

MEEDENKERS & DWARSKIJKERS

30 Jaar De Beuk ¹⁹⁷⁸₂₀₀₈

hoofdstuk
01



DE BEUK

o r g a n i s a t i e a d v i e s



1 9 7 8 1 9 7 9 1 9 8 0 1 9 8 1 1 9 8 2 1 9 8 3 1 9 8 4 1 9 8 5 1 9 8 6 1 9 8 7 1 9 8 8 1 9 8 9 1 9 9 0 1 9 9 1 1 9 9 2 1 9 9

1978-1980



Het eerste logo van toen nog Presentatiegroep De Beuk. De naam De Beuk was een spontane toevalstreffer. Het bijpassende logo diende zich vanzelf aan.

01 / Tom Pauka

De voorgeschiedenis

Opgedragen aan de nagedachtenis van Bob Loeven en Harry Prins

De voorgeschiedenis van De Beuk begint bij de Vara in 1971. Dat is het jaar waarin Greenpeace wordt opgericht, All in the family op de televisie komt en een dienstplichtig soldaat voor de krijgsraad staat omdat hij niet naar de kapper wil. In 1971 presenteert Bob Loeven een televisieprogramma van de Vara. Dat is niet Bobs beroep, hij is op dat moment directeur van een Volkshogeschool. Maar hij doet het goed en het is duidelijk dat hij meer opdrachten zal krijgen. Zo komt hij terecht in een stafvergadering van de Afdeling Documentaires waarvan ik, Tom Pauka, de chef ben. Bob, vertel eens iets over jezelf.

“Nou ik had ooit een poppentheater, geen Jan Klaassenwerk maar serieus poppenspel. Vervolgens zong ik een tijdje religieuze liederen bij een gitaar en daarna ben ik pannen gaan verkopen, bijzonder goeie pannen, waarin je de aardappels kon afgieten zonder dat er een randje water in de deksel bleef hangen. Ik zie jullie lachen maar ik heb dat vak serieus en met liefde uitgeoefend. Ik mocht naar Amerika om geschoold te worden in het verkoopberoep. Daarna was het een logische stap om bij de Volkshogeschool te gaan werken.”

In de VS had Bob namelijk het rollenspel ontdekt. Hij legde ons uit dat het rollenspel een effectieve manier is om lastige situaties te exploreren. “Ik wil jou een set pannen verkopen en jij voelt niet

meteen een heftige begeerte, nou dan heb je een lastige situatie.” Maar in feite is het leven daar vol van en om het lastige leven beter onder de knie te krijgen, daar is de Volkshogeschool voor. Bob leert ons, van de afdeling Documentaires, hoe we het rollenspel kunnen gebruiken om ons voor te bereiden op, bij voorbeeld, een televisie-interview. Wij ontdekken de psychologie en het proces. We bouwen het rollenspel uit tot een ingewikkelder vorm die meer mogelijkheden geeft, de simulatie. We zijn nieuwe bekeerlingen. Wat Bob geïntroduceerd heeft, is voor duizend en een dingen bruikbaar.

Kort daarvoor is een nieuwe generatie, die zich Nieuw Links noemt, aangeschoven bij de machthebbers in de Partij van de Arbeid. Nieuw Links is geboren binnen de Vara. André van der Louw, perschef, en Jan Nagel, bureaumedewerker, zijn de initiatiefnemers. Marcel van Dam, net binnengehaald als de eerste Ombudsman, sluit zich aan. En ikzelf doe natuurlijk ook mee. Nieuw Links gaat nu de partij een opfrisbeurt geven. Een van de thema's is De Vervreemding. Dat is de term voor een vertrouwenskloof tussen politici en burgers. Wij van Nieuw Links denken dat de kloof veroorzaakt wordt door fouten van de zittende politici. Ze moeten leren communiceren met de kiezers. Dat zal de kloof overbruggen en de vervreemding opheffen.

Nieuw Links draagt daar een middel voor aan: rollenspel en simulatie. Het woord ‘Presentatietraining’ wordt geboren.

3 1 9 9 4 1 9 9 5 1 9 9 6 1 9 9 7 1 9 9 8 1 9 9 9 2 0 0 0 2 0 0 1 2 0 0 2 2 0 0 3 2 0 0 4 2 0 0 5 2 0 0 6 2 0 0 7 2 0 0 8



1980

Briefpapier
en brochure-
voorkant in de
eerste huisstijl.

1980

TOM PAUKA

Tom Pauka, mede-oprichter
en de eerste directeur van
De Beuk van 1978 tot 1988



Joop den Uyl, die drie jaar lang geprobeerd heeft om Nieuw Links in de kiem te smoren, ontpopt zich nu als een enthousiast deelnemer aan presentatie-sessies. We leren Den Uyl kennen als een speler, iemand die altijd de strijd opzoekt maar slecht tegen zijn verlies kan. En dit zijn trainingen waarbij men kan verliezen. Als Marcel van Dam zo'n training opzet, geeft hij eigenlijk een cursus schaduwboxen, waarbij tussen de bedrijven door ook echte klappen vallen. Ik herinner me een gesprek met Marcel en André bij de voorbereiding van een van die trainingen, waar Marcel antwoordt op mijn vraag wat hij als het hoofddoel van de training ziet: 'Het afbreken van onterecht zelfvertrouwen'.

André van der Louw en Marcel van Dam gaan zelf politieke functies bekleden en in een milieu waarin collega's tegelijk concurrenten zijn, is hun rol als presentatietrainer daarmee uitgespeeld. Hier maakt Bob Loeven zijn tweede entree. De PvdA heeft namelijk samen met D'66 en de PPR (een soort voorloper van Groenlinks) besloten om de verkiezingen in te gaan met een gezamenlijke aspirant-ministersploeg, en daar moet nog wel een team van gemaakt worden. Dat kan natuurlijk het best met een presentatietraining. (Na de afdeling documentaires ziet nu de PvdA de simulatie als universeel geneesmiddel.)

De weekend-bijeenkomst met dit 'Schaduwkabinet' wordt gehouden op de Volkshogeschool Olaertsduyn waar Bob directeur is. Naast de PvdA-kopstukken doen ook Bas de Gaay Fortman en Hans van Mierlo mee. Hier is voor het eerst de progressieve elite van Nederland (minus de communisten) bijeen. Niemand die er bij geweest is, zal dat weekend ooit vergeten. Bob leert de deelnemers hoe een microfoon werkt als je als spreker tegenover een luidruchtige menigte staat. Zo lang je rustig aan het woord blijft, wordt het gejoel verzwakt weergegeven. De spreker beleeft het rumoer als veel opdringeriger en hinderlijker dan de luisteraar thuis. Die gaat er pas iets van merken als de spreker pauzes laat

vallen, zelf commentaar geeft op het rumoer, of met het publiek in discussie gaat. Bob en ik laten de deelnemers dit uitproberen. Er is steeds één spreker terwijl de anderen hun best doen om hem te overschreeuwen of af te leiden. Iedereen, Den Uyl voorop, geniet vooral van zijn rol als lastige luisteraar. Het Schaduwkabinet leert hier zijn kracht en zijn zwakheden kennen. Van Mierlo, de publiekslieveling, komt in een hard debat niet uit de verf. Bas de Gaay moet je niet vragen om een compromis te verdedigen. Den Uyl kan beter uit de buurt van gewone mensen worden gehouden, want die concluderen in meerderheid (zo blijkt uit een sessie met een proefpubliek) dat hij geen belangstelling heeft voor anderen mening.

Hierna zijn Bob en ik, en ons instrumentarium, niet meer weg te denken uit de PvdA. Op dezelfde manier waarop Nieuw Links ontstaan is, gaan wij nu te werk bij het oprichten van wat we 'De Presentatiegroep' noemen. We mogen beiden iemand uitnodigen. Bob Loeven brengt André Mooij binnen. André is klinisch psycholoog, heeft een eigen therapie-praktijk en werkt daarnaast bij Bob op Olaertsduyn. André zal degene worden die onze simulaties ingrijpend verbetert en onze pannenkoekpsychologie van enige aanvulling voorziet. Ikzelf heb twee kandidaten waaruit ik niet kan kiezen en die ik dus beiden uitnodig, allebei Vara-mensen: Harry Prins, medewerker documentatie en bibliotheek, een politiek dier, altijd te vinden op de linkerflank, en Jack Gadellaa, televisieregisseur bij de afdeling documentaires en de meester van de onverwachte invalshoek.

De vijf jongens, worden we in de PvdA genoemd. Ook wel De Presentatiegroep. We worden de klusjesmannen van de partijtop. Dat vinden we prima, want we krijgen interessante problemen voorgelegd en niemand schijnt er aan te twifelen dat wij competent zijn. Zo behandelen de vijf jongens bij voorbeeld de uit de hand gelopen ruzie binnen de PvdA in Amsterdam tussen de Grootscha-

1 9 7 8 1 9 7 9 1 9 8 0 1 9 8 1 1 9 8 2 1 9 8 3 1 9 8 4 1 9 8 5 1 9 8 6 1 9 8 7 1 9 8 8 1 9 8 9 1 9 9 0 1 9 9 1 1 9 9 2 1 9 9

1988



van rechts naar links
Harry Prins, zijn partner
Ingrid Lochum en
André Mooij



+_ 1980

1

2

3

ligen onder leiding van Han Lammers en de Kleinschaligen onder leiding van Pelle Mug. Het gaat om niet minder dan de sloop van alle negentiende-eeuwse wijken waar Han Lammers voorstander van is. Pelle Mug is voor renovatie. (Hijzelf gaat ten onder maar zijn standpunt wint het uiteindelijk. Wijken als De Pijp en De Jordaan zijn nu de parels van de stad.) Wij, de vijf jongens, laten de

betrokkenen opdraven en doen een uitspraak over hoe het conflict moet worden opgelost. We hebben een eigen ronde tafel in het Victoriahotel in Amsterdam die met een gordijn van de rest van de taverne kon worden afgesloten. Wij zullen er zeer serieus hebben uitgezien, denk ik, maar ik herinner me vooral plezier, ongeremde eigenwijsheid ook, een gevoel van onsterfelijkheid.

