

- 2
BINNENSTE-BUITEN
METER
LOPENDE ZAKEN
- 3
SCOREN MET COACHING
- 4
NCDO KENNISCENTRUM
RICHTING GEVEN AAN EEN
LERENDE ORGANISATIE
- 5
PODIUM KUNSTEN
- 6
CONFLICTEN:
BEMIDDELAAR BRENGT
NIEUWE DYNAMIEK IN HET
PROCES
- 8
CAMPHILLGEMEENSCHAP
HOE HOUD JE EEN VISIE
LEVEND EN EIGENTIJD?
- 10
EXTERNE PROJECTLEIDER:
AANJAGEN EN BEWAKEN



ORGANISATIES VERNIEUWEN

Slimme opdrachtgevers doen hun voordeel met externe deskundigheid: de combinatie van kennis en ervaring, het vermogen om een analyse te maken van de dynamiek die een organisatieverandering helpt of hindert, en het krachtige denkwerk van adviseurs over aanpak en oplossingen. En ook: de frisse blik, de onpartijdigheid, de vreemde ogen die dwingen en soms zelfs de onbekendheid met de branche waardoor in grote onbevangenheid onverwachte perspectieven ontstaan.

Maar er zitten ook beperkingen aan hun mogelijkheden. Tom Pauka, voormalig Beuk-directeur en Rein Zunderdorp, voormalig wethouder van Groningen, beschreven die in hun boekjes *De Banaan* wordt bespreekbaar en *Banaan voor gevorderden*. In deze inmiddels collectors items wordt het veranderingsproces van de gemeente Groningen eind jaren tachtig beschreven. Groningen zette externe adviseurs in. En Pauka en Zunderdorp schreven hoe noodzakelijk dat was maar zij schreven ook: "Als ze goed werk leveren zijn ze zeker hun prijs waard, maar het langdurig inhuren van hoogwaardige externe deskundigheid is onbetaalbaar. Verder blijven het buitenstaanders, hoe goed ook geïnformeerd. Hun permanente aanwezigheid kan leiden tot kapitalisering van de organisatie. Het zelfhelpende vermogen van organisatie-onderdelen neemt eerder af dan toe. De kunst is

om het optimale effect met externe deskundigen te sorteren. Wij kozen de 'helpers-weg' formule. Tijdelijke steun bij de opzet en de eerste uitvoeringsfase, waarin zoveel mogelijk mensen worden getraind in het overnemen van die taak. De staande organisatie moet de taken zo snel mogelijk zelf aankunnen en de instrumenten in de praktijk verfijnen. En externen blijven beschikbaar voor, af en toe, een stimulerende bijdrage."

Nu nog steeds gaat het er om de 'helpers' maximaal te benutten, hun creativiteit en vindingrijkheid op te slorpen. Gebruik te maken van hun kennis van de grondpatronen van iedere organisatie: zij beschikken over ervaring hoe die grondpatronen met iedere andere situatie mee bewegen waardoor geen twee veranderingstrajecten identiek zijn.

Organisaties vernieuwen is voornamelijk een leerproces van mensen. Anders leren kijken, eigen kracht benutten, nieuw gedrag aanleren. Adviseurs, trainers en coaches zijn daarbij nuttige helpers, maar blijven altijd tijdelijke partners in het proces van hun klant. Dit Beukblad beschrijft een aantal projecten, waarin we het accent leggen op de rol en meerwaarde van de adviseur. Soms met een pass, soms met een voorzet, soms met een aanwijzing vanaf de zijlijn.

¹ Zie voor toelichting over 'de banaan': www.beuk.nl



Binnenste-Buiten Meter

Hoe bejegt u van binnenuit de buitenwereld?

Hoe beoordeelt de buitenwereld uw binnenkant?

Vragen die veel zeggen over de manier waarop uw organisatie in de wereld staat en over hoe de buitenwereld tegen uw organisatie aankijkt. De Binnenste-Buiten Meter meet klantgerichtheid via vijf ingangen:

1. Welke aandacht is er voor kwaliteit en hoe wordt daar in de organisatie vorm aan gegeven;
2. In welke mate is de organisatie extern georiënteerd;
3. Hoe wordt de betrokkenheid met de klant vorm gegeven;
4. In welke mate is de organisatie in staat om te leren;
5. In hoeverre stuurt en motiveert het management om klantgericht te opereren.

Binnenkort op onze website!

DIVA

De DIVA meet het lerend vermogen van uw organisatie rond diversiteit en integratie. Kijk voor een demo op www.beuk.nl.

LOPENDE ZAKEN

- * Veilig verkeer organisatie 3VO vroeg om een cursus persoonlijke effectiviteit voor haar vrouwelijke medewerkers. Wilma Ruis verzorgde deze cursus.
- * In een samenwerkingsverband met gemeentes, ministeries en maatschappelijke organisaties werkt de provincie Zuid-Holland aan de ruimtelijke ontwikkeling van het gebied tussen Rotterdam, Zoetermeer en Gouda, inclusief de Zuidplaspolder. Ron Rutherglen ontwikkelt de procesarchitectuur bij de verbeelding van de toekomstideeën en verbreding van het draagvlak.
- * Emancipatie-instituut E-Quality ontwikkelt zich tot een kenniscentrum. Febe Deug en Dick Ernste begeleiden de organisatie in deze omslag.
- * De gemeenteraad van Utrecht belegde voor zichzelf en andere belangstellenden een informatieve en opiniërende bijeenkomst over de gevolgen van de General Agreement on Trade in Services voor het lokale bestuursniveau. Dorien de Wit was gespreksleider.
- * De provincie Noord Holland ontwikkelt haar sociaal beleid interactief. Tijdens twee grote dagen met 'partners uit het veld' begeleidden Karin Klop, Eduard van Vloten, Wilma Ruis, Ruud Bochardt, Dick Ernste en Dorien de Wit 'second opinion' sessies en simulaties over de toekomst van sociaal beleid.
- * Ook Greenpeace Nederland heeft een ondernemingsraad. Dick Termond trainde de raad in een tweedaagse retraite.
- * De herijking van de toekomstvisie van de gemeente Arnhem verloopt in stappen met diverse betrokkenen. Eduard van Vloten bereidde voor de OndernemersKring Arnhem en de gemeente een conferentie voor over 'de attractieve stad'.
- * Rinda den Besten werkt even niet voor klanten van De Beuk, maar wel aan de toekomst: zij schonk het leven aan een mooie en gezonde dochter Floor.
- * Het medezeggenschapshuis van Erasmus MC wordt uitgebreid met 7 OC's naar 9 OC's. Om bestuurders, ondernemingsraadsleden en OC-leden op deze nieuwe taak voor te bereiden worden allen geschoold in de maanden mei en juni. Lydia Schippers en Arjen Kranendonk begeleiden deze trainingen.
- * De gemeenteraad van Slochteren zet in op professionalisering. Dick Ernste en Karin Klop verzorgen deskundigheidsbevordering voor de raad.
- * Kinderopvangorganisatie Kinderrijk uit Amstelveen zet in op een professionaliseringsslag, waarin vraaggericht werken centraal staat. Annemiek Meinen coacht en begeleidt.
- * De gemeente Almelo werkt aan een toekomstvisie. In samenwerking met BVR werkt André Mooij aan een heldere en gedragen koers.
- * Steunpunt Scala uit Rotterdam fuseert, ontwikkelt, verandert. Toke Tom en Annemiek Meinen zorgen voor ondersteuning en nieuwe vaardigheden.
- * Na een fusie die niet is doorgegaan beraadt CMC - een ontwikkelingsorganisatie met een missionaire achtergrond - zich op een nieuwe toekomststrategie. Febe Deug begeleidt dit traject.
- * Het college van B en W plus twee deelgemeentes presenteerden het Masterplan voor Parkstad Rotterdam. Ina van Diepen zorgde voor een geheel vernieuwde website.
- * De OR van Rexam Glas moet een reorganisatieplan beoordelen. Hij zocht begeleiding en advies bij Sytse Koopmans.
- * De gemeente Dordrecht ontwikkelde met De Beuk 'de Dordtse aanpak' van interactief werken. Toke Tom en Ron Rutherglen trainen ambtelijke projectleiders in interactief werken.
- * Het Maartenhuis op Texel oriënteert zich opnieuw op zijn visie en filosofie. Lydia Schippers en Dick Termond zijn ervoor ingeschakeld.

