

Strategie en sturing

Welke manager en bestuurder zouden niet blij zijn met een eenduidig recept voor strategisch opereren? Helaas, zo'n recept bestaat niet meer. De organisatiestrategie - bepaald op basis van trends, markt en concurrenten - is net zo'n kort leven beschoren als de stabiliteit van de omgeving. De ambitie en inspiratie van binnenuit zijn als een kompasnaald waarmee steeds de juiste koers van de organisatie wordt gezocht. Naar ons idee is niet zozeer het ontwikkelen van een strategie als wel aandacht voor het strategisch vermogen van de organisatie de opdracht voor elke bestuurder en manager.

Inhoud

- 2 **DE BELEVENIS**, het vehikel van de boodschap
- 4 **E-MAIL**, spiegel van de organisatiecultuur
- 6 **MARKETING** voor 'not for profit'
- 8 **INTERCULTURELE COMMUNICATIE**
- 10 Succesfactoren van **VOORZITZEN**
- 12 Nieuw: **BESLUITVORMING** on line

Tot bouwstenen van dat strategisch vermogen behoren, zo formuleerden wij alweer enkele jaren geleden met Rijkswaterstaat, gevoel hebben voor externe noodzaak tot verandering, een richtinggevende en gedragen visie ontwikkelen en je handelen daarop af weten te stemmen en investeren in menselijk potentieel op alle niveaus binnen en buiten de organisatie. Dit gecombineerd met een actieve omgevingsgerichtheid: zien wat er speelt, hoe de buitenwereld verandert en het opzoeken van nieuwe partners. Deze verschillende bouwstenen komen terug in de artikelen in dit Beukblad.

Lokale overheden zijn in volle vaart bezig zich te oriënteren op een dualistisch bestuur: een verandering die is ingezet vanuit de noodzaak om de democratie te vitaliseren, en de betrokkenheid van burgers en bestuurders op elkaar te vergroten. Het bijzondere van deze vernieuwing is dat deze zowel een structuur- als een cultuurverandering betekent, met consequenties voor alle betrokkenen. Burgers, maatschappelijke organisaties en bedrijfsleven zullen met een anders opererende overheid te maken krijgen; burgemeesters, wethouders en raadsleden zien zich gesteld voor nieuwe verantwoordelijkheden, waar vervolgens ook het ambtelijk apparaat mee te maken krijgt. Het strategisch vermogen van iedere gemeente wordt aan-

gesproken en zal bepalend zijn voor omvang en tempo van verandering.

Op andere schaal maar met dezelfde ingrediënten hebben veel maatschappelijke organisaties te maken met strategische heroriëntatie.

Lees het artikel over Steunpunt Wonen Rotterdam in dit Beukblad, dat zich oriënteert op een snel veranderend Rotterdam als markt en expertisegebied.

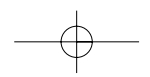
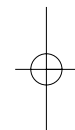
'Opmerkelijke partnerschappen' zijn bouwstenen voor strategisch vermogen, en dit onderwerp stond centraal tijdens het Themadiner voor Beukrelaties dat dit najaar plaatsvond. De bevindingen treft u in dit BeukBlad.

Ook besteden we aandacht aan coaching. Coachend leidinggeven is, zeker voor professionals, een favoriete stijl van sturing. Het is niet alleen de opgave is om ruimte te bieden, maar ook gericht de kaders aan te geven. De jas van de manager gaat nooit uit, zegt

Andre Mooij, over zijn eigen directieschap. Niettemin kunnen heel wat managers en bestuurders een steun in de rug gebruiken bij het kiezen van de juiste jas, waar ze zich in thuis kunnen voelen.

Ik wens u veel genoeg bij het lezen van dit BeukBlad, al dan niet onder de kerstboom.

DORIEN DE WIT



Vernieuwing van de lokale democratie

De agenda van het marktplein, de bus en de kroeg

De vernieuwing van het lokale bestuur brengt beroering in gemeenten teweeg. De Beuk merkt dat aan het aantal verzoeken van bestuurders en raadsleden om mee te denken over de invoering van de vernieuwing in hun gemeente.

In dit artikel laat Gerard de Kleijn, gemeentesecretaris van Amersfoort, zijn gedachten over de voorstellen gaan. De ontvlechting van gemeenteraad en college biedt kansen, jazeker, als de partijen - bestuurders, raadsleden maar ook de media - de oorspronkelijke gedachte van Elzinga voor ogen houden, namelijk het vlot trekken van de lokale democratie. Zodat de gemeentelijke agenda wordt bepaald door waar burgers het op het marktplein, in de bus, in de kroeg en op school over hebben.

Maar De Kleijn ziet ook risico's: wanneer dualisme blijft steken in het blindstaren op de nieuwe regels, wanneer college en raad op elkaar gefixeerd raken kan het dualisme leiden tot een polarisatie, waar niemand beter van wordt. De lokale democratie, de burger, in het allerminst.

Hardop nadenken over de voorstellen van 'Elzinga' inspireert De Kleijn tot een variatie op het thema en een gelegeheidsbegrip: triolisme. Wat zoveel betekent als de relatie tussen 1. burgemeester/college/organisatie en 2. gemeenteraad/griffie en 3. lokale samenleving/pers. Lokale democratie krijgt in deze driehoeksverhouding gestalte, is de stelling van de Kleijn. Zo'n samenwerking staat Amersfoort voor ogen.

Valkuil

Een hele nieuwe factor is de aanstelling van een griffier ten behoeve van de gemeenteraad. "De griffier zorgt voor ambtelijke ondersteuning van de raadsleden en houdt burgemeester en gemeentesecretaris daarvan op de hoogte. Zij informeren, op hun beurt, de griffier zodat hij de raadsleden kan ondersteunen. Dat vereist een grote mate van openheid zodat er een permanente uitwisseling van informatie kan plaatsvinden. We willen de griffie zo bescheiden mogelijk houden. Er mag geen ouderwetse secretarie ontstaan. Dat

hoort noch bij alleen maar de ene groep, noch bij de andere. Als voorzitter van zowel het college als de gemeenteraad is het echter wel haar taak ervoor te zorgen dat de twee groepen niet teveel uit elkaar groeien. Maar enig bestuurlijk instrumentarium daarvoor, dat is er niet. De burgemeester van Elzinga moet het hebben van haar charisma, haar goede communicatieve eigenschappen en haar alom toegedichte status vanwege het feit dat zij de burgemeester is."