3 1 9 9 4 1 9 9 5 1 9 9 6 1 9 9 7 1 9 9 8 1 9 9 9 2 0 0 0 2 0 0 1 2 0 0 2 2 0 0 3 2 0 0 4 2 0 0 5 2 0 0 6 2 0 0 7 2 0 0 8

1

WILLEM DE JONG

2

ANDRÉ MOOIJ

3

BOB LOEVEN

Ed van Thijn, voorzitter van de Tweede-Kamerfractie van de PvdA tijdens het Kabinet Den Uyl, zorgt voor een volgende opdracht. Hij vraagt om een plan voor een strategie. Doel is een overwinning bij de volgende verkiezingen. Alle opties zijn bespreekbaar. Onder aanvoering van vooral Harry Prins wordt een strategie bedacht waarbij de PvdA vier strijdpunten formuleert die nog in deze kabinetsperiode gerealiseerd moeten worden. Komt het kabinet ongeschonden over de vier hobbels heen, dan is er zoveel ruimte ontstaan tussen de Christelijk Historische Unie (in de oppositie) en de KVP en AR (in de regering) dat de oprichting van een CDA wordt voorkomen. Als het kabinet daarentegen struikelt over een van de hobbels, dan zal dat het hoofdonderwerp zijn in de komende verkiezingen en dat geeft winstkansen.

(De hobbelstrategie werd echt uitgevoerd. Harry Prins liep een tijdje naast zijn schoenen. Wat daarna volgde, tellen we niet op bij onze lauweren. De PvdA won de verkiezingen maar werd buiten het kabinet gehouden. Dit is de geschiedenis in gegaan als De Overwinningsnederlaag.)

Zo lang het kabinet Den Uyl bestond, deden we ons kluswerk als vrijwilligers. Alleen de gehuurde tafel bij Victoria mochten we declareren. Maar nu gaan aan de PvdA verwante instellingen, of aan de PvdA verwante mensen, ons ook om raad vragen. Men heeft onze deskundigheid ontdekt, maar wat is die precies? Waar zijn we goed in? De buitenwereld meent dat communicatie onze specialiteit is, en Bob Loeven legt uit dat een winkel die veel limonade verkoopt en weinig wijn, niet de wijn maar vooral de limonade in de etalage moet zetten. Dat heeft hij in de VS geleerd. Dus we verzetten ons niet tegen ons imago en hanteren als naam De Presentatiegroep. Communicatie is trouwens een breed begrip, organisatiecultuur kan er onder vallen en strategie of noem maar op.

We hoeven trouwens niet per se te wachten tot iemand onze dien-

De klant mag het tarief kiezen: het hoogste, een middentarief of het laagste, nul gulden.

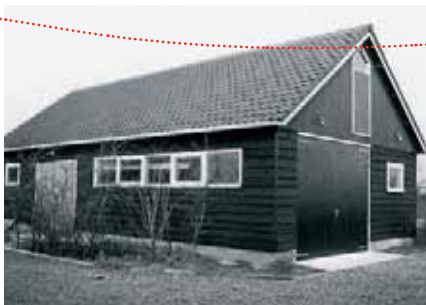
sten vraagt, zegt Bob. Je kunt je diensten ook aanbieden. Dit is een wat vreemde gedachte voor ons, maar Bob zegt: probeer het en proef van het succes! Ik stap naar het ministerie van WVC of CRM of hoe het toen ook heette, waar het onderwerp emancipatie is ondergebracht. Gewapend met Bobs tips uit de verkoopkunde, vertel ik over communicatie en hoe goed samenspel met de media kan helpen om doelen te realiseren. We zouden voor emancipatieclubs kunnen gaan werken als het ministerie ons daar wil introduceren. De reactie is: Prima idee. En Bob heeft gelijk, ik proef van het succes. Alleen, zegt het ministerie, er is een klein probleem. U spreekt over uw gezelschap als De Vijf Jongens. Bent u inderdaad allemaal eh... jongens? Dat is niet handig in emancipatieland. U moet er minstens één vrouw bij betrekken. Geen bezwaar, zeg ik. Maar waar halen wij zo gauw een competente vrouw vandaan? Het ministerie blijkt iemand in gedachten te hebben. Lidwi de Groot, verbonden aan de UvA waar ze artsen opleidt, plus aan de voorloper van het Riagg waar ze therapieën geeft, plus aan een feministisch therapiecentrum. Ik vraag of het ministerie denkt dat ze er nog wat bij kan doen en het ministerie denkt van wel: "Ja want ze doet daarnaast ook nog een project voor het personeel van het ministerie."

Ik bespreek daarna met de vier anderen het voorstel en vraag hun goedkeuring om de betrokkene te gaan besnuffelen, zoals het in het verslag van die bijeenkomst wordt genoemd. Terug van deze missie beschrijf ik de kettingrokende 29-jarige duizendpoot, ge-

1 9 7 8 1 9 7 9 1 9 8 0 1 9 8 1 1 9 8 2 1 9 8 3 1 9 8 4 1 9 8 5 1 9 8 6 1 9 8 7 1 9 8 8 1 9 8 9 1 9 9 0 1 9 9 1 1 9 9 2 1 9 9

1978

Het eerste kantoor van De Beuk op de zolder van de garage op het erf van Tom Pauka, op Wieringen.



naamd Lidwina de Groot, in zodanige superlatieven dat men niet anders kan dan haar uitnodigen voor een gesprek aan de ronde tafel achter het gordijn bij Victoria. In haar bijzijn blijf ik op ietwat onhandige wijze doorgaan met haar aan te prijzen, waarop zij mij beleefd terechtwijst en duidelijk maakt dat de anderen op die manier geen kans krijgen om hun eigen mening te vormen. Daarmee steelt ze de harten van de andere vier. (Mijn hart had ze al, zoals de lezer begrepen zal hebben.) De besnuffeling is voorbij, we zijn vanaf dat moment vijf jongens en een meisje.

De gedachte aan een onderneming is dus in opkomst, maar ondernemen heeft in onze kring in die jaren geen hoge status. We kiezen een middenweg: een gedifferentieerde prijslijst. Als we een klus doen, mag de klant kiezen welk tarief hij wil betalen, het hoogste (driehonderd gulden per persoon per dag), een middentarief, of het laagste, nul gulden oftewel niks. Korte tijd gaat dit goed. Dan voeren we een opdracht uit voor het Haagse hoofdkantoor van TNO. Als we de opdrachtgever van de tariefstructuur vertellen, kiest hij voor het nultarief. Omdat we een beetje bedremmeld kijken, legt hij uit dat hij zijn superieuren niet kan uitleggen dat hij meer zou betalen dan nodig was.

Ik geloof dat dit ons over de streep heeft geholpen. Op een avond eten we bij Djokja in de Ferdinand Bolstraat in Amsterdam. Daar besluiten we dat we op de een of andere manier een echt bedrijf gaan worden. Bob Loeven is, vreemd genoeg, degene die het langst weerstand biedt. Hij gaat pas akkoord als we in de doelstellingen van onze onderneming de tekst opnemen van de slogan die de PvdA op dat moment hanteert: spreiding van inkomen, kennis en macht. We zijn het eens. We gaan naar buiten en lopen in de richting van het Weteringplantsoen. Dan zegt Jack Gadellaa: ‘Stichting De Beuk, tatteratáá’. We kijken naar Jack. We hebben het bij het eten niet over de rechtsvorm gehad, dus stichting? En...

De Beuk? Hoezo De Beuk? Niemand geeft commentaar, maar het is gebeurd. Bob Loeven gebruikt nog diezelfde avond de aanspreek-titel Beukgenoten.

Hier eindigt de voorgeschiedenis. Bij de notaris wordt de onderneming nog Presentatiegroep De Beuk genoemd. In de praktijk wordt het voorvoegsel al gauw niet meer gebruikt, en heten de vijf jongens en het meisje voortaan Stichting De Beuk (zonder tatteratáá).



Interview met Tom Pauka in de Regionale Krant

MEEDENKERS & DWARSKIJKERS

30 Jaar De Beuk ¹⁹⁷⁸₂₀₀₈

02
Hoofdstuk



DE BEUK

o r g a n i s a t i e a d v i e s



1 9 7 8 1 9 7 9 1 9 8 0 1 9 8 1 1 9 8 2 1 9 8 3 1 9 8 4 1 9 8 5 1 9 8 6 1 9 8 7 1 9 8 8 1 9 8 9 1 9 9 0 1 9 9 1 1 9 9 2 1 9 9

2002



Annemiek Meinen spreekt de zaal toe tijdens het Klantendiner 'Eten Meten Weten' in 2002 over het thema rekenschap. Instellingen schakelden De Beuk in om met hen te werken aan het meetbaar maken van maatschappelijke doelen

02 / Joost Zonneveld

Van partij naar maatschappij

Altijd op zoek naar kansen en beweging

De Beuk kwam dertig jaar geleden voort uit de PvdA en nam sociaal-democratische idealen als democratisering en humanisering over in de statuten. Hoe komen die in de eenentwintigste eeuw tot uiting?

In 1978 werd De Beuk officieel opgericht door André Mooij, Jack Gadellaa, Bob Loeven, Tom Pauka en Harry Prins. Aanvankelijk waren alleen Tom Pauka en André Mooij in dienst van het nieuwe adviesbureau. André Mooij: "Ik had twee kleine kinderen en net een hypotheek en ik vond het wel riskant, die onderneming. Maar we deden het toch. We voelden ons vijf jongens in een oude schuit. Gelukkig ging het goed, na drie maanden waren we ineens organisatie-adviseurs geworden en bleek dat we gemakkelijk gebruik konden maken van onze contacten in het PvdA circuit."

De opzet was om vier dagen te werken en één dag per week over te houden voor andere activiteiten. In de praktijk kwam het al snel neer op zeven dagen aan de slag voor De Beuk.

Door de oprichting van een eigen bureau werden de verhoudingen tussen De Beuk, aanvankelijk nog 'Presentatiegroep De Beuk' genoemd, en de PvdA geformaliseerd. Het nieuwe bureau maakte zich los van de partij, maar het sociaal-democratisch profiel bleef onverkort overeind. Dat blijkt uit een passage uit de oprichtingsstatuten: "De stichting stelt zich ten doel een bijdrage te leveren aan de democratisering en humanisering van de samenleving; zij

streeft daarbij vooral naar het rechtvaardig verdelen van macht en middelen en beschouwt in die zin de emancipatie van mensen met de minste kansen als één der belangrijkste en noodzakelijkste processen waarvoor zij zich dient in te zetten."

Volgens André Mooij betekenden termen als democratisering en humanisering toen: het creëren van gelijke kansen, werk en onderwijs. "De ontwikkeling van de middenschool speelde toen. Na de basisschool zouden alle leerlingen nog drie jaar samen naar school gaan. Dat zou de de gelijke kansen voor iedereen bevorderen. Ik was daar toen heel erg voor."