Scoren met coaching

“Coaching is een krachtig middel. Je krijgt als team meer inzicht in je eigen kwaliteiten, in de krachtenvelden rondom een branche en je ontwikkelt als team een sterkere verbinding met de doelen van de organisatie waarvoor je werkt. Coaching is heel resultaatgericht. Je kunt er echt mee scoren.”

Karin Klop, adviseur en coach bij de Beuk, is enthousiast over de mogelijkheden die coaching biedt. Bijvoorbeeld als een team een nieuwe strategie wil bepalen of een manager zijn carrièreplannen tegen het licht wil houden.

Het draait bij coaching meer om het verwerven van inzichten en gedragsverandering dan om kennisoverdracht. Samen met de coach ga je op onderzoek uit. “Een mooi voorbeeld van wat nu speelt, kom je tegen bij zorginstellingen. Teams moeten daar overschakelen van een aanbodgestuurde naar een vraaggerichte benadering. Zo’n totaal nieuwe aanpak vereist een gedragsverandering van een team. Een coach begeleidt het team bij deze omschakeling en stelt vragen. Welke opvattingen bestaan er nu in ons team? Welke vaardigheden vereist de nieuwe koers? Zijn er vaardigheden die we al in huis hebben? Welke moeten nieuw worden ingebracht? Het kan bijvoorbeeld blijken dat meer ondernemerszin nodig is, een vaardigheid die al wel aanwezig is in het team, maar die tot dan toe nog niet echt werd benut. Als coach stuur je vervolgens onder andere op de versterking van de vaardigheid ondernemerszin.”

Coaching, of zoals Karin Klop het wel noemt ‘het vrijmaken van potenties’, is ook bij uitstek een methode om nog verscholen krachten boven tafel te krijgen. “Soms worden coaches ingeschakeld omdat een team er niet in slaagt zijn voornemens te verwe-

zenlijken. Op het eerste gezicht is het vreemd dat dat niet lukt, want het hele team heeft zijn steun uitgesproken voor de plannen. Maar tijdens het coachingstraject komt naar boven dat een aantal teamleden de ingeslagen weg eigenlijk niet ziet zitten en de voet op de rem houdt. Geen wonder dat zo’n team niet functioneert!”

“Wij noemen dat ook wel de krachten onder de waterlijn, die net zoals bij een ijsberg zich aan het oog onttrekken maar wel voor een belangrijk deel de koers bepalen. Aangezien je als coach gedurende langere tijd betrokken bent bij een team sta je dichtbij en krijg je de kans dat boven water te krijgen.”

Wanneer duidelijk is welke onuitgesproken krachten het proces

Coaching

Een coach kan zowel teams als individuen begeleiden. In welke situaties is coaching een overweging waard?

Teams

- * Veranderingsprocessen, bijvoorbeeld van aanbod- naar vraag gericht werken
- * Prestatieverhoging van een team
- * Strategiebepaling
- * Samenwerken
- * Het in de praktijk brengen van je missie

Eén op één

- * Terugkrijgen van de motivatie
- * Als spiegel voor een manager met zware verantwoordelijkheden
- * Carrièreplanning
- * Inzicht krijgen in eigen kunnen

Vervolg op pagina 12



Richting geven aan een lerende organisatie

De Nationale Commissie voor Internationale Samenwerking en Duurzame Ontwikkeling (NCDO) wil zich ontwikkelen tot kenniscentrum op het terrein van publieksbeïnvloeding internationale samenwerking en duurzame ontwikkeling. Naast de uitvoering en financiering van projecten wil de organisatie in de beleidsperiode 2003 - 2006 het 'vanzelfsprekend leiderschap' verwerven op het gebied van beïnvloeding van de publieke meningsvorming in Nederland over internationale samenwerking. Het NCDO heeft Toke Tom gevraagd deze organisatieontwikkeling te begeleiden. Dat doet Tom niet alleen vanuit haar achtergrond als organisatieadviseur, maar ook vanuit haar ervaring met het opzetten van kenniscentra. Ze weet welke vragen er gesteld moeten worden en hoe je op zoek moet gaan naar de antwoorden.



“Om haar doel te bereiken, moet de NCDO een dubbele taak uitvoeren,” vertelt Tom, “de organisatie maakt een veranderingsproces door, groeit naar een nieuwe positie en functie in het werkveld. Maar tegelijkertijd moet de organisatie die nieuwe functie, kenniscentrum, ook inhoudelijk ontwikkelen. Alle betrokkenen moeten met elkaar op een zoektocht naar een nieuwe vorm voor de organisatie waarin de inhoud, het kenniscentrum, optimaal tot zijn recht komt. En omdat je een kenniscentrum voor de ‘buitenwereld’ wilt zijn, moet je dus van meet af aan toetsen of je die buitenwereld wel bereikt en bedient met je nieuwe producten.”

De startpositie van het NCDO in het veranderingsproces is in ieder geval een gunstige: 1. er is een externe noodzaak (het NCDO is niet langer de enige financier van draagvlakactiviteiten en moet de eigen positie in het werkveld zichtbaar en scherp neerzetten), 2. er leeft commitment aan de top en 3. het management is van plan om alle medewerkers bij het veranderingsproces te betrekken.

Om de zoektocht handzaam en gestructureerd te houden, ontwikkelde Tom samen met de interne projectleider Annelies Kanis en de managementgroep een strategie langs drie lijnen:

1. de binnenlijn: om samen met de medewerkers aan de veranderingen te werken,
2. een middenlijn: voor het management dat het proces moet sturen en fundamentele keuzes moet maken betreffende het concept en de gevolgen ervan voor de organisatie en
3. de buitenlijn om de wisselwerking met de buitenwereld gestalte te geven.

