllers omhoog (of omlaag?) klimmen om managers aan te spreken op hun rol en functioneren

saties, kunnen controllers op dezelfde golflengte van deze erkend hardwerkende Nederlanders komen. De P&C-cyclus wordt dan slank en bruikbaar, een echt hulpmiddel zelfs. Onuitvoerbaar voorstellen worden tegengehouden. En, het mooiste van alles, het management hangt er niet langer zo'n beetje bij maar kan zich gaan richten op de échte processen.

Klinkt mooi, en dat kan het ook zijn. Maar hoe

overtuigt zo'n helpende controller 'zijn' collega's van de uitvoering en het management? Hoe wint zij die harten en zielen? Hoe overbruggt zij de kloof tussen professionals enerzijds en managers en controllers anderzijds. Over het belang van vertrouwen gesproken! Ferdinand Mertens, lid van de Onderzoeksraad voor Veiligheid, gaf laatst een mooi voorbeeld van een bijeenkomst in een ziekenhuis. Artsen en management ontmoetten elkaar daar – 's avonds, overdag moet er immers écht worden gewerkt – om te spreken over recent onderzoek van de raad. Mertens vertelde hoe een begrip als 'handhaven' door de medici niet altijd herkend werd. (Of herkend wilde worden, dat kan natuurlijk ook.) Hetzelfde gold voor andere concepten die voor managers en controllers gesneden koek zijn: P&C-cyclus, ROI maar ook kostprijzen en efficiency.

Huh?, zult u zeggen, leven die mensen soms op een andere planeet? Nou, als het ze zo uitkomt natuurlijk wel. Ze spreken dan in elk geval een heel andere taal. En dat is niet goed. Om zinvol over efficiëncydoelstellingen of kwaliteitssystemen te kunnen praten, zo betoogde Mertens, is een gemeenschappelijke taal nodig. Taal is dan een ladder, waarlangs controllers omhoog (of omlaag?) klimmen om managers aan te spreken op hun rol en functioneren. Een ladder ook, waarmee we het gesprek kunnen aanknopen met de behandelend geneesheren en -dames. En aansluiting op wat professionals zelf belangrijk vinden, daar gaat het om bij het slechten van de kloof. Dat is de enige manier om los te komen van gescheiden circuits en Chinese muren. En, heel misschien, om over en weer begrip te kweken. En begrip, in combinatie met moraal, bewezen kwaliteit en een persoonlijke band, zijn de bouwstenen voor vertrouwen. Wat trouwens niet automatisch betekent dat je het altijd met elkaar eens bent. Of opeens geen scherpe discussies meer mag voeren over fouten, feilen en hiaten. Sterker nog, juist dáár, in die confrontaties, moeten zowel professionals als managers, het vertrouwen in elkaar waarmaken. En daarmee het vertrouwen in hun instelling.