Polarisatie

"Het risico van dit concept is dat óf de gemeenteraad vindt dat de burgemeester teveel naar het college neigt en de raad te weinig ruimte geeft voor haar controlerende functie ofwel de andere kant, dat de wethouders vinden dat de burgemeester de raad teveel ruimte geeft. Of en in hoeverre een burgemeester in zo'n pijnlijke spagaat terecht komt, hangt sterk af in hoeverre het dualistisch systeem in een gemeente tot polarisatie leidt. Dat gebeurt als de raad zich vastbijt in haar controlerende taak en de wethouders zich vastbijten in hun bestuurlijke bevoegdheden. Ik vind dat de burgemeester er in het dualistisch bestel bekaaid van af komt. Naar mijn mening hoort hier eigenlijk een gekozen burgemeester bij. Want dat verleent de burgemeester in ieder geval legitimiteit: het is de

wens van de burger dat zij burgemeester van de gemeente is."

Cultuuromslag

Echter, als alle partijen zich realiseren dat vernieuwing van lokaal bestuur voor alles om een cultuuromslag draait, en als de partijen daar aan gaan werken, dan ziet De Kleijn een mooi perspectief in de voorstellen van Elzinga: "Elzinga scheidt de voorwaarden voor de raad om werkelijk te bepalen welke thema's tot gemeentebestuur gemaakt worden. Dan moeten de raadsleden op pad gaan en luisteren naar waar de burger over praat. Het gaat erom de agenda

van het marktplein op te pikken, van de kroeg, de bus en de school. Over die agenda kan de raad debatteren en er beleid van maken. Een actieve raad, die het heel anders aan durft te pakken, kan zover gaan dat men zegt, dit is ons programma en nu zoeken we iemand, die werkelijk in staat is dat uit te voeren. Dat kan omdat de wethouder niet langer meer deel uit maakt van de raad, en dus niet langer uit de eigen gelederen hoeft te komen. En met haar controlerende bevoegdheid houdt de raad vinger aan de pols."

"Maar de mens is hardnekkig in zijn gewoonten", zegt De Kleijn, "en zulke veranderingen zullen nauwelijks plaatsvinden... De raadsleden hebben voorbereiding nodig op het dualisme." Die taak zou de burgemeester tot de hare mogen rekenen... "raadsleden zijn nu vooral druk met de voorbereiding van de verkiezingen." De burgemeester van Amersfoort, mevrouw A. van Vliet - Kuiper, zet 'dualisme' iedere maand op de agenda van de commissie Algemene en Bestuurlijke Zaken. Steeds een ander aspect van vernieuwing wordt er doorgepraat. En elke paar maanden vindt er een raadsbreed debat over het onderwerp plaats."

Eigenwaarde

De gemeenteraad van Amersfoort heeft - los van 'Elzinga' - het initiatief tot beleid vorig jaar nadrukkelijk naar zich toe getrokken. Uit ongenoegen over te veel bestuurlijke voortvarendheid van het college, besloot de gemeenteraad het debat met de bevolking over de toekomst van Amersfoort zelf ter hand te nemen. "Er ontstond een raadsbrede samenwerking om een goed proces op gang te brengen waarin de bevolking in kon brengen wat men in Amersfoort wilde. Zonder ruimte voor politieke spelletjes en zonder politieke profilering. Dat kon, we leefden nog royaal voor de verkiezingen. Het politieke debat vond pas plaats op het moment dat de fracties in de raad hun eigen keuzen moest maken. Het is goed gelukt, niet vanzelf en niet zonder haperen, maar er ligt nu een Stadsperspectief."

"Ik denk dat het voor iedereen een goede ervaring was. Het leidde tot een gevoel van meer eigenwaarde voor de raadsleden, maar ook van uitputting... De druk op de agenda van de mensen is heel groot geweest. Luisteren naar de burgers kost meer tijd dan informeren bij ambtenaren. En men heeft ook zeker spitsroeden gelopen tijdens de samenwerking. Maar nu ligt er een mooi voorbeeld van hoe het ook anders kan, hoe je als gemeenteraad daadwerkelijk kunt beginnen bij de burgers. En dat is lokale democratie."

SIMONE VELDBOER

De Beuk en Dualisering

Tijdens symposia en in publicaties krijgen de technische kanten van dualisering veel aandacht. Over de wijze waarop de raad met zijn controlerende rol om kan gaan, rouleren al veel variaties beleidsevaluaties en -audits. Hoe behulpzaam ook, het aloude adagium uit de organisatiekunde zal ook hier op gaan: structure follows culture. Nieuwe spelregels sturen en helpen, maar concreet gedrag en de onderliggende opvattingen over rollen en posities zijn bepalend voor de kwaliteit van de lokale democratie.

Die invalshoek hanteert de Beuk in advies- en begeleiding-opdrachten inzake de dualisering.

• In BeukBlad 13 besteden we al aandacht aan de raadscommissies in Delft en Alkmaar die zich voorbereiden op de nieuwe manier van vergaderen met een technisch voorzitter. Ook Haarlem maakt de omslag naar raadsleden die commissies voorzitten met ondersteuning van De Beuk. In andere gemeenten begeleidt De Beuk conferenties van de gemeenteraad, waarin aan de orde komt hoe raads- en collegeleden hun nieuwe positie zo goed mogelijk kunnen invullen.

• Een bijzondere rol is weggelegd voor burgemeesters, voor wie met de dualisering ook belangrijke veranderingen op komst zijn. Burgemeesters krijgen meer procesgerichte bevoegdheden (zoals een zorgplicht voor eenheid in het collegebeleid) en burgergerichte bevoegdheden om de relatie tussen gemeentebestuur en burgers te verbeteren. Tijdens studiedagen met burgemeesters bespreken Beukadviseurs de veranderingen en zoeken met hen naar de kansen en valkuilen.

• De kaderstellende rol van de raad en de versterking van de positie van de raad als volksvertegenwoordiging leiden tot hernieuwde aandacht voor interactief beleid. Zelfs de cynici over interactief beleid verdiepen zich (opnieuw) in de mogelijkheden voor de raad om actiever op zoek te gaan naar wat onder de bewoners leeft en bij welke onderwerpen en op welke momenten burgers bij beleid en bestuur betrokken kunnen worden. De Beuk brengt daarbij een jarenlange advieservaring met interactieve beleidsprocessen in.