Op alle drie fronten wordt inmiddels gewerkt aan de kardinale

Mogelijkheden in plaats van beperkingen

“De externe adviseur ziet mogelijkheden in je organisatie, waar je zelf vooral de beperkingen ziet,” zegt Annelies Kanis, leider van het project Kenniscentrum NCDO. “Waarschijnlijk komt dat vooral doordat de adviseur buitenstaander is en onbevangen kijkt. Maar het komt ook omdat de adviseur ervaring in soortgelijke situaties meebrengt, expertise op een terrein dat ik bijvoorbeeld nog aan het verkennen ben. Toke Tom wees me op verbanden die ik zelf niet zou zien en wees me op logische

manieren om het kenniscentrum in te delen en te structureren. Daar heb ik veel aan gehad.”

Driekwart jaar na de eerste aanzet tot kenniscentrum, ziet Annelies Kanis hoe het idee op allerlei niveaus in de organisatie concreet wordt. Het is duidelijk dat er een kiem gelegd is tijdens de bijeenkomst waar medewerkers met elkaar over het wie, wat en hoe van het kenniscentrum hebben gesproken. Soms aangestuurd

door Kanis, maar ook als vanzelf krijgen nieuwe activiteiten een accent van het kenniscentrum: personeelszaken zet competentie management op, interne communicatie haalt haar in de website redactie. Kennelijk ontstaat er een gevoel om kennis te delen, te verrijken en vast te leggen. Annelies Kanis: “En dat willen we graag bereiken: dat de mensen kennisverwerking niet als een blok aan hun been ervaren, maar als zinvol en ook leuk om te doen.”

vragen over de inhoud: voor wie richt het NCDO het kenniscentrum in en waar hebben de toekomstige gebruikers behoefte aan, welke meerwaarde kan het NCDO leveren boven al bestaande informatiebronnen en hoe laat het NCDO dat de buitenwereld weten. Tom: "Om goede antwoorden te vinden - antwoorden die proces en inhoud verrijken - moet je je vraagstelling steeds verder aanscherpen. Komt datgene wat je zelf wilt zijn overeen met wat de markt vraagt, bijvoorbeeld. Zulke vragen leiden tot bezinning op de eigen taken van zowel medewerkers als management. Hoe zit het met de bereidheid om informatie te delen, is ook zo'n cruciale vraag die bij ieder kenniscentrum opduikt. Een kenniscentrum deelt zoveel en zo goed mogelijke informatie uit. Verrijking van kennis vindt plaats als mensen kennis met elkaar delen en matchen. Maar dan moet de kennis nog vastgelegd en opgeslagen. Op dat punt droogt de bron makkelijk uit: niets verveelt kennisdragers zo als uitschrijven van wat zij (al) weten. De betrokkenheid komt pas goed op gang als de mensen in de eigen organisatie zelf ook profijt hebben bij de verzameling, ja, zelfs er in hun werk ook plezier van hebben. Pas als de mensen er zelf meer lust dan last van ondervinden geloven zij in het nieuwe concept. Vervolgens kom je aan vragen toe als: welke kennis ga je aanbieden en hoe ga je dat doen? Aanbodgericht, vraaggericht? Een kenniscentrum wil ook innovatief zijn, maar innovatie is deels een aanbodgestuurd proces: het gaat over zaken waar nog niemand eerder aan gedacht heeft. Met een vraaggerichtheid sluit je misschien dichter bij de markt aan. En welke vormen kies je om kennis voor je doelgroep te ontsluiten. Bij publieksbeïnvloeding gaat het bijvoorbeeld vaak om 'tacit knowledge': weten hoe iets moet op basis van een mix van theorie, praktijk, samenwerking, eigen ervaring, en eigen inbreng en dat dan weer toegepast op die ene actuele situatie. Dergelijke kennis leg je niet zomaar vast op een A4-tje. Maar dat juist voor het *Fingerspitzengefühl* belangstelling bestaat is wel zeker. Dus hoe geef je dat als organisatie vorm?"

Via elke van de eerder genoemde drie strategische lijnen werkt de organisatie aan de transformatie en dat in een mooie, op de praktijk gerichte cyclus: activiteiten in gang zetten, kijken welke uitwerking ze hebben, succesjes boeken, ervaringen uitwisselen, leerpunten verzamelen en een nieuwe, misschien wel betere stap zetten. De insteek hierbij is die van de lerende organisatie: gaandeweg het proces ontdekken welke kennis en vaardigheden mensen nodig hebben en die ook verwerven. In termen van De Caluwe, zo zegt Toke Tom, is het een groen proces met witte en rode randjes. Alle medewerkers doen mee en het proces in vorm (organisatie) houdt gelijke tred met het proces in inhoud (kenniscentrum). Daarbij is het belangrijk dat het management houvast en structuur biedt: uitproberen mag geen zwalken worden en de organisatie moet steeds weten waar men heen wil en waar men voor staat: NCDO is wel een kenniscentrum worden maar geen wetenschappelijk instituut. Met zo'n duidelijke afbakening kan het management kaders vaststellen voor de drie instrumenten waarmee men wil werken: onderzoek, training/kennissuitwisseling en publicaties.

Om de focus scherp te houden, komen het management en de directeur regelmatig bijeen om te bezien wat huidig en nieuw beleid betekent voor het 'kenniscentrum' in wording. Tom bekleeft daarbij de rol van onpartijdig voorzitter. "Management

en directeur kunnen zich dan alleen op de inhoud richten. Als organisatieadviseur weet ik wanneer vragen uitgediept en verrijkt moeten worden. Er leeft bijvoorbeeld niet alleen maar enthousiasme en energie voor de omslag, sommige mensen tonen ook scepsis en terughoudendheid. Die signalen kan ik expliciteren. Er bleek toch enige angst achter te zitten: gaan we niet te ver in onze identiteitsverandering, houden we ook onze taak als financier voldoende in vizier. En daarachter weer zit bezorgdheid om het bestaansrecht van het NCDO. Het gaat om banen van mensen. Als je dergelijke gedachten en aarzelingen niet goed met elkaar doorspreekt, haken mensen af of werpen zij blokkades op."

Voor de projectleider treedt Tom op als coach. "De projectleider heeft het proces in werking gezet. Tijdens de bijeenkomsten met de medewerkers zijn mensen geïnspireerd, gemotiveerd, maar die energie moet je vast houden. Een organisatie heeft nu eenmaal de gewoonte weer over te gaan tot de orde van de dag en in de geijkte patronen verder te werken. In het begin hebben we veel aandacht besteed om mensen te laten begrijpen wat de omslag inhoudt, veel ruimte geboden om mensen een eigen inbreng daarin te bieden. Maar nu moet de organisatie gaan leren, gedrag en competenties moeten veranderen. De projectleider moet slimme manieren bedenken om de inspiratie en de motivatie levendig te houden, om het kenniscentrum hoog op ieders agenda te houden. Dat is mijn vakgebied en van daaruit kan ik haar ondersteunen. Door samen te onderzoeken wat we van mensen verwachten, hoe we dat in competenties kunnen vertalen. Het gaat om slimme manieren om het kenniscentrum plaats te geven in het dagelijkse werk." ■

BEL DE BEUK
0227 59 34 08

- Als u hulp zoekt bij de ontwikkeling van uw organisatie naar een kenniscentrum.
- Als u als projectleider een coach zoekt ter ondersteuning van uw veranderingsproces.
- Als u zich afvraagt of u zelf wel zo geschikt bent als partner in een interactief traject.
- Als u denkt dat werken met een binnenlijn, een middenlijn en een buitenlijn past bij de verandering in uw organisatie.