Gat in een bloeiende markt

De Beuk hield korte lijnen met de PvdA en de verhoudingen waren amicaal van karakter. Volgens Jos van der Lans, sinds 2000 lid van de Raad van Toezicht, is dat zeker van belang geweest voor het slagen van De Beuk. Maar het nieuwe bureau plukte ook direct de vruchten van wat zich feitelijk voltrok in de jaren zeventig: een enorme groei van de publieke sector. "Het is het kabinet-Den Uyl niet echt gelukt om de macht, kennis en inkomen fundamenteel anders te spreiden, dat was ook wat veel gevraagd. Maar wat wel gebeurde was een enorme groei van welzijnswerk, onderwijs, ambtelijke diensten. Dat ging heel hard en die sectoren werden overspoeld met de generatie die in die roerige jaren volwassen werd. Die brachten hun denkbeelden in al die instituties in de

3 1 9 9 4 1 9 9 5 1 9 9 6 1 9 9 7 1 9 9 8 1 9 9 9 2 0 0 0 2 0 0 1 2 0 0 2 2 0 0 3 2 0 0 4 2 0 0 5 2 0 0 6 2 0 0 7 2 0 0 8

Wenken voor omgaan met publiciteit, een van de eerste readers die De Beuk uitgaf.



1980

Voor opdrachten over rol doorbreking in het onderwijs ontwikkelde De Beuk onder meer het boek 'Met de complimenten van Marie'.



praktijk. Ook de Wet op de Ondernemingsraden die het kabinet-Den Uyl ontwierp, zorgde vanaf 1979 voor een gat in de markt, waar De Beuk op in sprong.”

Die jaren vormden de bloeitijd van de vrouwenbeweging, van ontwikkelingssamenwerking, vakbeweging en milieuorganisaties. Veel van die organisaties hadden behoefte aan begeleiding en structuur. André Mooij: “Op een gegeven moment hadden we alle milieuorganisaties als klant, en ook zo ongeveer alle emancipatiebureaus.”

De Beuk bood een combinatie van professionaliteit en sociaal-democratisch idealisme. Dat sloot naadloos aan bij de aard van de maatschappelijke organisaties in opkomst.

Jos van der Lans: “Organisatie-adviseur was een nieuw beroep. Zeker, er waren al grote bureaus, maar die werkten nog vooral in de oude verticale verhoudingen. De nieuwe omgangsvormen waar organisaties naar zochten waren hen vreemd. Daarvoor traden nieuwe organisaties naar voren, nieuwe professionals, communicatiespecialisten. En daar hoorde De Beuk ook bij.” André Mooij: “Het bijzondere was dat wij vanuit een linkse signatuur werkten, zo’n bureau bestond toen nog niet.”

Zoeken naar beweging

Hoe progressief was De Beuk in die tijd? Volgens Jos van der Lans bestonden er in de linkse organisaties in de jaren 70

Geld verdienen was geen probleem, zolang de opdrachtgever niet ‘politiek fout’ was.

twee polen. Aan de ene kant het principiële radicalisme dat gemakkelijk tot sectarisme neigde en aan de andere kant de mensen die minder principieel maar wel progressief waren, minder theoretisch en meer pragmatisch. Jos van der Lans: “Dat is een dilemma dat in de arbeidersbeweging en in de linkse beweging altijd heeft gespeeld en dat kwam in de jaren zeventig in een andere gedaante weer boven water. De Beukers waren niet echt bezig met grote theoretische hoogstandjes, het waren praktische, bevlogen mensen. Ze waren progressief maar niet van de revolutionaire tak.” De Beuk vormde een schakel tussen progressieve idealen en realisme. “De Beuk gaf mee vorm aan een moderne overheid. Dat betekende andere omgangsvormen tussen bestuurder en burger, andere communicatie- en aanspreekvormen, niet meer dat autoritaire, dat kon niet meer. Het ging om het werkelijk democratiseren van verhoudingen. Daar was De Beuk goed in: het democratiseren van beleid, het vertalen van alles wat bewoog, van feminisme tot milieu, van stadsvernieuwing tot onderwijs, naar nieuwe bestuurlijke praktijken,” aldus Van der Lans.

De Beuk was van opvatting dat geld verdienen geen probleem was als de opdrachtgever maar niet ‘politiek fout’ was. Vanuit dit principe werden bijvoorbeeld kille saneringsopdrachten geweigerd. De medewerkers werkten liever voor idealistische organisaties die zochten hoe ze werknemers mee konden laten praten over de ontwikkeling van het bedrijf. André Mooij: “Toen wij ondernemingsraden gingen trainen, was dat gericht op macht verzamelen. En de lijn was: we werken voor de OR’s, niet voor de bedrijven zelf.” Het geloof in de maakbaarheid van een betere samenleving was sterk in die beginperiode. Het mondiger maken van werknemers en versterken van maatschappelijke organisaties moest een democratischer samenleving opleveren. Maar die organisaties worstelden met de manier waarop zij hun idealen konden realiseren. De Beuk zocht mee naar kansen en oplossingen en ontwikkelde



Bij het materiaal over roldoorbreking in het onderwijs hoorde ook het spel 'Je kan me nog meer vertellen'.

de Koereigerstrategie (ook beschreven in het hoofdstuk: Werken er ook mannen bij De Beuk?). André: “We gebruikten de metafoor van de koereiger omdat die meelift op de rug van de ene buffel en dan weer overspringt op de rug van de ander. Dat betekent: niet de hakken in het zand, maar kijken waar de beweging zit.” Het tekent De Beuk nog steeds: vanuit een links perspectief zoeken naar beweging en kansen.

Een van de vroege opdrachten betrof die van de actiegroep ‘Marie word wijzer’. Die ging om het creëren van betere kansen voor

De economische crisis had de hand op de knip gelegd.

meisjes. Uit onderzoek was gebleken dat jongens in de klas veel vaker aan het woord kwamen dan de meisjes. André Mooij: “Wij hebben een musical over kinderen en dieren geschreven met een voortraject over bewustwording van man-vrouwrollen.” Zo was de manier van werken: laagdrempelig, creatief en gericht op bewustwording.

Verzakelijking

Na de enorme groei van de publieke sector in de jaren zeventig, begon in de jaren tachtig en negentig een andere wind te waaien. De generatie die in de jaren zeventig als jonge honden kwam aangestormd, had inmiddels in de volle breedte machtsposities ingenomen en realiseerde zich dat de kosten van de publieke sector niet in de hand te houden waren.

Jos van der Lans: “De hooggespannen verwachtingen waren getemperd, de economische crisis had de hand op de knip gelegd. De kabinetten Lubbers predikten no-nonsense en dat had zijn invloed op de organisaties waarmee De Beuk het meeste in de weer was. Er kwam een golf van reorganisaties, de verzakelijking

trad op, er kwam een grotere druk op het management.” Bezuineringen, privatiseringen en een terugtrekkende overheid waren de kenmerken van de jaren tachtig en negentig. De Beuk kreeg ook met die realiteit te maken, het soort opdrachten veranderde. Gesubsidieerde instellingen moesten verantwoording afleggen, omdat de politiek zich ineens hardop afvroeg wat die organisaties de maatschappij eigenlijk opleverden. Instellingen schakelden De Beuk in om met hen te werken aan het professionaliseren van het management en het meetbaar maken van maatschappelijke doelen. Mede door het toenemende geloof in marktwerking ontstond het klant- of vraaggericht werken. De Beuk ondersteunde organisaties in het maken van die slag. Die was hard nodig, simpelweg omdat zij minder geld van de overheid kregen.

De maatschappij verzakelijkte, maar de maatschappelijke betrokkenheid van De Beuk bleef en was in die periode vooral terug te vinden in het soort opdrachtgevers, zegt De Beuk-directeur Dorien de Wit. “Dat raakte ook vanzelf de inhoud, want je kreeg ermee te maken hoe ingewikkeld het was om maatschappelijke problemen en hun oplossingen te meten.”

De Beuk kreeg niet alleen via opdrachtgevers te maken met een zakelijker samenleving. In concurrentie uitbrengen van offertes en daarna de aanbesteding van opdrachten werd in de loop der tijd ook voor de advieswereld een factor van betekenis. Dat maakte het moeilijker om integer en betrokken te opereren. Jos van der Lans: “Door het offertecircus van het aanbesteden bestaat het gevaar dat de slimste technocraat komt bovendrijven. Bureaus die offeren neigen naar het midden om het risico dat ze de opdracht mis lopen zo klein mogelijk te houden.”

In die periode van zakelijkheid zocht De Beuk naar een nieuwe invulling van de idealen voor een betere samenleving. Tijdens het twintig-jarig jubileum van De Beuk in 1998 stond die zoektocht als thema centraal in een debat met stedenbouwkundige Riek Bakker,

3 1 9 9 4 1 9 9 5 1 9 9 6 1 9 9 7 1 9 9 8 1 9 9 9 2 0 0 0 2 0 0 1 2 0 0 2 2 0 0 3 2 0 0 4 2 0 0 5 2 0 0 6 2 0 0 7 2 0 0 8

2002

Febe Deug interviewt een deelnemer aan het klantendiner in 2002.



milieuactivist Wijnand Duyvendak en feministe Farah Karimi. Het ging er toen om wat idealen als duurzaamheid, diversiteit en democratie aan het eind van de twintigste eeuw betekenden. Dorien de Wit: “De samenleving is complexer geworden en het adviesvak is geprofessionaliseerd, maar we maakten ons nog steeds druk over wat beter kan in de maatschappij.”