• Tot nu toe leest de argeloze burger af en toe het woord dualisering in de krant. Er zal echter nog heel wat water naar de zee moeten stromen voordat de discussies in gemeentehuizen ook leiden tot inzicht bij de burgers in wat er allemaal verandert. De nieuwe profilering van de raad (inclusief de rekenkamers die de raden kunnen instellen) vereist een doordachte communicatiestrategie om duidelijk te maken welke mogelijkheden en aanknopingspunten de dualisering voor burgers heeft.

DORIEN DE WIT

Dorien de Wit

De ad hoc commissie: op zoek naar ijzeren logica

Het parse kabinet maakt een royaal gebruik van ad hoc commissies: een team van wijze mannen en een enkele vrouw, die informatie vergaren, interpreteren en er advies en aanbeveling aan verbinden. Hoe uiteenlopend de opdrachten ook, elke commissie levert bouwstenen voor nieuw beleid. Bouwstenen? Een brij van feiten en cijfers, zeggen de critici, beschouwd vanuit het perspectief van de opdrachtgever, die het politiek debat verlammen.

Is dat de bedoeling van een ad hoc commissie? En lenen die wijze bollen van Nederland zich daar dan voor? Of kan de ad hoc commissie een waardevolle bijdrage leveren en onder welke voorwaarden dan? De commissie als strategisch instrument. Vragen, waar mr. dr. Marten Oosting zijn gedachten over laat gaan. Oosting is voormalig voorzitter van de Commissie Onderzoek Vuurwerkcramp, maar inmiddels weer aan het werk als staatsraad bij de Raad van State.

“Wie in een commissie stapt,” zegt Marten Oosting, “sluit een pact met zijn opdrachtgever. En dat is vaak de overheid, ja, maar aan de andere kant, ergens in onze samenleving moet het initiatief genomen worden tot onderzoek, tot ontwikkelen, tot verdiepen. Dan lijkt mij voor bepaalde kwesties de overheid een zeer voor de hand liggende opdrachtgever. Stel je de com-motie voor als de overheid Enschede en trouwens het hele land niet onmiddellijk een grondig onderzoek door een onafhankelijke commissie had toegezegd...”

Nederlands recept

Wat voegt een ad hoc commissie toe aan het werk van de ambtenaren, is het geen manco van de overheid dat zij commissies in moet zetten? Oosting: “Dat hangt er maar van. Soms is het een capaciteitsprobleem. Als je vaste mensen uit hun eigen werk moet halen voor een ad hoc klus, veroorzaakt je misschien wel een groot probleem in de organisatie. Soms kun je ook niet volstaan met een aanpak door ambtenaren of externe bureaus. Bij maatschappelijk of politiek moeilijke kwesties is een brede inbreng nodig van deskundigheid, maar ook een vertegenwoordiging van politieke of levensbeschouwelijke stromingen. Dat is natuurlijk ook

een Nederlands recept, zo'n mengcommissie om de verschillende segmenten van de samenleving een beetje binnen boord te houden. In geval van Enschede was een van de belangrijkste doelen tegemoet te komen aan het geschokte vertrouwen in de overheid. Welnu, dan heb je een onafhankelijke commissie nodig. En geen ambtenaren, die ambtenaren controleren.”

Susmachine

In Volendam lag dat anders: daar kwam de commissie tot een oordeel en aanbeveling, die iedere meedenkende Nederlander zelf had kunnen geven: de handhaving van de openbare orde en veiligheid is absoluut onvoldoende. Werkt de commissie dan niet als een grote 'susmachine'? “Geen susmachine,” vindt Oosting, “maar wel vreemde ogen die dwingen. Als zo'n boodschap door een officiële commissie in de openbaarheid wordt gebracht, weegt die vele malen zwaarder dan het weten in eigen kring. Op voorwaarde, dat de vreemde ogen onafhankelijk zijn en gerespecteerd worden. Blijkbaar is het makkelijker wanneer inzichten en aanbevelingen door externen worden voorgesteld dan door de eigen mensen. Ik weet niet precies wat daar achter zit? Misschien zijn het de vreemde ogen die dwingen of krijgt een opvatting die intern leeft een extern fiat.”

Op stoom

Oosting vergelijkt commissies met projecten: in een afgebakende periode moet een team mensen een klus klaren. Daarvoor heb je een stel mensen nodig dat op een lijn zit, een goede planning en een projectleider die de boel snel op stoom kan brengen. “Maar je bent als commissie een stel bij elkaar gesprokkelde mensen in een

ad hoc structuur met een ad hoc opdracht. De voorzitter moet er voor zorgen dat de commissieleden elkaar regelmatig zien, dat ze een open gedachteswisseling voeren en dat iedereen mogelijkheid heeft om zijn inbreng te leveren.”

Lik-op-stuk

Als je praat over een ad hoc commissies praat je over commissies met uiteenlopende opdrachten. De onderliggende strategie is niet in een standaardrecept samen te vatten. Oosting: “In Enschede was er sprake van een enorme calamiteit, waarop maar een reactie kon volgen: de onderste steen moet boven. Dat is een standaardreactie, waar de media meesmuilend op reageerden, maar er is in zulke situaties geen alternatief... De strategie in Enschede was niet veel meer dan een 'lik op stuk aanpak'. Dat was onze les uit de fouten bij de Bijlmerramp, waar er pas na jaren een parlementaire enquête kwam. In Enschede ging het om een snelle reactie. Nog voor de burgers de overheid aanspraken op haar verantwoordelijkheid, liet zij al zien slagvaardig te reageren. Naar mijn idee was dat een vlekkeloze strategie. Het was de enig mogelijke reactie”.

De strategie bij de commissie Donner, die zich over een taai onderwerp als de WAO boog, had niets met een snelle reactie te maken. “Over de WAO-problematiek waren de politieke meningen zo sterk verdeeld dat het vinden van een oplossing bijna onmogelijk was. In de commissie Donner zijn de politieke stromingen bijeengebracht met als onderliggend doel een pacificerende werking: kijken of partijen dichter bij elkaar konden komen en een gezamenlijk standpunt bereiken zodat er een werkbare situatie ontstond om beleid te ontwikkelen.”

Kweekvijver

Afhankelijk van het doel van de commissie worden mensen gevraagd zitting te nemen. Er circuleren in Nederland lijstjes met namen van mensen, die steeds weer voor een commissie gevraagd worden. “Dat is een vraag naar de betrouwbaarheid van de commissie,” zegt Oosting. “Dat je steeds dezelfde mensen tegenkomt, heeft meer met een gebrek aan creativiteit te maken dan met een kweekvijver waar de overheid uit put. Het gaat om de vraag, wie is interessant voor deze commissie. Wat zoek je? Materiedeskundigheid? Een klinkende reputatie? Maatschappelijke bekendheid omdat je een blikvanger nodig hebt? Of gezag in Den Haag omdat je een doorbraak wilt forceren? Daar denkt de opdrachtgever over na. Met een goede keuze onderbouwt hij het imago van betrouwbaarheid van de commissie.”