MEDEZEGGENSCHAP BIJ DE PODIUMKUNSTEN

In de podiumkunsten komt medezeggenschap vaak in de knel: er is hoge werkdruk en artistiek belang gaat altijd voor. Toch is er veel aan de hand: sterk veranderende arbo-eisen, bezuinigingen en reorganisaties, veel tijdelijke en flexibele dienstverbanden. Sterke medezeggenschap is dan belangrijk!

De Beuk organiseert een landelijke dag voor ondernemingsraden en personeelsvertegenwoordigers in de podiumkunsten op 21 september 2004, Musis Sacrum te Arnhem. Het programma biedt inleidingen en workshops; inhoud, best practices en strategie. Aanmelden voor 1 september. Zie ook www.beuk.nl.

Bemiddelaar brengt nieuwe dynamiek in het proces

Voor de groep van managers die er niet in slaagden uit hun loopgraven te klimmen om op enige afstand naar hun conflict te kijken, bleek de spiegelnotitie een probaat instrument. In de ietwat uitvergroete situatieschets van Ron Rutherglen zagen zij eindelijk wat er in hun vergaderingen gebeurde: positieve energie smolt steeds als sneeuw voor de zon weg in de drukkende atmosfeer van het conflict. Zoveel energieverlies stuitte ieder tegen de borst en dat zorgde voor een gedeeld belang om in het bemiddelingstraject anders tegen de feiten aan te kijken.

De 'spiegelnotitie' is een manier om conflicterende partijen naar zichzelf te laten kijken. Als de situatie het toelaat of zelfs vereist, maakt Ron Rutherglen er graag gebruik van als hij als conflictbemiddelaar wordt ingeschakeld. "Het is een samenvatting en analyse van mijn meest relevante bevindingen over de situatie, inclusief het betrekkningsniveau. Bovendien probeer ik met *fresh words* en nieuwe labels binnen de context van het conflict een creatief element of een onverwacht perspectief in te bouwen. Zo krijgt de spiegelnotitie de impact om mensen te raken en het proces weer in beweging te brengen. In het voorbeeld hierboven heb ik veel nadruk gelegd op de energie die de managers genereren en hoe zij zelf met hun gedrag positieve energie ongebruikt laten weglekken. En dat raakt gedreven mensen natuurlijk. Dat vinden ze allemaal te jammer om te laten voortduren. Daar willen ze allemaal van af en dat vormt de uitweg uit het conflict."

Onpartijdige buffer

Voortdurende conflictsituaties veroorzaken verlammingen in de organisatie. Ze halen de vaart uit ontwikkelingen en blokkeren veranderingen. Soms bereiken conflictsituaties een status quo, waarbinnen partijen het nog een tijd met elkaar volhouden. Meestal tot het moment dat de organisatie in beweging komt (door een reorganisatie, door een strategiewijziging) en partijen het conflict niet langer meer kunnen verbloemen. En omdat een conflict meestal niet (alleen) om de feitelijke inhoud gaat, maar bijna altijd (ook) achterliggende oorzaken op het persoonlijke vlak heeft, is de inzet van een onpartijdige buffer en intermediair heel handig.

Iedere conflictbemiddeling bestaat uit herkenbare bouwstenen, zegt Rutherglen, maar je moet ze voor iedere situatie weer op maat inzichtelijk maken. De bemiddelaar faseert de oplossing: stoom afblazen om de gemoederen te bedaren, zoeken naar alle relevante informatie in stukken en door middel van interviews, een inhoudelijke analyse van het conflict maken, samen met partijen tot een nieuw perspectief komen en dat concretiseren in nieuwe afspraken over de toekomstige werkwijze. En om de vinger aan de pols te houden is het goed om een evaluatie en eventueel zelfs nazorg in te bouwen.

Dynamische analyse

De inhoudelijke analyse is de kluit waar de bemiddelaar zijn tanden in moet zetten. "Je probeert inzicht in het conflict te krijgen en een definitie van het conflict te geven. En daarna gaat het om wat ik zou willen noemen het pellen van de vraag: hoe komt het dat ...? Die vraag stel je opnieuw bij ieder antwoord dat je tegenkomt en zo verschaft je jezelf toegang tot de dieper liggende oorzaken. Want een conflict komt meestal niet door de inhoud van het conflict, maar door de botsing tussen menselijke eigenschappen en emoties. De ene partij is boos omdat de andere partij over meer of minder zeggenschap kan beschikken. Er kan geen zakelijke overeenstemming bereikt worden omdat partijen op onzake-lijk terrein fundamenteel anders denken en dat niet van elkaar weten. Het kan ook zo zijn dat externe factoren een grote rol spelen. Het is daarom van belang om een dynamische analyse van de organisatorische setting te maken: niet de mensen zijn oorzaak van het conflict, maar (ook) de structuur of cultuur van de organisatie. Je moet je als conflictbemiddelaar dus ook afvragen waarom het conflict in de organisatie heeft kunnen ontstaan en waarom het loopt in de organisatie zoals het loopt."

Aan de hand van zijn inzichten maakt de bemiddelaar zijn analyse en voor het vinden van een uitweg is het heel belangrijk dat alle partijen zich in die analyse kunnen vinden. "Liefst neem ik mijn bevindingen samen met de partijen door om ook samen tot de analyse te komen. Op die manier bereik je dat de conflictpartijen eigenaar van de analyse worden en in ieder geval in dat

Bij de analyse van een conflict kijkt de bemiddelaar goed naar de aard van het conflict. Er zijn drie categorieën:

1. Conflicten over schaarse middelen. Deze conflicten gaan vaak over de verdeling van geld, tijd, macht, respect, aandacht etc. De oplossing ligt vaak in het zoeken naar de reden van de onvrede en een tegemoetkoming aan wensen en verlangens.
2. Conflicten over waarden en normen. Partijen botsen omdat onderliggende standpunten met elkaar botsen. Als men respect voor ieders overtuiging opbrengt, ligt een oplossing binnen bereik.
3. Conflicten betreffende de identiteit van de partijen. Identiteit gaat nog dieper dan waarden en normen en draait om mensen en hun fundamentele verschillen. In deze conflicten is het heel moeilijk mensen tot elkaar te brengen en niet zelden is het scheiden der wegen de enige manier om de situatie te beëindigen. Evenals bij 2 is het soms ook mogelijk om na erkenning van de verschillen, deze niet op te lossen maar overeen te komen dat er te werken moet zijn met de verschillen: *Agree to disagree*.



opzicht op een lijn zitten. Met die gezamenlijkheid kun je als bemiddelaar proberen de oplossingsbereidheid vlot trekken. Daar gaat het uiteindelijk om: de bemiddelaar brengt een nieuwe dynamiek in het proces.”