Idealen en politiek

Omdat zowel het bureau als de samenleving in beweging zijn, komt bij tijd en wijle de identiteitsvraag binnen De Beuk aan de orde. De linkse signatuur van De Beuk speelt daarbij altijd een rol. De PvdA bleef lange tijd de enige politieke opdrachtgever. Over een aanvraag van D66 om een opdracht voor die partij te doen, ontstond in 1982 discussie, want ook de Democraten konden op sympathie van De Beuk rekenen. Maar André Mooij herinnert zich dat De Beukgenoten er op uit kwamen dat, ‘de PvdA onze moeder was en we ons daar op moesten concentreren’. Zo werkte De Beuk mee aan campagnes en had het bureau een heel systeem opgezet van cursussen voor PvdA-raadsleden. In het bestuur van De Beuk zaten lange tijd ook invloedrijke PvdA’ers zoals Elske ter Veld, Ed van Thijn, Wim Meijer en Jeltje van Nieuwenhoven. In de jaren negentig pas werd de exclusieve band met de PvdA verbroken toen De Beuk ook een verkiezingscampagne van GroenLinks begeleidde. Daarbij veranderde er niets aan de vanzelfsprekende verbintenis met de linkerkant van het politieke spectrum. Tijdens opdrachten kwam soms de vraag naar voren hoe om te gaan met (extreem) rechtse politici. Toen in opdracht van de Provinciale Staten van Zuid-Holland alle fractievoorzitters moesten worden geïnterviewd, weigerde De Beuk de vertegenwoordiger van de Centrum Democraten te ondervragen. Overigens accepteerde de opdrachtgever de motivatie van De Beuk. Een andere lastige kwestie speelde begin 2002. De raad van Rotterdam vroeg De Beuk de commissievoorzitters te trainen. Daar

zaten ook twee politici van Leefbaar Rotterdam bij, de partij die onder leiding van Pim Fortuyn stond en in een tamelijk vijandige houding opereerde ten opzichte van de PvdA. Na enige discussie besloten de adviseurs om die klus toch aan te nemen. En in 2001 wilde er een VVD’er graag bij De Beuk werken. Die situatie dwong tot bezinning: kan iedereen bij De Beuk werken of is het bureau onderdeel van de ‘Linkse Familie’? En zo ja, waar blijkt dat dan uit? Uiteindelijk loste de kwestie met de sollicitant zichzelf op omdat de betreffende persoon wethouder werd. Als dat niet was gebeurd zou de persoon in kwestie wel zijn aangenomen, overigens wel onder protest van enkele medewerkers. Deze kwesties roepen de vraag op waar De Beuk in die veranderde samenleving staat en hoe de sociaal-democratisch getinte statu-



1 9 7 8 1 9 7 9 1 9 8 0 1 9 8 1 1 9 8 2 1 9 8 3 1 9 8 4 1 9 8 5

1998



André Mooij houdt de jubileum-speech over hoe je zakelijkheid combineert met een idealistische instelling. We vierde het 20-jarig bestaan van De Beuk.

1998



Jan Willen Duyvendak, Farah Karimi en Riek Bakker, de prominente deelnemers aan het forumdebat 'Zakelijk met idealen' tijdens het jubileumfeest

ten van 1978 aansluiten bij de realiteit van 2008. Termen als democratisering en humanisering schrijft nu niemand meer op. Toch hebben de mensen die bij De Beuk werken volgens Jos van der Lans nog eenzelfde soort levensgevoel als destijds.

Dat de politieke betrokkenheid bij Beukers groot is blijkt wel uit het feit dat twee voormalige Beukadviseurs wethouder zijn geworden voor de PvdA, één adviseur in de gemeenteraad zit voor PvdA, één medewerker voor een progressieve lokale partij en anderen actief zijn binnen GroenLinks en D'66.

De Beuk blijft een bureau waar maatschappelijke bevoegenheid een grote rol speelt. In het werk, maar ook in de nevenfuncties van de adviseurs op politiek en maatschappelijk vlak. Vrijwel alle Beukadviseurs zitten bijvoorbeeld in besturen van maatschappelijke organisaties en in medezeggenschapsraden.

Gevoel voor de samenleving

Toen Wilma Ruis in 2000 bij De Beuk kwam, trok haar de combinatie van maatschappelijke betrokkenheid en een rol midden in de samenleving aan. Bij haar vorige werkgever, de vakbond FNV, vertegenwoordigde ze vaak één standpunt, bij De Beuk ging het om het samenbrengen van verschillende belangen. "Het gaat erom mensen samen te brengen en ze te verleiden om dingen uit te proberen. Daar is altijd lef bij nodig, ook van betrokkenen en dat maakt het spannend."

Volgens Ruis vinden andere bureaus De Beuk niet bepaald neutraal. Het was reden voor Febe Deug om de term samenlevingsadviseur te munten. Ruis: "Ik vind dat een goede term en ik denk ook dat je eigen betrokkenheid nodig is om dingen voor elkaar te krijgen." Volledige onafhankelijkheid is volgens haar ook een illusie. "Je komt altijd ergens in een belangenveld terecht dus je

kan nooit helemaal los van het spel staan. "Wie je bent en waar je voor staat, geeft in complexe processen vaak de doorslag. Maatschappelijke betrokkenheid is juist een sterk onderdeel van je professionaliteit."

Volgens Wilma Ruis staat het 'scherpe profiel' van De Beuk nog steeds overeind. "Wij worden altijd gevraagd door ondernemingsraden die echt ergens over na willen denken, over strategie, onderhandelen en het innemen van een positie." Ook spreekt haar de politieke bevoegenheid aan van veel Beukadviseurs. De Beuk schenkt een deel van de winst aan goede doelen, bijvoorbeeld aan organisaties voor vluchtelingen en illegalen, en de 'nulklussen'

bestaan nog steeds. Dat zijn opdrachten voor organisaties die weinig geld hebben, maar wel professionele hulp kunnen gebruiken.

Wilma Ruis deed bijvoorbeeld het project met Vrouwen tegen Uitzetting. "De verhalen van die vrouwen lees je in de krant, maar als je het zelf hoort en de vrouwen ziet dan is dat heel indrukwekkend. Ook biedt het even een andere kijk

op de wereld. Die clubs zitten vaak aan tegen de randen van wat de maatschappij acceptabel vindt. Wij zitten verder toch veel met ambtenaren en bestuurders aan tafel." Wilma Ruis ondersteunde als nulklus bijvoorbeeld ook een aantal COC's dat moeite hadden om homobeleid voor kleinere gemeenten interessant te maken en een sportvereniging voor allochtone vrouwen.

'Andere labels, de kern overeind'

Jeroen Haan, sinds 2007 adviseur bij De Beuk, is politiek actief als raadslid van de PvdA in zijn woonplaats Zoeterwoude. Hij vindt dat de lading van de termen democratisering en humanisering nog steeds heel actueel zijn. Haan: "We gebruiken andere labels, maar

Maatschappelijke
betrokkenheid is
een sterk deel van
je professionaliteit.

3 1 9 9 4 1 9 9 5 1 9 9 6 1 9 9 7 1 9 9 8 1 9 9 9 2 0 0 0 2 0 0 1 2 0 0 2 2 0 0 3 2 0 0 4 2 0 0 5 2 0 0 6 2 0 0 7 2 0 0 8



de kernboodschappen staan overeind: het helpen en emanciperen van mensen. Of het nu gaat om werknemers en werkgevers beter samen laten werken zodat een onderneming kan gedijen of dat het gaat om een effectief proces tussen bewoners, bestuurders en politiek vorm te geven.

Jeroen Haan ziet binnen De Beuk ook de beweging van het opkomen voor de zwakkeren naar een bredere maatschappelijke oriën-

tatië. “We kunnen daarin ook nog stappen maken. Vroeger wilden we nooit voor multinationals werken. Maar werkgevers helpen om beter met andere belangen rekening te houden, lukt juist goed als je wel voor grote bedrijven werkt. Via een omtrekkende beweging komen we dan toch weer bij die emancipatie uit.” Jeroen Haan vindt dat De Beuk die stap moet durven maken, zeker ook omdat het uitgebreide netwerk van De Beuk daar toegang toe biedt.



1 9 7 8 1 9 7 9 1 9 8 0 1 9 8 1 1 9 8 2 1 9 8 3 1 9 8 4 1 9 8 5 1 9 8 6 1 9 8 7 1 9 8 8 1 9 8 9 1 9 9 0 1 9 9 1 1 9 9 2 1 9 9

2002



Promo heette het project dat De Beuk in opdracht van van het ministerie van SZW uitvoerde. Het ging erom vrijwilligers te leren hoe zij hun organisatie zakelijk konden aanpakken.

De opdracht van het ministerie van VROM om in alle veertig Vo-gelaarwijken een bewonerspeiling te doen, maakt duidelijk hoe graag De Beuk zich met maatschappelijk lastige opgaven bezig-houdt. Jeroen Haan weet zeker dat de mensen in de wijken zich echt gehoord voelen. De peiling past volgens hem bij de intentie van overheden om niet alles zelf te doen, maar om meer te faci-literen. Dat heet de ruimte geven aan de civil society. Haan: “Voor overheden is van belang dat ze weten wat er onder de mensen speelt en weten wat ze moeten doen om de samenleving te stimu-leren.”

Nog steeds zijn er voldoende maatschappelijke opgaven die erom vragen om aangepakt te worden. “Integratie, participatie, gebiedsontwikkeling, hoe gaan we om met de toekomst van Ne-derland? Daar zitten de dilemma’s waar we mee om moeten gaan. Daar heeft De Beuk een rol, met een frisse, betrokken maar onge-keurde blik van buitenaf.”

Het advieswerk is in dertig jaar tijd geprofessionaliseerd en De Beuk heeft daarin meebewogen, maar de ambitie om de sa-menleving eerlijker, opener en samenhangender te maken, is niet verdwenen. De Beuk voelt zich nog steeds goed thuis bij het vorm-geven van de prachtwijken, het maken van strategische keuzes met de milieu- of vakbeweging of het verbeteren van de positie van vrouwen in Nederland. Sterker: opdrachtgevers weten De Beuk juist vanwege de maatschappelijke betrokkenheid te vinden. Als vanouds.

3 1 9 9 4 1 9 9 5 1 9 9 6 1 9 9 7 1 9 9 8 1 9 9 9 2 0 0 0 2 0 0 1 2 0 0 2 2 0 0 3 2 0 0 4 2 0 0 5 2 0 0 6 2 0 0 7 2 0 0 8



JEROEN HAAN

MEEDENKERS & DWARSKIJKERS

30 Jaar De Beuk ¹⁹⁷⁸₂₀₀₈

hoofdstuk 03



DE BEUK

o r g a n i s a t i e a d v i e s



1 9 7 8 1 9 7 9 1 9 8 0 1 9 8 1 1 9 8 2 1 9 8 3 1 9 8 4 1 9 8 5 1 9 8 6 1 9 8 7 1 9 8 8 1 9 8 9 1 9 9 0 1 9 9 1 1 9 9 2 1 9 9

1996

Febe Deug (in het midden) en haar cursisten tijdens een afsluitende bijeenkomst van de eenjarige leergang Vrouw en Management.

03 / Dorien de Wit

“Werken er ook mannen bij De Beuk?”