Civil duty

Dan wordt je dus gevraagd als commissielid en dan? “Dan is dat het moment dat je bij jezelf moet nagaan of je op de gegeven voorwaarden aan de exercitie wilt beginnen.” Oosting beschouwde 'Enschede' als een civil duty, er was nauwelijks een

valide argument te bedenken om te weigeren. Maar wat hij zich als aspirant-commissielid in ieder geval af zou vragen is in hoeverre te verwachten valt dat aanbevelingen en adviezen in de praktijk gebracht worden. “Je weet van te voren dat je niet gevraagd wordt om mee te besturen, maar als je zeker meent te weten dat de directe eindbestemming van je rapport het archief is, stel ik me niet beschikbaar.”

“Zorgen voor een goed stuk werk is de beste manier voor een commissie om gehoor te vinden. Het mooiste is het om binnen je bevindingen een soort van ijzeren logica te vinden, die voor zichzelf spreekt. En dan bedoel ik geen dichtgetimmerd verhaal, waar niemand meer een speld tussen kan krijgen. Dat verlamt... Nee, het gaat erom een richting te geven en aanbevelingen te doen, die herkenbaar zijn voor de mensen, die er mee aan het werk moeten.”

Momentum

Een mooi moment voor de commissie om haar bevindingen kracht bij te zetten is de presentatie van het rapport. “Je kunt je eigen momentum creëren. Je heb aandacht, je kunt het woord voeren en je eigen verwachtingspatroon formuleren. Tijdens het onderzoek naar de vuurwerkcramp heb ik in het openbaar steeds hetzelfde opgemerkt: ik reken er voor 100 procent op dat de aanbevelingen tot maatregelen leiden, ik hou het voor onmogelijk dat ons werk niet tot veranderingen zou leiden, want welke ramp zouden we dan nodig hebben om tot inzicht te komen.”

GERTRUD MAES
SIMONE VELDBOER



Martin Oosting

Een coach ziet waar de manager blind voor is



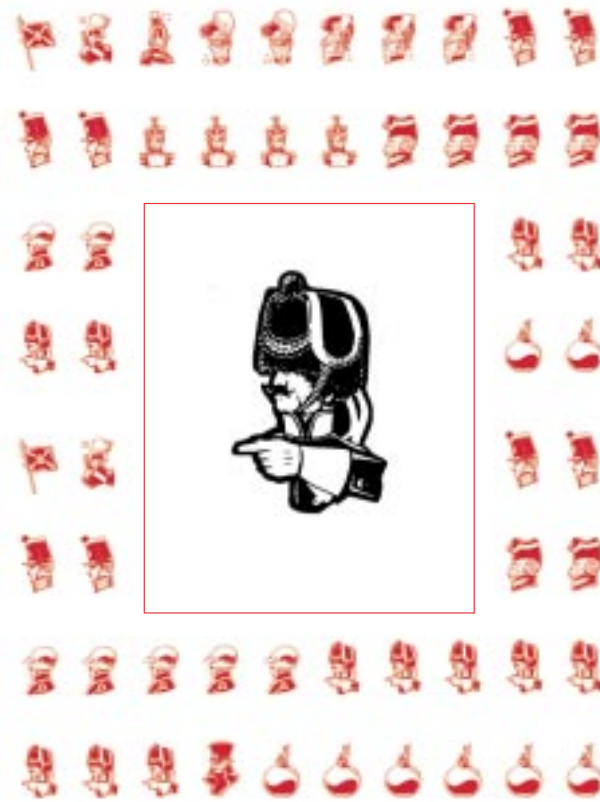
André Mooij

Toen André Mooij in het voorjaar met sabbatical vertrok, was hij nog helemaal de directeur van De Beuk. Begin december keerde hij terug, als adviseur. Na 12,5 jaar directie - een functie die hij naast zijn adviseurschap bekleedde - trok een ander favoriet onderdeel van zijn advieswerk: vernieuwing. "Ik voelde steeds meer behoefte om me meer te concentreren op de inhoud van ons, nieuwe producten te ontwikkelen. Daar heb ik een rust voor nodig die de combinatie van directie en advieswerk je zeker niet gunt." Mooij stippelde dit pad al voor zijn sabbatical uit, maar zes maanden freewheelen creëert de ruimte om los te raken van het oude en om onbevungen de bakens om te zetten.

De sabbatical: "Die begon met een wereldreis, die drie maanden duurde. Een heerlijke manier van alles los te komen. De tweede drie maanden ben ik hier thuis geweest en het meest aangename was dat je niet werd geleefd door je agenda. Het was 's avonds niet jammer dat de dag voorbij was want de volgende dag begon er weer een nieuwe... Dat is de verademing van een sabbatical. Ik beschouw het als een geschenk. Ik heb er van genoten."

Weer aan het werk: Mooij is zeer geïnteresseerd in de vernieuwing van het lokaal bestuur. "Tijdens mijn sabbat heb ik de ontwikkelingen gevolgd en ik wil daar weer bij zijn. De lokale democratie is de basis van ons bestel en kan een flinke duw in de rug gebruiken. Hoe lukt het om de burgers weer voor het stadsbestuur te interesseren? Hoe vervangen we de oude cultuur van macho's en macht door een setting waarin meer samenwerking tussen partners en partijen plaats vindt? Die vragen gaan over organisatiecultuur en communicatie en dat is een vakgebied waar De Beuk van oudsher in thuis is. Dat proces heeft voortdurend impulsen nodig en daar zijn we bij De Beuk mee bezig. Zoeken naar een cultuur, waarin ook mensen zonder vechtmentaliteit en haantjesgedrag mee willen doen aan het lokaal

bestuur, waarin meer vrouwen en allochtonen zich thuis voelen. Daarover nadenken en vooral daar instrumenten voor beden-



gemeesters. Mooij heeft een groot deel van die cursussen voor zijn rekening genomen, maar hij heeft ook veel managementtrainingen gegeven. Hij merkte dat de mensen, die stuur moeten geven aan een organisatie - en in dit opzicht is ook de burgemeester een manager - behoefte hebben aan coaching. Iemand die kritisch meedenkt, feedback geeft en zich met hem/haar over een probleem wil buigen. Mooij ziet die rol wel zitten: "Coaching past wel bij me. Ik hou daarvan, de tijd nemen en binnen die tijd samen een probleem doordenken en tot oplossing brengen."