Opluchting of confrontatie

Zo'n analyse kan voor sommige actoren in het conflict een opluchting betekenen (eindelijk de zaken op een rij), voor anderen betekent het een confrontatie met de werkelijkheid. En soms gebeurt het dat alleen al de aanloop naar de analyse leidt tot ander en doeltreffender gedrag. Rutherglen: “Meestal weten mensen heus wel hoe zij zelf aan een verbetering van de situatie bij kunnen dragen. Als het dan tot conflictbemiddeling komt en zij inzien dat er hoe dan ook ander gedrag van komt, dan beginnen ze er maar meteen mee.”

In sommige gevallen is de gezamenlijke analyse nog niet genoeg om voldoende bereidheid tot oplossingen te genereren. In zo'n situatie probeert Rutherglen het met zijn spiegelnotitie, waarin hij probeert juist die elementen te vergroten die de uitweg het meest blokkeren. “Ik heb ooit een notitie gemaakt in de eigenaardige stijl waarin de gesprekken tussen de partijen gevoerd werden. Uitsluitend een opsomming van (elkaar tegenwerkende) argumenten, die de partijen op elkaar afvuurden. Kijk, als dat gedrag is geworden, dan moet je daar een keer goed met je neus op gedrukt worden voordat je het anders kunt doen.” ■

BEL DE BEUK
0227 59 34 08

- Als u een conflictbemiddelaar zoekt voor dat hoogopgelopen, energie verslindende conflict in uw organisatie.
- Als in uw organisatie steeds weer conflicten opduiken, die niet bepaald motiverend of resultaat bevorderend zijn.
- Als u gebruik wilt maken van mediation.

Oplossing in plaats van vonnis

Ondernemingsraden maken in toenemende mate gebruik van een speciale vorm van conflictbemiddeling, mediation: de bemiddeling door een beëdigd mediator tussen ondernemingsraad en de bestuurder om op die manier de gang naar de rechter te voorkomen.

Bij De Beuk zijn twee MZ-adviseurs/trainers ook beëdigd mediator: Arjen Kranendonk en Sytse Koopmans.

Kies voor mediation, vindt Arjen Kranendonk, als je weet dat je als partijen toch weer met elkaar te maken krijgt. Met een vonnis van de rechter haal je misschien je gelijk, maar met mediation werk je aan een oplossing. Strijdende partijen blijven met elkaar in gesprek en leggen, met begeleiding door de mediator, de kern van het conflict bloot, de emotie.

Mediation komt uit Amerika en is daar wellicht ontstaan in een reactie op de *see you in court*-cultuur. “De juridische strijd kost meer geld en tijd en meestal raken relaties beschadigd,” verklaart Kranendonk. “Als de gang naar de rechter je niet meer oplevert dan je gelijk, dan zou je je als ondernemingsraad af moeten vragen of er geen andere manier is om het conflict met je bestuurder op te lossen. Want de afstand tussen de winnaar en zijn verliezer is een hele grote, vooral na een rechtsgang. En je weet dat je toch weer samen aan tafel moet overleggen, toch weer *on speaking terms* moet zien te komen. Het ligt voor de hand dat de triomf van de overwinning dergelijk overleg eerder frustreert dan bevordert.”

Naar schatting lukt het om 40 tot 60 procent van de conflicten middels mediation op te lossen. Kranendonk denkt dat het eerder om 60% gaat. Behalve oplossingsgericht werkt mediation vaak ook katalyserend. Kranendonk: “Slepende kwesties komen in een versnelling terecht. Zelfs zonder oplossing. Ik weet van een mediation waarin het conflict niet werd opgelost, maar er wel een besluit tot vervroegde OR-verkiezingen genomen werd waardoor op een andere manier toch een werkzame situatie ontstond.”



Camphillgemeenschap onderzoekt identiteit

Hoe houd je een visie levend en eigentijds?

De Camphillbeweging dankt zijn naam aan het landgoed Camphill in Schotland. De Oostenrijkse arts Karl Konig, in 1938 na de Anschluss gevlucht naar Schotland, nam daar in 1940 zijn intrek samen met zijn familie, een groep medevluchtelingen en een aantal gehandicapte kinderen. Zij woonden en werkten samen in Camphill House op basis van de antroposofie van Rudolf Steiner en legden hiermee de grondslag voor de ontwikkeling van de Camphillgemeenschap. Wereldwijd zijn er meer dan 90 Camphillgemeenschappen, waarvan vijf in Nederland. Van meet af aan heeft de Camphillbeweging heilpedagogie als werkterrein omarmd en ook de Nederlandse Camphillgemeenschappen stichtten zorginstellingen voor gehandicapte mensen. Daar bieden de mensen de zorgvragers - kinderen, jongeren en jong volwassenen met een handicap - zorg en begeleiding vanuit een antroposofisch mensbeeld, zodat zorgvrager en medewerker in staat zijn om zich optimaal te ontwikkelen.

Veel organisaties proberen een visie en een missie te formuleren, omdat een gedeeld besef van waar de organisatie voor staat, tot verbondenheid tussen mensen en de organisatie leidt. Bij de Camphillgemeenschappen zijn missie en visie geworteld in een levensbeschouwing. De essentie ervan berust op drie pijlers. Eén daarvan is het zijn van een Sociale Gemeenschap. Destijds werd dat vorm gegeven in een Sociaal Fonds, van waaruit elke medewerker een bijdrage ontving voor het eigen levensonderhoud. Tegenwoordig is dat financiële deel, zoals in elke zorginstelling, geregeld via de CAO. Maar daarmee is ook de vraag ontstaan hoe de gemeenschap in deze tijd invulling kan geven aan het zijn van een Sociale Gemeenschap.

Met andere woorden: hoe houd je je missie levend, eigentijds, hoe blijf je er met elkaar over in gesprek en hoe maak je je missie zichtbaar in het werk wat je doet? Orion, de Camphillgemeenschap in Rotterdam, kwam als eerste met deze vraag bij organisatieadviseur Lydia Schipper. Want de Camphillgemeenschap is ook gewoon een groep van mensen die werken in zorginstellingen voor gehandicapte mensen. Beleidslijnen van de overheid - vraagsturing en vraaggerichte zorg - en CAO's worden ook bij Orion en de andere vier Camphillzorginstellingen doorgevoerd. Juist nu de ontwikkelingen naar vraaggestuurde zorg ertoe leiden dat de klant zelf meer gaat kiezen en zijn zorg inkoop, is het belangrijk om de

Uitdaging

Bij Christophorus staat de vraag Wat boeit en bindt ons aan Christophorus centraal in het project 'Broederschap'. De ervaring is dat veel medewerkers aangeven bewust voor een Gemeenschap als Christophorus te hebben gekozen. Dat geeft een gevoel van verbondenheid die voor het goed functioneren van de werkgemeenschap essentieel is. Maar er bestaan wel degelijk verschillen in de manier waarop mensen over 'broederschap' denken of 'broederschap' beleven. We merken dat we de frisse blik van de externe begeleiders nodig hebben om in die verschillen ook de gezamenlijke lijn goed te pakken te krijgen. Juist vanuit

hun zekere onbevagenheid kunnen ze bepaalde zaken aan de orde stellen die bij een interne begeleider moeilijker bespreekbaar zijn.