Goedlopende vrouwenzaken

In de zomer van 1982 meldde Miep de Wit-Mulder zich aan bij de kaderschool Vrouw en Beleid van De Beuk. Miep was bestuursvoorzitter van de Vereniging voor Vrouwenbelangen, een organisatie voor actieve participatie van vrouwen in arbeid en politiek. Zij bezocht de kaderschool Vrouw en Beleid om de positie van Vrouwenbelangen te versterken. Zo ontmoette Miep de Wit kaderschooldirecteur en trainer Lidwi de Groot, van wie zij erg onder de indruk was. Daardoor dook in huize De Wit de naam van De Beuk bij herhaling op. De Beuk werd een begrip bij de meiden van De Wit. Miep vertelde haar dochters over Lidwi én Lidwi over haar dochters. En zo kwam het dat jaren later één van die dochters bij De Beuk kwam werken en nog weer later Lidwi opvolgde als directeur van De Beuk.

In de sliptstream van de tweede feministische golf verwierf De Beuk de informele status van buitenboordmotor van de vrouwenbeweging. De vrouwen van De Beuk waren betrokken bij zowat alle organisaties in emancipatieland. Dertig jaar later koestert De Beuk haar netwerk van vrouwen op invloedrijke posities in de samenleving. En bekijkt actuele maatschappelijke vraagstukken nog steeds met een blik van ‘Hoe zit het hier met vrouwen?’

Als de overheid serieus van mening is dat vrouwen meer invloed

op het beleid moeten krijgen, dan moet diezelfde overheid er ook voor zorgen dat vrouwen echt de kans krijgen zich voor dergelijke taken te bekwamen. Zo luidde, vrij vertaald, begin jaren tachtig een advies van de Emancipatie Commissie aan de regering. De regering nam deze handschoen op en stelde subsidie beschikbaar voor de Kaderschool Vrouw en Beleid waar De Beuk in 1980 een plan voor had ingediend. Vanaf 1982 leidde de Kaderschool vrouwen op in hogere posities bij overheidsinstanties en vrouwen uit gekozen organen en uit ‘pressiegroepen’: groepen die het beleid van gekozen organen wilden beïnvloeden.

Een keur aan bekende docenten werkte voor Vrouw en Beleid: naast initiatiefneemster Lidwi de Groot en even later Sylvia Borren van De Beuk waren vanaf het begin ook deskundigen betrokken als Jeltje van Nieuwenhoven, Hedy d’Ancona, Elske ter Veld en Saskia Stuiveling. De Kaderschool duurde twee jaar. In blokken van 2 of 3 dagen leerden de vrouwen over macht, actiestrategieën, onderhandelen, omgaan met publiciteit en weerbaarheid. Exemplarisch is de beschrijving van de doelen per blok. Bijvoorbeeld het doel van het blok over beleid: ‘het vinden van marges om als ambtenaar - binnen de grenzen van de loyaliteit aan de gekozen bestuurders - het beleid in feministische zin te beïnvloeden’. Of bij het blok over weerbaarheid en conflicthantering: ‘het ontwerpen van individuele en groepsstrategieën teneinde met de meest voorkomende weerstanden tegen feminisme of tegen emancipatorische ideeën om te gaan’.

1982

1982



Deelnemers aan Vrouw en Beleid kregen na het volgen van de kaderschool een certificaat, dat naderhand op menig CV werd genoemd.

Veel van het denkwerk over inhoud en aanpak uit Vrouw en Beleid vond een weerslag in ander Beukwerk.



Vanaf de start was Vrouw en Beleid een groot succes. Er was sprake van over-intekening en een strenge selectie van deelnemers. Voor De Beuk betekende het een impuls om op de golven van dit succes ook elders emancipatieactiviteiten aan te bieden. Zo ontstonden kortere cursussen voor vrouwen die invloed wilden uitoefenen op het beleid van arbeidsbureaus, hulpverlenings- en onderwijsinstanties.

De Zij-Beuk

Binnen De Beuk had intussen een kleine revolutie plaatsgevonden. De Beuk was immers gestart met vijf mannen, die bepaald niet vrouwvriendelijker waren dan de meeste andere (linkse) mannen in de jaren zeventig. Integendeel, de intrede van vrouwen

Jaarverslag 1987:
het 'vrouwenwerk' is even
groot als de rest van
De Beuk.

in dit gezelschap leverde eenzelfde beeld op als elders in de samenleving: het was onvermijdelijk, maar toch ook een beetje een inbreuk op een mannencultuur. Ook de Beukmannen mopperden dat bepaalde grappen niet meer konden.

Met de komst van Lidwi de Groot in 1977 kwamen er trainingen voor emancipatiegroepen, onder andere voor de Rooie Vrouwen van de PvdA. De trainingen sloegen aan en alras bleek dat er meer vrouwen nodig waren om de trainingen te geven. Het idee van de Zij-Beuk ontstond. Lidwi de Groot leidde zes vrouwen op om twee aan twee strategie- en publiciteitstrainingen te geven. De Zij-Beuk

functioneerde organisatorisch gescheiden maar ónder De Beuk; Lidwi was Beuker, de andere zes waren freelancers. Het succes van Vrouw en Beleid en de meer dan stevige positie van Lidwi de Groot (als gedegen professional en inmiddels ook de levenspartner van directeur Tom Pauka) leidden tot een koersverandering binnen De Beuk. De Zij-Beuk werd opgeheven en een tweede vrouwelijke collega, Sylvia Borren, kwam in vaste dienst. Veel van het inhoudelijke denkwerk en de goed onderbouwde trainingsmodulen uit Vrouw en Beleid vonden een weerslag in ander Beukwerk. Het jaarverslag van 1987 meldt de 'unieke situatie' dat het 'vrouwenwerk' even groot werd als de hele rest van De Beuk. In de loop van de jaren tachtig paste De Beuk de personele bezetting aan: ook Trees Mom, Dorien de Wit en Febe Deug traden in dienst. Zij waren vrouwen die hun sporen hadden verdiend in de vrouwenbeweging en namen elk hun eigen emancipatie-netwerkcontacten mee. De vrouwelijke Beukers zorgden voor uitbreiding van de portefeuille vrouwenwerk en beïnvloedden de cultuur van de organisatie en de inhoud van het werk.

“Werken er ook mannen bij De Beuk?”

Het waren de hoogtijdagen van het geïnstitutionaliseerde feminisme. Actiegroepen van de tweede feministische golf hadden goed op politieke deuren getrommeld en er was een feministische infrastructuur met overheidssubsidie ontstaan. Naast de traditionele vrouwenorganisaties met een lange geschiedenis ontstonden nieuwe organisaties zoals 'Vrouwenalliantie voor economische zelfstandigheid en herwaardering van arbeid'. Op elk maatschappelijk terrein waren landelijke vrouwenbureaus actief. Hun rol was vaak een combinatie van beleidsbeïnvloeding, expertiseontwikkeling en ondersteuning van emancipatie-initiatieven. Gemeenten en provincies hadden emancipatiebureaus; maatschappelijke organisaties hadden emancipatiewerksters en emancipatiebeleid. In verschillende grotere gemeentes organiseerde De Beuk een

1 9 7 8 1 9 7 9 1 9 8 0 1 9 8 1 1 9 8 2 1 9 8 3 1 9 8 4 1 9 8 5

9 0 1 9 9 1 1 9 9 2 1 9 9

1988



Lidwi de Groot, bedenker en
aanjager van het werkelijk
voortvarende programma
Vrouw en Beleid.



leergang Vrouw en Management.

Overall lag werk voor De Beuk. Sommige klanten dachten zelfs - tot verontwaardiging maar inmiddels ook een beetje tot trots van de mannelijke collega's - dat De Beuk alleen uit vrouwen bestond (we schrijven dan 1990).

De Beukse trainingsprogramma's hadden als insteek wat nu empowerment heet, vanuit de overtuiging dat vrouwen soms een zetje nodig hadden om gehoord te worden en hun invloed aan te wenden. Er waren nog weinig vrouwen op invloedrijke posities en er viel veel zendingswerk te bedrijven bij de mannen aan de macht in 'algemene' organisaties en politieke organen. Strategische vaardigheden scoorden het hoogste: hoe krijg je een voet tussen de deur, hoe komt dit onderwerp hoger op de politieke agenda, hoe krijgen we financiën voor dit mooie feministische initiatief. Tijdens oefeningen met videocamera's en in rollenspellen werden vileine strategieën bedacht en uitgetoetst. Er werd vooral ook enorm veel gelachen als een rollenspeelster een mannelijke wethouder of directeur met overtuigend seksisme neerzette. En gegiecheld als bij het onderwerp 'macht' aan de orde kwam hoe via de minnares van de wethouder en met hulp van een bevriende journalist misschien toch 'positieve actie' op de agenda van de gemeenteraad te krijgen was.

De Beuk organiseerde niet alleen trainingen, maar ging ook het land door met lezingen en werd te hulp geroepen als organisatie-

Via de minnares van de wethouder positieve actie op de agenda van de gemeenteraad krijgen.

adviseur. Vrouwenorganisaties professionaliseerden, fuseerden, kwamen in een nieuwe ontwikkelingsfase en steeds haalden zij De Beuk erbij. Er was weinig concurrentie. Gewone organisatieadviesbureaus zagen in die periode geen brood in vrouwenzaken; de door mannen gedomineerde branche had sowieso weinig met maatschappelijke beweging uit te staan. De enige concurrenten waren de volkshogescholen en vormingscentra die, vaak zelf afkomstig uit een emancipatoire beweging, zoals de vakbeweging, wel verwantschap voelden met de vrouwenstrijd. De Beuk had echter het voordeel van een onafhankelijk en moderner, minder geitenwollensokken imago dan de volkshogescholen. Zoals het jaarverslag van 1991 meldt: 'We worden gevraagd op basis van onze deskundigheid, onze bekendheid, de optimistische vrolijke insteek die we hebben en omdat we niet tot één circuit gerekend worden'.

De Barlaeus-affaire en de koereiger

In de eerste helft van de jaren negentig tekende zich een verschuiving af. De vrouwenbeweging bewoog minder, de tweede golf was over het hoogtepunt. Er ontstond aversie tegen 'slachtofferfeminisme' en het 'navelstaren over discriminatie'. Succes van de vrouwenbeweging uitte zich in steeds meer goed opgeleide en werkende vrouwen. 'Carrière vrouwen' identificeerden zich echter liever niet met een beweging van onderop en verlegden hun focus naar succes en macht aan de top. Negatieve media-aandacht rond positieve discriminatie beleid deed het imago van de vrouwenzaak geen goed: de affaire op het Barlaeus Gymnasium in 1990 – de benoeming van de rectrix na positieve discriminatie – haalde alle voorpagina's en eindeloos veel bozige columns van zowel mannelijke als vrouwelijke stukjesschrijvers.