Paradox

Maar er is meer met coaching. "Een coach is geen praatpaal met een brede schouder. Het gaat om de zaak, om doelgericht te werken. Bijvoorbeeld aan de paradox waar managers mee te maken krijgen: de organisatie vraagt om verandering, maar tegelijkertijd roept de verandering weerstand in de organisatie op. Dat leidt tot veel hobbels in het traject, waar de manager ad hoc een antwoord op moet weten. Of een organisatie vervalt, ondanks de wens tot veranderen, weer in haar oude patroon.

Door de druk van de praktijk van alledag loopt de manager risico zijn koers uit het oog te verliezen. De coach niet, die beziet op afstand: ontwikkelingen en patronen, maar ook oplossingen, waar een manager blind voor wordt omdat hij teveel deel uitmaakt van de situatie."

ken, dat is De Beuk ten voeten uit."

Coaching

In opdracht van het ministerie van Binnenlandse Zaken heeft De Beuk de afgelopen jaren trainingen en cursussen ontwikkeld voor en ook gegeven aan (nieuwe) bur-

Spiegel

En dan is er nog een aspect: de trekker van de kar zit in een meer of minder geïsoleerde positie. "Directeur, manager of burgemeester, het is een functie die je altijd en overal bekleedt. Wil je zelf de jas uittrekken, anderen trekken hem je even snel weer aan. Of zelfs: stap jezelf van het voetstuk af, anderen zetten je er weer op. Wie voert er dan nog een kritisch onderhoud met de manager? Wie houdt hem met beide benen op de grond? De coach spiegelt, zodat de manager zichzelf blijft zien in plaats van de belichaming van status en positie."

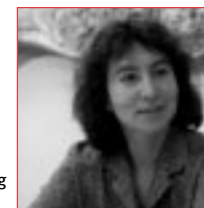
SIMONE VELDBOER



Esther Moonen



Ron Rutherglen



Febe Deug

Coaching ofwel leren te leren

Coaching, zo vertelde Beukadviseur Esther Moonen eens in een interview, zou je kunnen definiëren als het stimuleren van het zelflerend vermogen, ofwel leren te leren. Een coach helpt mee doelen helder voor ogen te krijgen, mensen aan te zetten tot een effectieve aanpak. Een coach zoekt mee naar wat succes in de weg staat en hoe die hobbels uit de weg te ruimen.

Bij De Beuk komen heel uiteenlopende verzoeken om coaching binnen. Ter oriëntatie beschrijven we hieronder in het kort drie actuele opdrachten:

Esther Moonen begeleidt een samenwerkingsverband van vijf partners, die met elkaar een nieuw Centrum van Duurzaamheid betrekken. Het motto 'duurzaamheid' is van oudsher niet voor iedere samenwerkingspartner even herkenbaar. Maar met het oog op de gedeelde toekomst ziet men echter het belang om met een gezamenlijk gezicht naar buiten treden. Vraag aan Esther Moonen: kun je ons in een aantal coachingssessies helpen een gezamenlijke missie en visie te formuleren voor het samenwerkingsverband, plus uitgangspunten voor een communicatieplan. Centraal in de aanpak staat de zoektocht naar waarden normen rond duurzaamheid zoals iedere partner die hanteert en zoals die binnen het samenwerkingsverband zelf kunnen gelden. Verschillen en overeenkomsten dienen beiden als input voor de missie en visie.

Ron Rutherglen adviseert en begeleidt een stadsdeelraad van Amsterdam bij de uitvoering van pilotprojecten 'interactieve beleidsvorming'. Het opstellen van een opleidingsplan voor en coaching van projectleiders, communicatieadviseurs en medewerkers zijn onderdelen van de opdracht. Juist de combinatie van leren en coachen enerzijds en de uitvoering van de pilots anderzijds zorgen voor een hoog leerrendement: al doende leert men. Naast het bestuurlijke doel te komen tot interactieve beleidsvorming, zijn de behoeften en beweegredenen van de deelnemende medewerkers een belangrijke leidraad voor het bepalen van vorm en inhoud van het opleidingsplan. Dankzij een mix van deskundigheidsbevordering en het oefenen van vaardigheden groeit bij de mensen het vermogen middels een interactieve aanpak tot beleid te komen.

Febe Deug trad een paar maanden op als 'personal coach' van een manager van een gefuseerde gezondheidszorg organisatie. De vraag van de manager luidde: 'ondersteun mij en mijn MT om gezamenlijk en samenhangend de nieuwe sector aan te sturen'. Het traject omvatte zowel structuur- als communicatie-elementen; training van het MT, coaching on the job van de betrokken manager en feed back op zijn dagelijkse stijl van leidinggeven. Bij de start hebben Febe en de betrokken manager gezamenlijk een aantal interviews gedaan met sleutelfiguren en gremia in de organisatie. Deze informatie is gebruikt als basis voor het veranderingstraject. In hun overleg hebben altijd twee punten centraal gestaan: ten eerste de inhoudelijke koppeling tussen de gewenste organisatieverandering en mogelijke management tools. Ten tweede de manier waarop deze manager daaraan vorm geeft. Febe was gemiddeld twee dagen per week beschikbaar voor deze opdracht.

Leren en trainen, de onderlegger van een veranderende organisatie

'Steunpunt Wonen Rotterdam' startte in het najaar 2000 met een 'vernieuwde' organisatie, nieuwe managers en een nieuwe directeur. Deze directeur, Tineke Teunen, vroeg Beuk-adviseur Toke Tom om een strategisch advies hoe de organisatie verder te versterken, dat proces te sturen en mee vorm te geven aan de invoering ervan. Uitgangspunt voor Teunen was een participatief proces.