De externe begeleiders stimuleren en sturen op zo'n manier dat er boeiende en interessante gesprekken ontstaan met en tussen medewerkers, in alle teams.

Uitgangspunt is de Visie en Missie zoals wij die hebben geformuleerd, waarbij de ontwikkeling van client en medewerker centraal staat. Dat geeft een gevoel van verbondenheid die voor het goed functioneren van een werkgemeenschap essentieel is.

Persoonlijk ben ik van mening dat door de openheid die van dit project 'Broederschap' uitgaat de medewerkers gemakkelijker met elkaar communiceren. Op een open, frisse en respectvolle manier worden medewerkers uitgedaagd na te denken over de vraag waarom zij bij deze Gemeenschap willen horen. Uiteraard hoort daar bij dat je je werk op een professionele manier doet.

Adri Benschop, Camphillgemeenschap Christophorus

Camphillidentiteit helder te maken en te vertalen naar de zorgvragers en hun ouders, en ook naar de medewerkers. Bij de zorginstellingen werken namelijk ook mensen die niet op de eerste plaats vanwege de Camphillbeweging maar vanwege hun beroepskwaliteiten deel uitmaken van de gemeenschap.

Het bleek dat de behoefte van Orion om onderzoek te doen naar broederschap als leidend principe ook leefde bij de andere gemeenschappen: Christophorus in Bosch en Duin, het Maartenhuis op Texel en Noorderhoeve in Schoorl. Lydia Schippers, Dick Termond, Sytse Koopmans en Annemiek Meinen begeleiden Het Project Broederschap inmiddels in alle gemeenschappen.

De opdrachtgevers waren duidelijk in hun verwachting van het resultaat: geen mooie woorden maar (anders) handelen. Een projectgroep stuurt daar op en zorgt voor goede communicatie naar alle medewerkers. Aan het proces zelf doen zo mogelijk alle medewerkers mee en de adviseurs hanteren een zo interactief mogelijke aanpak. De teams staan daarin centraal. Bij Christophorus bijvoorbeeld doorloopt ieder team (variërend van 5 tot 30 personen) een traject van drie fasen. In de eerste fase Van Visie naar Teamopdracht gaat het om de kernvraag of en hoe missie en dagelijkse praktijk zich tot elkaar verhouden.

In de tweede fase Van Teamopdracht naar Broederschap maakt het team de koppeling naar de broederschap en beantwoorden de mensen vragen als: Wat inspireert je binnen de gemeenschap, waar haal je je motivatie vandaan, waarin onderscheidt de gemeenschap zich van andere zorginstellingen en hoe kan het Camphill-ideaal de gemeenschap verrijken?

In de derde fase Van Teamvertalingen naar de Essentie van Broederschap delen de verschillende teams hun gedachten over broederschap met elkaar.

Om een rijke oogst aan antwoorden, opmerkingen en ideeën binnen te halen, besteden de adviseurs veel aandacht aan effectieve en mooie werkvormen, die inhoud terugbrengen tot essenties. Door de goede eigenschappen van de gemeenschap te visualiseren in tekeningen voorkomt men uitvoerige beschrijvingen.

Aangeven wat het onderscheid is tussen de eigen gemeenschap en de 'neutrale' zorginstellingen gaat gemakkelijker aan de hand van de humoristische vraag... *En hoe zit het bij de burens?* Een voorstelling maken van hoe buitenstaanders de gemeenschap zien, lukt prima met een ronde van de *Nou-ja zeg* verhalen en *In de kast* vindt ieder de beslotenheid om zijn of haar persoonlijke statement te maken. De kracht van deze vormen zit in het gemak waarmee de mensen geholpen worden om goed en eenvoudig met elkaar in discussie te komen, zonder in een woordenbrij te verzanden.

In principe biedt het idee van broederschap - alle individuen samen zorgen voor de gemeenschap op zo'n manier dat de gemeenschap voorziet in het welzijn van ieder individu - een prachtige basis voor een goed functionerende organisatie: er is een goed ontwikkelde gezamenlijkheid. En dat gevoel geldt niet alleen een bedrijfscultuur, maar betreft voor veel mensen ook de wijze waarop zij in het leven staan. Dat geeft Het Project Broederschap een grotere impact dan doorgaans het geval is bij een organisatie die haar missie en visie scherp wil stellen. Het laat ook de Beukadviseurs niet onberoerd. Over de vereiste professionele afstand heen bereiken de vragen, die zij met de Camphillmensen onderzoeken, ook hun persoonlijke sfeer. Het sterkt hen in de opvatting dat het goed is om als organisatie vanuit een visie, vanuit een leidend principe te werken. Een visie zorgt voor binding in de organisatie en helpt om keuzes te maken: dit doen we wel en dat doen we niet en iedereen weet waarom. ■

BEL DE BEUK

0227 59 34 08

- Als in uw organisatie behoefte is aan (het actualiseren van) een leidend principe of visie.
- Als u de binding in uw organisatie wilt versterken.
- Als u ondersteuning wilt bij het slaan van een brug tussen de filosofie/werkwijze in uw organisatie en nieuwe eisen vanuit de markt.

Aanjagen en bewaken

De Productgroep Cultuur, Welzijn en Zorg van de Provincie Drenthe schakelde het afgelopen jaar een externe projectleider van De Beuk in om de totstandkoming van een nieuwe Contourennota Sociaal Beleid 2005 - 2008 te begeleiden. In de Contourennota geeft de Provincie gestalte aan haar voornemen over te stappen van categoriaal naar integraal beleid. De schotten tussen de afdelingen welzijn, cultuur en zorg worden neergehaald en de ambtenaren gaan samenwerken aan de vijf thema's Opgroeien, Werken en leren, Wonen en leefomgeving, Participatie en 'Parels van Drenthe'. De integrale benadering vraagt om andere perspectieven, om andere werkwijzen en nieuwe vormen van samenwerking. Organisatieadviseur Dick Ernste nam het externe projectleiderschap op zich en startte het afgelopen najaar een traject waarin veranderingsproces, interactieve beleidsvorming en nota schrijven samen op moesten gaan. In april lag het resultaat op tafel van de bestuurders: de Contourennota 'Mensen in het middelpunt' - provinciale sociale agenda 2005 - 2008.

"Het schrijven van de Contourennota gold meteen ook als introductie en uitvoering van het werken in integrale projecten. De mensen van de productgroep waren gewend in een gestroomlijnde, hiërarchische structuur te werken binnen afgebakende taakvelden," vertelt Dick Ernste. "Maar bij de overstap naar een programmatische aanpak, waarin het duidelijk is dat de ambtenaren zelf initiatief nemen tot beleidsuitvoering, is het slimmer om in projecten te werken. Je stelt met elkaar een doel, formuleert de gewenste, meetbare, resultaten en stipfelt het traject uit om je doel te bereiken. Dat betekent dat niet langer alle eindverantwoordelijkheden bij het ene afdelingshoofd liggen, maar dat projectgroepen eigen verantwoordelijkheid dragen voor voortgang en resultaat."