Er brak een volgende strategische fase aan. Daarin werden mannen niet langer louter en alleen als te veranderen object gezien,

3 1 9 9 4 1 9 9 5 1 9 9 6 1 9 9 7 1 9 9 8 1 9 9 9 2 0 0 0 2 0 0 1 2 0 0 2 2 0 0 3 2 0 0 4 2 0 0 5 2 0 0 6 2 0 0 7 2 0 0 8



2000

Annemiek Meinen was co-auteur van het werkboek *Arbeid en Zorg* dat onderdeel was van een Teleac-cursus over dit onderwerp.

maar als bondgenoot en mede-'slachtoffer' van een 'gender-bias' in de westerse cultuur. Met de entree van het begrip gender werden de discussies een stuk lastiger: een eenduidige vijand is nu eenmaal inspirerender. Organisaties vroegen De Beuk nu voor opdrachten op het lange pad van de cultuurverandering, want verkeerd verschil maken zit tussen de oren en in alle systemen. De Beuk vond de koereigerstrategie uit: "Met de koereigerstrategie zoekt men naar die regionen waar de energie van mensen in zit, naar die onderwerpen waar mensen enthousiast over raken, die items die innovatief en stimulerend zijn. In plaats van anderen op onze energie mee te laten liften maken we gebruik van de energie die toch al aanwezig is en benutten we die energie voor het eigen thema." Netwerken en samenwerken met nieuwe bondgenoten kwamen centraal te staan in de advisering. Bovendien ontwikkelde De Beuk - in lijn met de meer zakelijke benadering van het emancipatievraagstuk - instrumenten om voortgang in de personele bezetting te monitoren. Zoals de Posacoo, Positieve actie voor overheidsorganisaties, een instrument dat het personeelsbestand in kaart brengt en op tal van HRM-terreinen suggesties doet voor kansen voor vrouwen en loopbaanbeleid.

In diezelfde tijd verschoof de aandacht naar diversiteit. Niet alleen sekse (of gender) maar ook etniciteit werd blootgelegd als grond voor ongelijkheid en discriminatie. Organisaties van zwarte en migrantenvrouwen waren voorlopers in het aankaarten en bestrijden. De Beuk ondersteunde hen - Aisa, Zami, Tiye - en hielp witte vrouwenorganisaties met 'inkleuren', zoals De Vrouwenopvang in Utrecht. Opnieuw leidden we een voorhoede op: in 1993 richtte

Sylvia Borren Joint Venture op. In samenwerking met de landelijke Federatie Surinaamse VrouwenZaken startte De Beuk opleidingen voor zwarte vrouwen en migrantenvrouwen in de politiek en op andere sleutelfuncties. Het leverde veel vrolijke momenten op met lekker eten en dansen, maar ook pijnlijke nieuwe confrontaties tussen zwarte en witte vrouwen. In opdracht van Binnenlandse Zaken kwam een handboek *Pioniers in de politiek* tot stand, met een uitgebreid trainingsprogramma. Voor VROM maakten we de Wegwijzer Prioritair Beleid, gericht op een sterkere positie van vrouwen, allochtonen en gehandicapten.

Internationaal feminisme

De Beuk-ondersteuning van de vrouwenbeweging kende ook een internationale component. Het internationale netwerk van Sylvia Borren genereerde al vanaf midden jaren tachtig geregeld opdrachten in Zuid-Amerika en Azië. Later breidde zich dat uit naar trainingen en adviesopdrachten in Oost- en Midden-Europa en elders in de wereld. Febe Deug heeft een actief en internationaal netwerk in de wereld van bestrijding vrouwenhandel en seksueel geweld (zie hoofdstuk Internationaal).

Een hoogtepunt in de internationale vrouwenopdrachten vond plaats tijdens de VN-vrouwenconferentie in Beijing, in 1995. Samen met Novib en Hivos en met trainers uit Latijns-Amerika en Afrika vormde De Beuk een internationaal trainingsbureau op de Schaduwconferentie voor ngo's. Lidwi de Groot, Febe Deug, Dorien de Wit en Nynoshca Fecunda waren vanuit De Beuk in China. We trainden groepen vrouwen met soms wel 20 nationaliteiten in één lokaal in 'The art of organizing'; het ging in het Engels, Spaans

Voor het eerst
kregen we te
maken met ge-
heel gesluierde
vrouwen die een
training willen
bijwonen.

1 9 7 8 1 9 7 9 1 9 8 0 1 9 8 1 1 9 8 2 1 9 8 3 1 9 8 4 1 9 8 5 1 9 8 6 1 9 8 7 1 9 8 8 1 9 8 9 1 9 9 0 1 9 9 1 1 9 9 2 1 9 9



Dorien de Wit, Lidwi de Groot en Febe Deug in Beijing, tijdens de VN Vrouwenconferentie (1995)



Nynoshca Fecunda schrijft vrouwen in voor workshops uit het programma The art of organizing.

3 1 9 9 4

0 0 2 0 0 1 2 0 0 2 2 0 0 3 2 0 0 4 2 0 0 5 2 0 0 6 2 0 0 7 2 0 0 8

1995

1995



1 9 7 8 1 9 7 9 1 9 8 0 1 9 8 1 1 9 8 2 1 9 8 3 1 9 8 4 1 9 8 5 1 9 8 6 1 9 8 7 1 9 8 8 1 9 8 9 1 9 9 0 1 9 9 1 1 9 9 2 1 9 9

1985



*Auteurs Lidwi de Groot en Elske ter Veld overhandigen
het eerste exemplaar van het Handboek vrouw en
beleid aan staatssecretaris Annelien Kappeijne van
de Coppello*

en Frans. Vaak waren er ook nog tolken van en naar Chinees, Russisch, Japans en Portugees. Voor het eerst kregen wij te maken met geheel gesluierde vrouwen die trainingen willen bijwonen. Na spoedberaad viel het besluit dat we in de training geen gezichtsbedekking wilden; de Arabische vrouwen gingen akkoord.

'The art of organizing' in het Chinees en Russisch

We kwamen erachter dat conflictmanagement in Afrika echt iets anders betekende dan conflictbemiddeling in Nederland. We merkten aan den lijve hoe cultuurverschillen in ons veelkleurige trainersteam leidden tot spanningen over macht en invloed. De hand-outs met Beuklogo - over strategie, macht, onderhandelen, omgaan met de media - vonden gretig aftrek en gingen mee de hele wereld in.

Mainstreaming als verdwijntruc?

Alle vrouwelijke adviseurs die in de eerste vijftien jaar bij De Beuk kwamen werken, voelden zich verwant met de vrouwenbeweging. In sommige tijden was hun identiteit misschien wel meer feministe dan adviseur. Vanaf halverwege de jaren negentig kwam daar verandering in met de komst van vrouwelijke adviseurs wier wortels elders lagen, zoals in de vakbeweging of in de politiek. Het aannamebeleid van De Beuk verschoof naar maatschappelijk betrokken professionals, in plaats van feministische vrouwen met professionele talenten. Het was een uitwerking van het populaire mainstreaming: het integreren van specifieke belangen in de dominante hoofdstroom in organisaties. In mei 1998 organiseerde De Beuk de jaarlijkse themadag voor relaties in vrouwenzaken. Het thema was Samenwerking m/v. Het ging over mainstreaming als het verbinden van de belangen van vrouwen aan de belangen

van mannen om emancipatiedoelen te bereiken. (Het was een van de laatste themadagen voor dat segment van de klantenkring. Een paar jaar later werd het klantendiner voor alle klanten georganiseerd). Overal vonden discussies plaats over de aanvullende en elkaar versterkende eigenschappen van mannen en vrouwen. Uit een artikel in het BeukBlad over de advieswereld: "Opdrachtgevers (ook mannelijke) willen soms juist een vrouw als adviseur omdat ze de voordelen zien als er eens een heel ander persoon in de organisatie komt. Of ze geven aan gedurende een adviestraject dat de chemie van een vrouwelijke adviseur met een mannelijk managementteam voor interessante doorbraken kan zorgen." Het was een extra voordeel voor De Beuk om bij bepaalde opdrachten met een gemengd m/v-team voor de dag te kunnen komen.

Effecten

De effecten van het mainstreamdenken bleven niet uit. Ideologie week voor zakelijkheid. De overheid vroeg gesubsidieerde instellingen om resultaatgericht en marktgericht werken. Bezuinigingen en fusies reduceerden het aantal vrouwenorganisaties. Vrouwenorganisaties en relaties uit de emancipatiebeweging bleven onverminderd opdrachtgevers voor De Beuk, maar de opdrachten veranderden echter van aard: het ging om professionalisering, organisatieontwikkeling of HRM-beleid. Fusies vonden plaats, er werden met overheidssubsidie nog sporadisch nieuwe initiatieven van de grond getrokken. Zoals Toplink, een bureau dat vrouwelijke bestuurders en commissarissen wierf. Of E-Quality, bureau voor gender en diversiteit, dat ontstond uit een versmelting van drie landelijke expertisecentra. De overheid had inmiddels 'beleidsbeïnvloeding' als subsidienoemer afgeschaft: 'ontwikkelen en verspreiden van kennis en instrumenten' was al wat de klok sloeg. De traditionele vrouwenorganisaties huurden ons in om hun probleem met werving van jonge vrouwen te helpen oplossen. Lokale en provinciale emancipatiebureaus moesten fuseren en via projec-

3 1 9 9 4 1 9 9 5 1 9 9 6 1 9 9 7 1 9 9 8 1 9 9 9 2 0 0 0 2 0 0 1 2 0 0 2 2 0 0 3 2 0 0 4 2 0 0 5 2 0 0 6 2 0 0 7 2 0 0 8

ten subsidies verwerven. Vrouwelijke directeuren en bestuurders (al dan niet door De Beuk opgeleid in Vrouw en Beleid of Joint Venture) riepen ons te hulp bij 'gewone' organisatieadviesopdrachten. De Beukse 'claim to fame' was dat we van binnenuit (de doelen, de beweging) de organisatieopgaven snapt en steeds tegelijkertijd bouwden aan inhoudelijk resultaat en aan draagvlak.

Toen in de loop van de jaren negentig mainstreaming de plaats innam van feministische initiatieven, was de vrees dat dit tot de grote verdwijntruc zou leiden. En hoewel deze woordkeus teveel eer laat aan complotdenken, was rond de eeuwwisseling de aandacht voor vrouwenemancipatie behoorlijk ingezakt. Van een feministische beweging was nog nauwelijks sprake en de professionals in vrouwenzaken waren grotendeels wegbezuinigd. Typisch Nederlands werden de blikken op de overheid gericht als het ging om het invoegen van emancipatiedoelstellingen. Het rijk stelde projectsubsidies ter beschikking. De drie top-onderwerpen uit die tijd weerspiegelden het maatschappelijk denken over nut en noodzaak van emancipatie: 1. Empowerment van zwarte vrouwen en migrantenvrouwen, 2. Participatie van vrouwen in beleid en bestuur en 3. Combinatie zorg en arbeid.