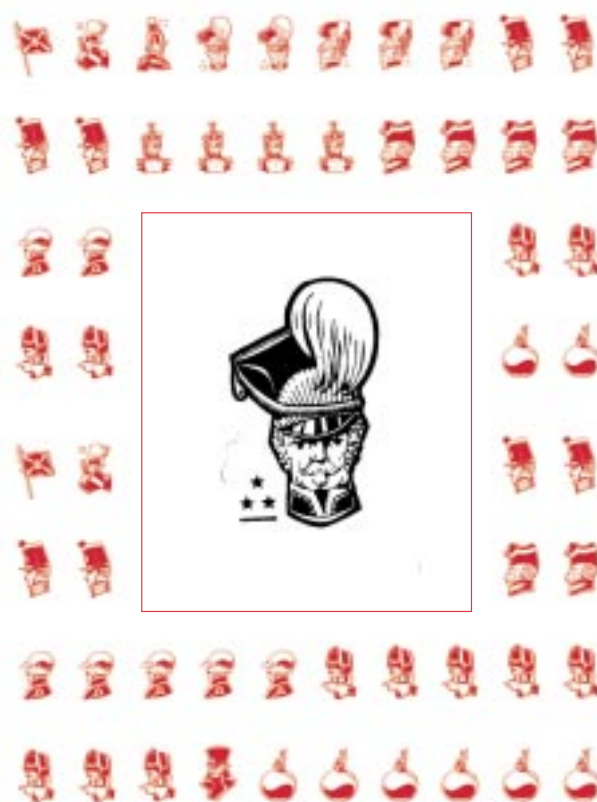
"Ik wil dat wij hier met elkaar een ontwikkeling doormaken naar een nieuwe, frisse organisatie. Daarom zocht ik een adviseur die niet aan de directietafel aanschoof, maar de werkvloer op ging om contact te maken met de mensen. Zelf had ik behoefte aan een 'maatje op afstand'. Ik weet uit ervaring dat een directeur snel door de waan van de dag wordt opgeslokt. Daardoor verlies je overzicht en distantie uit het oog. Dus ik heb een extern iemand nodig die het proces overziet, bewaakt en - samen met mij - in beweging houdt.

Tom dook in de organisatie en sprak met de mensen. Ze constateerde een redelijke eensgezindheid, namelijk een gedeeld gevoel dat het hoog tijd was om prioriteiten scherper te stellen en meer en beter stuur op de middelen te zetten. Daaronder lag de wens om aan een organisatie te bouwen, waarin mensen binding en verbondenheid voelen. "De medewerkers zijn verknocht aan hun vak, maar ze werkten op eilandjes. Tot gezamenlijkheid, tot uitwisseling kwam het niet. De mensen hadden niet het gevoel bij elkaar te horen," vertelt Teunen.

Kleine zelfstandigen

"De oorzaak daarvan ligt in de geschiedenis van Steunpunt Wonen Rotterdam. Het is ontstaan in de tijd van grote stadsvernieuwing, de jaren zeventig. Het gemeentebestuur onderkende de behoefte van bewonersgroepen en huurdersbelangenvereni-

gingen vakinhoudelijke ondersteuning en subsidieerde externe adviseurs. Zij werkten als kleine zelfstandigen in een eigen dis-



trict. Juist uit de behoefte daar meer eenheid in te brengen en om in de stad een centraal steunpunt te creëren, is zes jaar geleden SWR ontstaan. Maar de individuele werkwijze was geworteld en daar deed een gedeelde voorkeur en loonlijst weinig aan af."

Ook de buitenwacht herkende het

Steunpunt onvoldoende. De organisatie bleek niet mee-ontwikkeld met het wonen-in-de-stad. De relaties bestonden vooral uit vergrijzende mannelijke bestuurders, terwijl de bewoners jong en oud, man en vrouw en vooral heel multi-culti waren geworden. "Dus behalve onze interne reorganisatie, maken we ook een inhaalslag naar anno 2002 en willen we als het Steunpunt weer prominent op de kaart staan," zegt Teunen.

Procesbeheersing

Toke Tom stipelde drie hoofdlijnen uit om die doelen te bereiken:

1. De concretisering van missie en doelen: welke ontwikkelingen zijn er op de woningmarkt, welke kwaliteiten hebben wij met betrekking tot die markt en wat maken wij tot onze kerntaken
2. Sturen van mensen en middelen door middel van planning en controle en
3. Kwaliteitsmanagement: hoe verbeteren we de kwaliteit van de mensen, de producten en de organisatie en, belangrijk, hoe houden we dat vast?

Maar 'veranderen gaat over moeten, willen en kunnen' schreef Tom in haar Plan van Aanpak. En als 'stevige onderlegger' vroeg ze om veel aandacht voor het aanleren en trainen van vaardigheden als projectmatig werken, offertes maken, coachen leiding geven, feedback geven maar ook urenregis-

traties maken en klantevaluaties. "Daar investeren we flink in," beaamt Teunen, "onze mensen zijn vakinhoudelijk experts, maar dat is niet meer genoeg. We moeten ook het proces leren beheersen. We moeten de bewoners ook aan kunnen geven waar invloed uitgeoefend kan worden, hoe de belangen in veld verdeeld liggen en waar macht ligt. Dat zijn dingen, die je moet leren zien. En er speelt bij ons geen kwestie van niet willen, maar veel meer van 'hoe pakken we zoiets aan'.

Scepsis

In een over een jaar verspreid leer - en trainingstraject komen alle medewerkers aan bod. In de werkplanningen is ruimte opgenomen voor de scholing. De Beuk organiseert en geeft trainingen en Tom begeleidt de mensen ook bij de invoering en toepassing van de nieuwe kennis en vaardigheden in de zich ontwikkelende organisatie. "Het samen leren stimuleert de samenwerking en de uitwisseling van kennis komt op gang", constateert Teunen na een klein jaar. Natuurlijk is er ook scepsis: zo'n organisatie die op alle fronten in beweging raakt, als dat maar goed gaat, denken sommigen. Maar laten we wel wezen, als je met vijftig mensen een organisatie vormt, is het logisch dat je niet voortdurend je eigen goddelijke gang kunt gaan. Dat je niet alleen verantwoordelijk bent voor je eigen toko, maar ook voor de organisatie als geheel. Vooral als we met elkaar praten over de kerntaken van SWR ontmoeten mensen elkaar en groeit het inzicht hoe men elkaars talenten en kwaliteiten kan inzetten."

Werelds wonen

Om zichzelf goed in de markt te positioneren is het belangrijk dat de bewoners van de stad zien dat Steunpunt Wonen aansluit op de actuele woonmarkt. En karakteristiek in Rotterdam is de diversiteit van de bevolking. "Daarom moet diversiteit ook in onze organisatie terug te vinden zijn", zegt Teunen, "om te beginnen in ons eigen personeelsbeleid. We hebben meer allochtone medewerkers aangetrokken, ook op

managementniveau. Maar in de kerntaken-discussie hebben we ook uitgesproken dat diversiteit in alle onze activiteiten een rol moet spelen. Dan kom je weer terecht bij de vraag hoe... En daar heeft Toke - samen met haar collega Febe Deug - een mooie werkconferentie voor bedacht. Hoe implementeer je 'diversiteit' in beleid en, vooral, hoe werk je het in de praktijk uit. Wij willen ons profileren op 'werelds wonen' en geven er meer inhoud aan dan het bouwen van huizen met een exotische voorgevel. Hoe kom je er achter wat wonen in en voor mensen van verschillende culturen betekent, hoe vind je manieren om de behoeften op elkaar af te stemmen, daar gaat het om."