In een interactief gedeelte van het traject is getoetst of de doelgroepen van het beleid - gemeenten, maatschappelijke instellingen en burgers - en de provincieambtenaren elkaar zouden kun-

nen vinden in de nieuwe, integrale beleidsvoering. Want ook zij moeten zich instellen op programmatisch werken.

"Betrokkenheid vanuit de doelgroepen stimuleert het enthousiasme. Je wordt als beleidsmakers bevestigd in je plannen of je weet hoe je ze bij moet stellen. Er is commitment in het veld. Beleid kan niet zonder."

Voor een groep mensen die zo hard aan vernieuwing van èn beleid èn werkwijze trekken, is het slim hun voordeel te doen met een deskundige van buitenaf. "Een externe projectleider heeft maar één belang", zegt Ernste, "het project moet af. Punt. De interne projectleider heeft ook zijn andere werkzaamheden en verantwoordelijkheden en ontkomt gaandeweg het project niet aan een bredere belangenafweging, hetzij op inhoudelijk terrein, hetzij op het gebied van tijd en energie." En vooral als integraal projectmatig werken binnen de organisatie nog op gang moet komen, moeten voortgang en vaart goed gewaarborgd zijn. Dat leert het lekkerst. Aanjagen en bewaken, noemt Ernste dit deel van zijn taak.

De overschakeling categoriaal beleid naar een integrale aanpak is nog leren en wennen: enerzijds aan het feit dat anderen meekijken en -denken op jouw vakgebied, anderzijds dat jijzelf geacht wordt mee te kijken en mee te denken op andermans terrein. Dat veranderde de manier van samenwerken voor de Drenthse provincieambtenaren. "Wanneer je integraal beleid over meerdere jaren ontwikkelt, moet je stevig met elkaar doorpraten over doelen, over resultaten, over evenwicht tussen taakvelden en beleidsterreinen. Onherroepelijk moet je met elkaar kiezen. En de moeilijke keuze gaat niet zozeer over wat je wel doet, maar vooral wat je niet doet, wat je laat vallen en wegstreept. Daarbij loop je tegen verantwoordelijkheid aan. Meestal doe je als beleidsambtenaar een voorstel tot kiezen, maar laat je de keuze zelf over aan je meerderen. In de projectgroep moeten de leden met elkaar kiezen. In zo'n discussie moet je er goed voor waken dat

Discussiëren en kiezen in grote groepen

Discussiëren en kiezen met veel mensen moet goed georganiseerd worden. Dick Ernste paste de volgende technieken toe: **Carroussel:** vijf groepjes beleidsmedewerkers hebben elk een beleidsprogramma. Ze kiezen binnen dit programma drie prioriteiten en schrijven die op een flipover. Vervolgens draaien de groepjes door naar de flipover van de buurgroep. Ze voegen een prioriteit toe en strepen een andere weg. Verder doordraaien tot je alle flipovers langs geweest bent. De oorspronkelijke groep komt terug bij zijn flipover, weegt

de toevoegingen en de wegstrepingen en trekt conclusies over de prioriteiten.

Arenadebat: vier groepen beleidsmedewerkers bespreken conceptteksten elk vanuit hun eigen invalshoek. In Drenthe gehanteerde invalshoeken waren bijvoorbeeld: zijn resultaten goed meetbaar gemaakt, zijn er voldoende vernieuwende ideeën, is dit de inhoud waar het echt om gaat de komende jaren, zijn doorsnijdende thema's als diversiteit, toegankelijkheid van voorzieningen voldoende in alle programma's verweven?

Versnellingskamer: de provincie Drenthe beschikt over een versnellingskamer.

Discussiedeelnemers kunnen daar elk achter een eigen computer beleidsitems prioriteren. De optelsom van prioriteiten en de spreiding in het stemgedrag is direct zichtbaar. Vervolgens praat men door over overwegingen om beleidsitems een hoge of lage prioriteit te geven. De versnellingskamer is ingezet in discussies met gemeenten, inwoners en maatschappelijke organisaties over de concept-contourennota.

mensen niet uit elkaar drijven of zelfs tegenover elkaar komen te staan. Ieder heeft met zijn eigen taakveld een belang dat hij verdedigt. Dat is heel legitiem en geef je niet zomaar weg. Er zijn mensen die dat heel persoonlijk kunnen opvatten en denken dat kiezen tegen een taakveld of beleidsterrein een afkeuring van andermans of eigen werk impliceert. Maar daar gaat het niet om en ik vind het heel belangrijk om in dat proces snel tot de kern door te dringen: waar ligt het gemeenschappelijk belang dat we allemaal erkennen om van daaruit voort te bouwen. Daarna kun je naar de verschillen kijken, en omdat er als het goed is, gezamenlijkheid en betrokkenheid is ontstaan, opnieuw zoeken hoe je elkaar daarin kunt vinden. Een externe projectleider zonder eigen geschiedenis in de organisatie, ziet door zijn afstand de verbinding vaak eerder dan de betrokkenen.”

Ook als de discussies op intermenselijk niveau rimpelloos verlopen dan nog leiden ze niet vanzelfsprekend tot een goed inhoudelijk resultaat. Ernste: “Je kunt met elkaar een traject van a naar b bedenken en gaandeweg toch een gevoel krijgen dat het beter anders kan. Je voelt het aan wegvloeiend enthousiasme of tanende motivatie. De druk van tijd en geld en resultaat willen boeken kan zo groot zijn dat de medewerkers tegen beter weten in doorstomen. Uit ervaring weet ik dat je beter tegen de druk in terug naar af kunt gaan en moet accepteren dat processen soms niet rechtlijnig van a naar b leiden, maar cirkelvormig zijn: van a terug naar a en een nieuwe denklijn uitzetten. Liever kritisch reflecteren op het proces dan aan het einde met een product zitten, waar niemand warm voor loopt. ■

BEL DE BEUK

0227 59 34 08

- Als u een externe projectleider zoekt voor een complex veranderingsproces.
- Als u projectmatig en integraal werken wilt invoeren met hulp van buiten.
- Als u voor een leer- en veranderproces iemand zoekt met een aanjaag- en bewaakrol.

Vreemde ogen dwingen

“Vreemde ogen dwingen”, zegt Leontien Kompier van de productgroep Cultuur en Welzijn van de Provincie Drenthe. Zij is één van de leden van de projectgroep Contourennota en die projectgroep voorzorg van meet af aan dat het voor het halen van de gewenste deadlines slim zou zijn om een externe projectleider aan te stellen: “We zochten vooral een aanjager, die ons op de huid zou zitten om tot een product te komen.”

Kompier: “Alle betrokkenen zagen in Dick Ernste de onafhankelijke voorzitter, de projectleider zonder belangen in of inhoudelijke lijntjes naar de organisaties. En op grond daarvan lieten de mensen zich sturen, namen ze deel aan het proces en hielden ze zich aan de afspraken.”