Inmiddels waren er veel meer adviesbureaus die goed voor de dag konden komen in vrouwenzaken. Onze verontwaardiging was groot toen wij een paar opdrachten in competitie verloren aan andere bureaus. Daarna moest De Beuk vaststellen dat het succes van de vrouwenbeweging ook andere bureaus had bereikt met goede adviseurs met kennis van deze zaken. Het maatschappelijk klimaat én de concurrentie maakten dat De Beuk vanaf die periode minder omzet maakte met vrouwenzaken.

Annemiek Meinen timmerde nog flink aan de weg met het onderwerp Arbeid en Zorg dat later bekend werd onder de noemer Dagindeling: met boekjes, conferenties en instrumenten zoals de Arbeid en Zorg Thermometer. Ook het prachtige levensloopspel

voor jongeren 'Het Labyrint van het gedroomde leven' paste bij dit thema. Participatie in beleid en bestuur was vanouds een Beukthema en ook op dit terrein zijn er nog geregeld opdrachten: Wilma Ruis verrichtte een opdracht over de nog steeds abominabele positie van vrouwen op universiteiten. In opdracht van het ministerie van Sociale Zaken trainden we meer dan vijftig vrouwenorganisaties; het leken toen, in 2002, de laatste der Mohikanen in de feministische strijd.

De markt voor aparte opleidingen voor vrouwen is niet meer. Werkgevers en vrouwen zelf zoeken hun opleidingsheil in algemene programma's. Wel merken we dat veel vrouwen in of op weg naar hoge functies een coach zoeken om een persoonlijk en politiek-strategisch klankbord te hebben.

Verankerd in de genen

En De Beuk? Ook daar staat de vrouwenzaak niet meer bovenaan ons aandachtslijstje. Het feministisch verleden zit echter stevig verankerd in de genen. Aan de buitenkant is dat herkenbaar in de personeelssamenstelling: sinds 2001 zijn er twee vrouwelijke directeuren en al 20 jaar is de man/vrouw verdeling bij de adviseurs half-half, evenals in de raad van toezicht.

Intussen is weer een opleving van initiatieven van vrouwen waar te nemen. Een nieuwe golf(je), gericht op verandering. Initiatieven van topvrouwen die zorgen dat er meer vrouwen in raden van bestuur en commissariaten terechtkomen. Het brede platform WOMEN Inc. dat vrouwen uit verschillende werelden bij elkaar brengt dwars door leeftijden, culturen en disciplines heen. In conferenties en denktanks worden bekende thema's met nieuw vuur aan de orde gesteld. Met plezier zien we het aantal vrouwen op topposities toenemen, al dan niet opgeleid of geadviseerd door De Beuk. In de Beukse opdrachten blijft het feministisch denken een onderdeel van de professionaliteit. Als De Beuk een organisatie

1 9 7 8 1 9 7 9 1 9 8 0 1 9 8 1 1 9 8 2 1 9 8 3 1 9 8 4 1 9 8 5 1 9 8 6 1 9 8 7 1 9 8 8 1 9 8 9 1 9 9 0 1 9 9 1 1 9 9 2 1 9 9

doorlicht, valt onze blik altijd op de gender-machtsverhoudingen. Wanneer wij een vraagstuk aanpakken, zullen we steeds oog hebben voor talenten van vrouwen. Bij het voorbereiden van een conferentie zoeken we altijd extra mee naar een evenwichtige mix van sprekers (en denken we bij onszelf: Hoe is het mogelijk dat er weer geen vrouw bij zit!). Die blik, de 'hoe zit het hier met vrouwen'-blik, dragen we vermoedelijk nog minstens 30 jaar met ons mee.

3 1 9 9 4 1 9 9 5 1 9 9 6 1 9 9 7 1 9 9 8 1 9 9 9 2 0 0 0 2 0 0 1 2 0 0 2 2 0 0 3 2 0 0 4 2 0 0 5 2 0 0 6 2 0 0 7 2 0 0 8



2004



Nadenken over je levensloop helpt om werk en privé met elkaar in evenwicht te houden. De Beuk bedacht - in opdracht - in 2004 het bordspel 'Labyrint van het gedroomde leven' om juist jonge mensen daarover aan het denken te zetten.

MEEDENKERS & DWARSKIJKERS

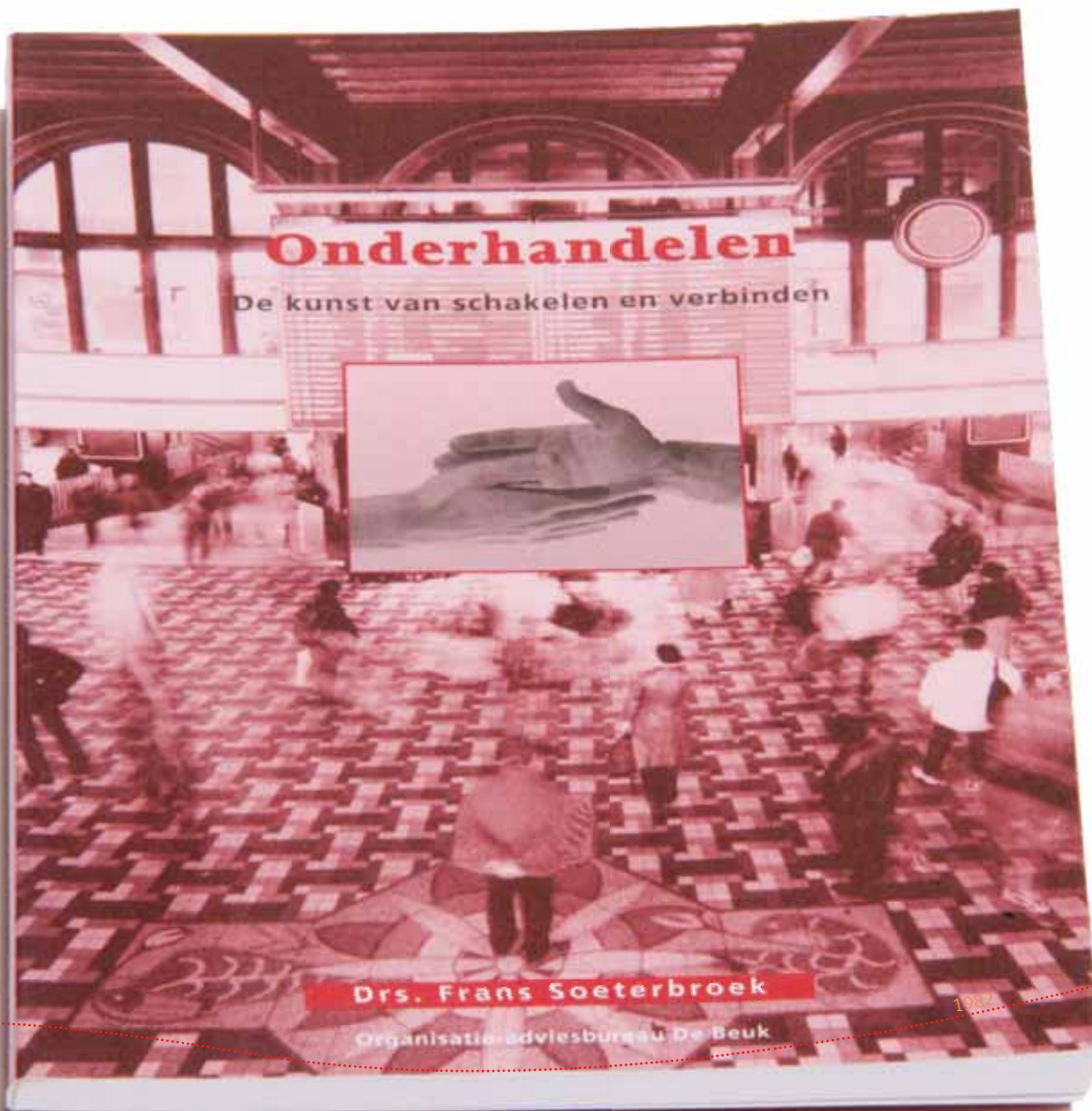
30 Jaar De Beuk ¹⁹⁷⁸₂₀₀₈

hoofdstuk 04



DE BEUK

o r g a n i s a t i e a d v i e s



In het boek 'Onderhandelen, de kunst van schakelen en verbinden' heeft Beukadviseur Frans Soeterbroek de onderhandeltheorie van De Beuk opgeschreven. Uitgangspunt daarvan is de verbindende win-winsituatie, maar in het onderhandelproces komt het aan op schakelen tussen de strijd, marchanderen en nieuwe wegen verkennen ofwel: tussen de arena, de markt en het laboratorium.

04 / Joost van der Spek

Van polarisatie naar polderen

Medezeggenschap blijft werken aan een progressieve droom

In 1979 was het een zwaar bevochten overwinning van links Nederland: de werknemers kregen het alleen voor het zeggen in de ondernemingsraad (OR). De bestuurder moest de OR verlaten. Tot volle tevredenheid ook van de net opgerichte Beuk. Nu 30 jaar later schuift de bestuurder weer aan in het kader van Medezeggenschap Samen. Op initiatief van ... De Beuk. Over hoe de tijdsgeest veranderde, polarisatie plaatsmaakte voor polderen en ideale andere verschijningsvormen aannamen.

Een stukje geschiedenis

Bij zijn aantreden in 1973 stelde het kabinet-Den Uyl vier maatschappelijke hervormingen voor om kennis, inkomen en macht te spreiden. Een daarvan was de democratisering van het bedrijfsleven door de ondernemingsraad te versterken. Geheel in lijn met de polariserende tijdsgeest wilde het kabinet-Den Uyl van de ondernemingsraad een orgaan exclusief voor werknemers maken. Sinds de instelling ervan in 1950 hadden werknemers en werkgevers altijd samen de raad gevormd.