Open venster

Een groot aandachtspunt voor SWR is de relatie met de buitenwereld. Het risico van dit intensieve vernieuwingsproces is immers een te grote interne gerichtheid. Dat is niet de bedoeling. Om dat te onderwerpen heeft Tom een 'open the windows' aanpak geadviseerd wat zoveel betekent als: actief zoeken naar externe feedback om te leren en om te sturen. Dat kan door samenwerking te zoeken met andere organisaties, dat kan door middel van een intensief contact met de opdrachtgevers en door goed in de gaten te houden wat de markt doet. "We werken voor een deel met subsidie van de gemeente," vertelt Teunen, "maar een derde deel van ons budget verdienen we zelf door opdrachten van buitenaf. Het is dus belangrijk om goed op de markt te opereren. Dat vergt een goed inzicht in je eigen kwaliteiten - de kerntakendiscussie - en strategische vaardigheid om je kansen op de markt ook te pakken. Daarvoor moet je naar buiten."

Lunchtafel

Hoewel Teunen en het managementteam een fikse investering in tijd en geld doen voor dit proces van vernieuwing en ontwikkeling geldt ook voor Steunpunt Wonen dat 'the show must go on'. De mensen doen hun werk, leren en trainen, voeren nieuwe veranderingen door... kan iedereen de kar trekken? Ja, denkt Teunen, dat lukt. Want al

doende groeit er een nieuwe structuur en die werkt als een baken en als een anker en geeft de mensen een groter gevoel van stevigheid dan ooit tevoren. Dat brengt rust temidden van alle beweging. "En het werkt. Het plezier neemt toe, plezier in het werk, maar vooral ook in de samenwerking. Ik zie het iedere dag... we hebben hier een lunchtafel voor gezamenlijk gebruik en ik moet je zeggen, er schuiven steeds meer mensen aan. Tussen de middag betekent even praten met je collega's, even iets navragen, even contact. Dat is toch verbondenheid, dacht ik."

SIMONE VELBOER



Tineke Teunen

Oog voor andermans kwaliteit is de smeerolie van strategische samenwerking

Opmerkelijk partnerschap en de kunst om elkaar te benutten

Organisaties die een maatschappelijk doel nastreven hebben elkaar nodig. Vraagstukken zijn complex en hardnekkig en storen zich niet aan de grenzen van de organisatie, die naar een oplossing zoekt. Behoeftte aan vernieuwing, aan een ander perspectief creëert ruimte voor samenwerking met organisaties, met mensen uit onverwachte hoek. En als het werkt, dan genereert zo'n opmerkelijke samenwerking creativiteit, enthousiasme en - daar gaat het om - de zo broodnodige vernieuwende aanpak.



de ideeën over de samenwerking tussen muziektheater, onderwijs en bedrijfsleven.

Een samenwerking met heel andere organisaties komt niet vanzelf van de grond. Vaak is er weerstand om samen te werken met organisaties die heel anders zijn dan jezelf. Het helpt als er mensen in je organisatie werken die uit hele andere sectoren komen. Zorg dus dat je mensen met heel verschillende achtergronden in je organisatie hebt. Dat doorbreekt de geijkte denkpatronen. Of, zoals Ruud Bochart, neem twee banen tegelijk in twee heel verschillende sectoren.

Als de samenwerking op gang komt: waardeer dan ook het verschil in inbreng van de verschillende partijen, zo zei Brigitte Theeuwen. Verwacht niet van elkaar dat je allemaal het zelfde inbrengt (dezelfde hoeveelheid tijd of dezelfde hoeveelheid en soort kennis, maar benut juist zo goed mogelijk de kwaliteiten en middelen die de verschillende partijen te bieden hebben.

Samenwerking en vernieuwing lukken niet zonder de persoonlijke inzet van een of enkele mensen. Zonder change-agent, in de termen van Frank van Vliet, blijven te veel ideeën hangen en komt er van realisatie niks terecht. Toke Tom zocht daarbij naar het evenwicht tussen persoonlijk enthousiasme en inzet en de verankering in de organisatie. Voor de troepen uitlopen moet, maar uiteindelijk moeten nieuwe samenwerkingsverbanden en innovaties ook veranderd worden.

En wees je ervan bewust dat degene met de briljante ideeën niet dezelfde hoeft te zijn als de change-agent die zorgt voor realisatie. Ieder heeft zijn eigen kwaliteiten en zet deze bewust in, aldus Frank van Vliet. Datzelfde geldt voor de 'resources' die je nodig hebt.

DICK ERNSTE



Dick Ernste

Als het werkt... De Beuk ging op zoek naar mensen met ervaring in opmerkelijk partnerschap en onderzocht de voorwaarden, die de kans op succes vergroten. Het thema werd de smaak - en spraakmaker van het themadiner, dat De Beuk traditiegetrouw voor haar relaties organiseert en dat op 2 november j.l. in Utrecht plaatsvond.

Verschiede sprekers en geïnterviewden in de zaal kwamen samen tot een aantal factoren, die in een samenwerking tot verrassende nieuwe dingen leiden. De meest aansprekende succesfactoren vond ik:

Het waarderen van elkaars sterkten is de smeerolie van de samenwerking. Kijk positief naar de anderen. De beste samenwerkingen zijn die waarin je ook zelf verandert, waarin je zelf leert en tot een nieuwe kijk op het vraagstuk komt, betoogde Beuk-adviseur Toke Tom in haar introductie van het thema. Daarvoor is het nodig om 'breed te denken' over de eigen doelen en oog te hebben voor de doelen en belangen van de partner. Het is de kunst om elkaar te benutten.