“Een interne aanjager maakt ook afspraken, spreekt mensen ook aan op hun taak, maar de verhoudingen liggen al gauw zo dat de aangesprokene zegt, ja dat kun jij wel vinden, maar ik moet toch eerst even... of ik denk zelf dat.... Bovendien gebeurt er iets in de beeldvorming: een collega die intern projectleider wordt, blijft dat nou een collega of gaat-ie over naar een andere groep?”

Soms had Kompier zelf wel wat meer inhoud van Ernste gewild. “We hebben veel inhoudelijke discussies moeten voeren over de integrale werkwijze en soms hele taaie. Ik weet zeker dat Dick daar verstand van heeft en er zinnige dingen over kon zeggen. En dan dacht ik weleens, projectleider, wat vind jij er nou van, zeg er eens wat over. Maar Dick bleef op zijn post aan de proceskant, hij hielp de discussie wel verder, maar niet met inhoud. Hooguit in de wandelgangen en informeel wilde hij op de inhoud ingaan of gaf hij wat aanwijzingen. Zo hoort het ook, want wij - de medewerkers - moesten er samen uitkomen.”

Dat is gelukt en inmiddels heeft het College van Gedeputeerde Staten de Contourennota onverdeeld omarmd. De projectgroep beraadt zich over de volgende stap: de opgave om het beschreven beleid in de organisatie vorm te geven.



eerder traineerden, kan het team onder begeleiding van de coach opnieuw bepalen welke kant het op wil en hoe het daar wil komen. De onzichtbare tegenkrachten zijn nu bekend en de weg ligt open om een besluit te nemen waarbij alle neuzen echt dezelfde kant op staan.

Meerwaarde

Aan het begin van een coachingstraject brengen coach en klant samen in kaart welke factoren invloed hebben op de bestaande situatie. "Wat zijn de stressfactoren, wat zijn de ondersteuningsfactoren? Ook stellen ze doelen vast. Het succes van een coachingstraject wordt gekoppeld aan meetbare factoren. Dus na het verkrijgen van inzicht in de vaardigheden, visie en opvattingen in een team is het zaak de nieuwe ideeën toe te passen." Karin Klop benadrukt dat draagvlak onontbeerlijk is. "Coaching is vrijwel altijd een succesverhaal, maar zonder inbedding in de organisatie is de kans van slagen klein." Zij geeft het voorbeeld van een team dat een traject volgde om zich een communicatie- en kennisnetwerk eigen te maken. Vervolgens faciliteerde de organisatie het team onvoldoende, waardoor de teamleden de

nieuw verkregen vaardigheden niet in praktijk konden brengen. "Bij de Beuk leggen we daarom altijd heel bewust verbindingen tussen teams, tussen niveaus, tussen alle betrokkenen en we proberen doelen met elkaar te verbinden. Als binnen een organisatie geen draagvlak bestaat voor coachingsplannen van een team, schiet het niet op."

Maar het werkt ook andersom: "Wanneer je er wel in slaagt de verbinding te maken tussen het teamdoel en het organisatie doel ontstaat juist een meerwaarde. Het team voelt zich gewaardeerd en gesteund door de organisatie en de organisatie op haar beurt waardeert de bijdrage van het team. Eén plus één is dan echt drie."

Naast het draagvlak binnen de organisatie benoemt Klop vertrouwen als een andere belangrijke voorwaarde voor een geslaagd traject. "Je moet vertrouwen hebben in de kwaliteiten van je coach. Dan durf je je immers ontvankelijk op te stellen."

Dynamiek

Het belangrijkste instrumentarium van een coach bestaat uit vragen stellen en feedback geven. Dat kan op verschillende manieren. "De coach moet kennis hebben van organisaties en van de krachtenvelden bij bijvoorbeeld zorg en overheid en zijn aanpak daarop afstemmen. De ene keer werk je bijvoorbeeld vanuit competenties. Wat hebben jullie al in huis, wat vraagt de organisatie van jullie, hoe koppelen we de organisatie doelen aan jullie doelen? De volgende keer besluit je meer vanuit de teamdynamiek te werken. Elk team heeft zijn eigen dynamiek: afschermend, coöperatief, daadkrachtig etc. en daar maak je als teamcoach gebruik van. Of je gaat juist meer explorerend te werk. Hoe steekt een organisatie in elkaar? Of bijvoorbeeld in het geval van één op één begeleiding, hoe krijgt die manager weer zin in zijn werk?" ■

Die ongemotiveerde manager ...

"...dat was een vaardige bestuurder, maar hij had de vonk niet meer waardoor hij ook niet meer in zijn kracht stond. We zijn toen samen gaan onderzoeken wat hij de organisatie waarvoor hij werkte nog meer te bieden had. Of er nog een andere match mogelijk was, dan het werk dat hij deed. Het grappige is dat hij uiteindelijk die vonk heeft teruggekregen door eerst in zijn privéleven een droom te verwezenlijken." Dat gebeurt vaak, zegt Karin Klop, dat de doorbraak uiteindelijk in een andere hoek ligt, dan de klant bij aanvang van het traject had verwacht.

GOED BESTUUR EN MAATSCHAPPELIJKE ORGANISATIES

'Good governance' en 'Tabaksblad' slijpelen door naar 'Goed Bestuur' in de not for profit sector. Ook maatschappelijke organisaties worden gesteld voor vragen rond verantwoording, integriteit en transparantie. De Beuk pakt die vragen op en besteedt er dit jaar extra veel aandacht aan in bijeenkomsten en publicaties.

Themabijeenkomst op 17 juni

De themabijeenkomst is bedoeld voor bestuurders, leden, directeurs, OR-leden en andere belangstellenden. We onderzoeken de actuele roep om Goed Bestuur: de ontwikkeling naar Toezichthoudende raden, kwesties rond integriteit, de behoefte aan verantwoording en aan terfisch en geven aandacht aan de wat- en de hoe-vraag. Hoe gaan organisaties om met deze vragen, welk type discussie en instrumenten helpt? Het programma geeft ruime gelegenheid voor discussie en inbreng van eigen kwesties.

Voor meer informatie over Goed Bestuur, de themadag, en als vervolg daarop de publicatie, verwijzen wij u naar onze website: www.beuk.nl.

ORGANISATIE-ADVIESBUREAU DE BEUK

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

Colofon

BEUKBLAD is een uitgave van organisatie-adviesbureau De Beuk en verschijnt drie keer per jaar. *Vragen en opmerkingen over dit BeukBlad zijn van harte welkom. De redactie is bereikbaar via het secretariaat per post, e-mail, telefoon of www.beuk.nl. Overname van artikelen is toegestaan mits met bronvermelding.*

REDACTIE
Simone Veldboer en Dorien de Wit
Bijdragen aan dit nummer: Joost van der Spek, Simone Veldboer en Dorien de Wit

FOTO'S
Cord Otting
Beeldcommunicatie, Veenendaal, Jan de Koning, KNVB

VORMGEVING
Monique Harderwijk, Utrecht

DRUK
Drukkerij Zuidam & Zn. bv
Woerden