Werk juist samen met mensen en organisaties die heel andere dingen doen dan jijzelf, uit andere beleidsterreinen en werkvelden. Ruud Bochart noemde bijvoorbeeld de samenwerking tussen lokale omroep, sociaal-culturele instelling en overheid bij het bereiken van groepen allochtonen. In de zaal kwamen er verrassen-



Ruud Bochart is manager Jeugdbeleid bij Stichting Welzijn Utrecht Zuid West en directeur Omroep Hilversum



Brigitte Theeuwen is directeur van ENZovoort



Frank van Vliet is projectleider Innovatiebevordering bij het Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam (OBR)



Toeval of planning

Vallen verrassende samenwerkingen bewust te plannen, door gericht te zoeken naar partijen uit ander sectoren, door bewust de goede mensen en middelen in te zetten? Of is ook een toevalsfactor noodzakelijk. De gasten van het themadiner konden het zelf ontdekken. Febe Deug nodigde hen uit om samen met hun buurman- of vrouw een verkennend onderzoek naar mogelijke samenwerking te doen. Toevallig naast elkaar zittende mensen kwamen in twintig minuten tot verrassende ideeën. Eén ervan hebben we hier beschreven:

Partner 1: Tiye Internationaal houdt zich onder meer bezig met de belangen van oudere vrouwen in het kader van migratie-zaken. Tiye werkt in internationaal verband (Habitat) en in Nederland aan belangenbehartiging van zwarte, migranten en vluchtelingenvrouwen.

Partner 2: Steunpunt Wonen in Rotterdam houdt zich onder meer bezig met participatieprocessen in stedelijke vernieuwing. Een van hun deskundigheidsgebieden is participatie van allochtonen. Eén van de actuele projecten gaat over woonwensen van oudere allochtonen.

Partner 3: De Beuk is als procesmanager en adviseur betrokken bij participatieprocessen in het kader van interactief beleid, onder meer in Rotterdam.

Deze drie partners stellen vast dat er vaak vraag is naar expertise over het betrekken van migranten bij beleidsontwikkeling en stedelijke vernieuwing en dat er bovendien vaak deskundigheid wordt gezocht over woonwensen van oudere migranten.

Een mogelijk en opmerkelijk samenwerkingsverband kan zijn dat Steunpunt Wonen op basis van de eigen kennis en die van Tiye en De Beuk een publicatie maakt of op andere wijze kennis bijeenbrengt en toegankelijk maakt over het betrekken van (oudere) migranten bij stedelijke vernieuwingsprojecten, inclusief een aantal inhoudelijke aandachtspunten. Tiye kan mogelijk een (europees) fonds aanboren om dit plan te financieren, kennis aanleveren en bijdragen aan distributie via de eigen kanalen. De Beuk kan bij gemeenten en stedenbouwkundige bureaus waarmee geregeld wordt samengewerkt, de publicatie en dus ook de expertise van Steunpunt Wonen onder de aandacht brengen en Steunpunt Wonen kan zich extra profileren met een dergelijke brochure.

DORIEN DE WIT

Toke Tom, nieuwe directeur van De Beuk

Toke Tom is op 1 december jongstleden benoemd tot directeur van De Beuk en samen vormen Dorien de Wit en Toke Tom de directie van ons bureau. Toke neemt de plaats in van André Mooij, die zich - naar eigen wens - weer full swing aan adviesopdrachten wijdt.

Deze wijziging kenmerkt de Beukdirecties door de jaren heen en wel op drie manieren. Ten eerste: sinds eind jaren tachtig wordt de directie gevormd door twee personen; ten tweede: na verloop van tijd treedt een van beide directeuren - op eigen initiatief - terug om zich weer geheel aan het adviesvak te kunnen wijden en ten derde: de opvolgende directeur komt van binnenuit de organisatie.

De tandem - zoals wij de tweehoofdige directie in onze wandelgangen noemen - bevalt. Met de verschillende kennis en kunde van twee mensen versterk je de veelzijdigheid van de directie. Bovendien biedt de tandem ruimte aan Tom en De Wit om naast hun directieschap ook adviesopdrachten uit te voeren. Zo blijven ze professioneel gezien wel zo wakker en kunnen ze, zoals Mooij nu met plezier doet, terug naar het advieswerk.

Eenhoofdige directies zijn onmisbaar - althans, het risico is groot dat de directeur dat zo ervaart. In een tandem speelt dat minder, de directeuren kunnen op vakantie, ziek worden en een privé-leven leiden. De medewerkers hebben twee aanspreekpunten bij wie zij - afhankelijk van hun vraag of behoefte - terecht kunnen.

In de wisselingen die we bij De Beuk hebben meegemaakt zijn continuïteitsvoordelen gebleken. Zes geleden trad Lidwi de Groot als directeur terug, de ander - André Mooij bleef. Met deze wisseling gaat het net zo: Mooij treedt terug, Dorien de Wit blijft en werkt Toke Tom rustig in. Business goes on, leiding en management vallen geen moment stil.

Tenslotte: met de twee tandems die tot voor kort de directie vormden, gaven we zowel naar binnen als naar buiten een mooi - althans door ons gewenst - voorbeeld: beide tandems bestonden uit een man en een vrouw. Met het nieuwe tandem krijgt De Beuk een directie van twee vrouwen. En ook dat beschouwen we als een voordeel. Tien jaar geleden was het wellicht niet goed voor de positie van De Beuk - inmiddels zijn we een stuk verder in Nederland - en wij fietsen voorop!

DORIEN DE WIT



Toke Tom

2002

2002 wordt een spannend jaar met grote onzekerheden in het internationale politieke en economische klimaat, met de invoering van de Euro en met de verkiezingen in eigen land.

We wensen eenieder een groot, persoonlijk, strategisch vermogen: blijven nadenken, signaleren en weten wat echt belangrijk is, in gesprek gaan en sturing geven aan het persoonlijk en maatschappelijk leven.

Medewerkers van De Beuk

Colofon

BEUKBLAD

is een uitgave van organisatie-adviesbureau De Beuk en verschijnt vier keer per jaar.

Vragen en opmerkingen over dit BEUKBLAD zijn van harte welkom. De redactie is bereikbaar via het secretariaat per post, e-mail of telefoon.

Overname van artikelen is met bronvermelding toegestaan.

REDACTIE

Simone Veldboer en Dorien de Wit

Bijdragen aan dit nummer: Ina van Diepen, Dick Ernste, Toke Tom, Simone Veldboer en Dorien de Wit

FOTO'S

Cord Otting
Beeldcommunicatie,
Ken Stamp, Max Koot Studio

VORMGEVING

Monique Harderwijk
Utrecht

DRUK

Drukkerij Zuidam & Zn. BV
Woerden

ORGANISATIE-ADVIESBUREAU DE BEUK

Koningstraat 1-3
1777 AA Hippolytushoef
Telefoon (0227) 593408
Fax (0227) 592366
E-mail admin@beuk.nl
Internet www.beuk.nl



DE BEUK