De ondernemingsraad zoals Den Uyl die bepleitte, kreeg onder meer zelfstandig beroepsrecht en zelfstandig adviesrecht. Coalitiegenoot KVP was bang dat zo'n ondernemingsraad nieuwe stijl de werkgevers het leven zuur zou maken en verzette zich tegen het voorstel. Hierdoor had de Tweede Kamer de nieuwe wet ten

tijde van de val van het linkse kabinet in 1977 nog altijd niet aangenomen. Maar wat Den Uyl niet lukte, gebeurde vreemd genoeg moeiteloos onder het centrumrechtse kabinet-Van Agt. De Tweede Kamer ging in 1979 akkoord met de herziening van de wet op de ondernemingsraden, zoals door Joop den Uyl ingezet.

De Beuk in MZ-zaken

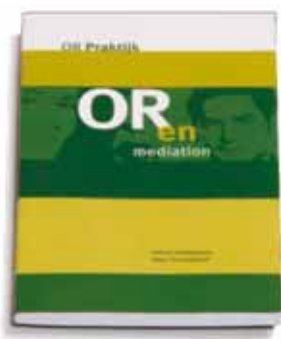
De nieuwe wetgeving gaf de ondernemingsraad veel meer bevoegdheden, maar de raden zelf waren nog niet op de nieuwe taken berekend. De ondernemingsraadsleden hadden scholing nodig. Ze moesten weten wat hun bevoegdheden waren en vooral hoe ze die in de praktijk konden brengen ten overstaan van de doorgewinterde en sluwe werkgevers. Dit was een kolfje naar de hand van de jonge Beuk. Sommige medewerkers hadden zich al voor de oprichting van De Beuk met medezeggenschap bezig gehouden. Met de scholing van ondernemingsraadsleden koppelden de Beukers hun kennis over presenteren en onderhandelen aan de democratisering van het bedrijfsleven, een thema dat hen na aan het hart lag.

Om de scholing voor de ondernemingsraadsleden betaalbaar te houden, richtte de Stichting van de Arbeid in opdracht van de Sociaal-Economische Raad in 1975 het Gemeenschappelijk Begeleidingsinstituut Ondernemingsraden (GBIO) op. Het instituut selecteerde opleidingsbureaus en verstrekke subsidies voor de

1994

3 1 9 9 4 1 9 9 5 1 9 9 6 1 9 9 7 1 9 9 8 1 9 9 9 2 0 0 0 2 0 0 1 2 0 0 2 2 0 0 3 2 0 0 4 2 0 0 5 2 0 0 6 2 0 0 7 2 0 0 8

2006



Twee Beukadviseurs zijn beëdigd mediator: Arie Kranendonk en Sytse Koopmans. Arie Kranendonk schreef samen met de advocaat Steven Jellinghaus het boek OR en Mediation. Het boek verscheen bij uitgeverij Kluwer in de reeks OR in de praktijk

Beukadviseurs schreven het veelgevraagde Dagelijks werk van de ondernemingsraad voor de eigen OR-klanten.

OR-training van deze geselecteerde bureaus. De GBIO-erkenning was (en is nog steeds) bedoeld als kwaliteitsgarantie, maar betekende voor de erkende bureaus tegelijkertijd dat zij konden rekenen op een constante stroom opdrachten. Naast de ideologische betrokkenheid was deze verzekerde continuïteit voor De Beuk een tweede belangrijke reden om in te gaan op de uitnodiging van het GBIO.

Hoe de uitnodiging precies tot stand kwam, is lastig te achterha-

De OR zou de werknemers zelfbestuur geven en de arbeiders emanciperen.

len. Het staat vast dat er goede contacten bestonden tussen de directeur van het GBIO, Meine Pit, en Beukers van het eerste uur, Bob Loeven en Tom Pauka. Bob Loeven was de enige ervaren mz-trainer bij De Beuk. Omdat het GBIO twee ervaren trainers eiste, was het noodzakelijk een tweede aan te nemen. Dat werd Arjen Kranendonk. Hij kwam in 1981 in dienst bij De Beuk en is met 27 dienstjaren inmiddels Beuks eigen mz-nestor.

Bevrijd van de werkgever

De sfeer in de ondernemingsraad nieuwe stijl was informeel. Het vertrek van de werkgever voelde als een bevrijding. De tijdsgeest van de jaren zeventig droeg haar steentje bij aan de ongedwongen setting, ook tijdens trainingsdagen. Het was de tijd van 'alles moet kunnen' en Arjen haalt meteen aan dat de trainers rustig hun hond meenamen naar de cursus in die jaren. De insteek van de trainingen was aanvankelijk anti-werkgever. Werkgevers waren de tegenstanders, zij vertegenwoordigden het grootkapitaal en waren principieel niet te vertrouwen. Wat werknemers volgens De Beuk

nodig hadden in deze aan klassenstrijd grenzende verhoudingen, waren vaardigheden. Om te lobbyen, hard te onderhandelen, nog harder te onderhandelen en de factor tijd in te zetten. Het gevoel hing in de lucht dat de ondernemingsraad 'nieuwe stijl' iets zou veranderen. De raad zou de werknemers zelfbestuur geven en de arbeiders emanciperen. De belofte van de spreiding van macht, zoals Den Uyl die in 1973 had gedaan, zou worden ingelost.

Progressieve droom

Het wantrouwen van de ondernemingsraad jegens de werkgever maakte dat De Beuk het meest geloofde in de 'controlerende OR'. Deze rol paste bij de polariserende jaren zeventig waarin werkgever en werknemer recht tegenover elkaar stonden. Een voordeel van de controlerende rol was dat de ondernemingsraad schone handen hield en zich gemakkelijk kon verantwoorden naar zijn achterban. Het nadeel was dat de ondernemingsraad in de praktijk niet veel meer kon dan 'ja' of 'nee' zeggen.

Halverwege de jaren tachtig constateerde De Beuk dat ondernemingsraden meer bereikten als zij zich in een vroeg stadium met de planontwikkeling bemoeiden. Het belang van de 'controlerende raad' bleef overeind, maar geleidelijk verschoof de voorkeur van De Beuk naar 'de meedenkende ondernemingsraad'. Deze vereiste meer deskundigheid en heette daarom ook wel de professionele ondernemingsraad. De nieuwe rol maakte de positie van de raad diffuser. Door mee te denken met de werkgever ontstond het risico dat de achterban zich minder goed in haar vertegenwoordigers herkende.

De keuze voor meedenken en een positievere benadering van de werkgever betekende een verschuiving van de gepolariseerde benadering naar het zoeken van win-winsituaties. Polderen deed voorzichtig zijn intrede in de medezeggenschap.

De ondernemingsraad had in tien jaar tijd een onbetwiste positie

1 9 7 8 1 9 7 9 1 9 8 0 1 9 8 1 1 9 8 2 1 9 8 3 1 9 8 4 1 9 8 5 1 9 8 6 1 9 8 7 1 9 8 8 1 9 8 9 1 9 9 0 1 9 9 1 1 9 9 2 1 9 9

1980

Willem de Jong, Beuker van 1980 tot 1999



Willem was
bottom up al
voordat het woord
was uitgevonden.

bereikt, namelijk die van een institutie met bevoegdheden waar niemand meer omheen kon. Maar de progressieve droom dat de ondernemingsraad echt mee de bedrijfskoers uitstippelde, was (nog) niet uitgekomen.

Bottom-up

De Beuk had vanaf het begin een sterke positie in de scholing van van ondernemingsraden in de geestelijke gezondheidszorg (ggz). Veel RIAGG's hoorden bij de vaste klanten dankzij de contacten van André Mooij en Lidwi de Groot, beiden psychotherapeut. Ook ander werk kwam binnen via de netwerken van individuele Beukers. Beuker Willem de Jong bracht Rotterdamse kranten binnen. Als oud-journalist had hij goede contacten in de Rotterdamse krantenwereld (AD, NRC-Handelsblad, Nederlandse Dagblad Unie).

Ron Rutherglen, in dienst sinds 1988, bewonderde Willem om zijn vasthoudendheid en zijn uitstraling. "Ik heb hem aan het werk gezien voor een heel grote zaal met de centrale ondernemingsraad van een grote uitgever en hij kreeg het echt voor elkaar dat iedereen meedeed. Hij was een man van onderop, die iedereen wilde betrekken. Hij was bottom-up voordat dat woord was uitgevonden". Willems grote ervaring gekoppeld aan zijn sterke geloof in medezeggenschap maakte hem ook tot een geschikte coach voor jongere Beukers. Rutherglen: "Willem reisde door het hele land om trainingen van nieuwe trainers bij te wonen en na afloop besprak je dan samen met hem het verloop van de training. Hij was echt een bekwame mentor."

Zwerversmentaliteit

Helemaal in het begin duurden trainingen wel vijf dagen, maar dat vonden de deelnemers zo lang dat de driedaagse training ontstond. Die vond plaats in een hotel ergens in het land. Overdag hard werken en 's avonds ontspannen. Dat werd vaak heel gezell-

ig en wilde ook wel eens uit de hand lopen. Voor de trainers was het verleidelijk om in die gezelligheid mee te gaan, de deelnemers vonden dat ook leuk. Het resultaat: kleine oogjes bij het ontbijt.

De meerdaagse trainingen vergen van de trainers een zekere zwerversmentaliteit. Kranendonk legt uit: "Je moet er een beetje van houden om veel onderweg en van huis te zijn. Met name met opgroeiende kinderen is dat lastig te combineren. Tegenwoordig duren trainingen meestal nog maar twee dagen. Het is allemaal intensiever, efficiënter en professioneler geworden. Wat je vroeger in vijf dagen deed, doe je nu in twee."

Klein maar slim

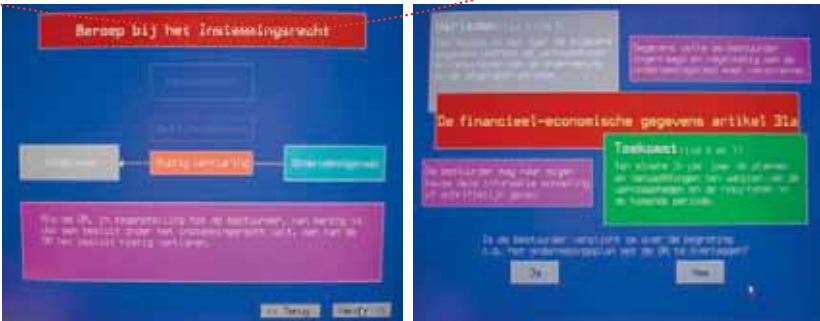
De Beuk is altijd een van de kleinste bureaus in medezeggenschapsland geweest. De Beuk hechtte aan de informele sfeer van een kleiner bureau. Bewust klein (maar fijn) is het verhaal. Anders dan andere bureaus heeft De Beuk zich nooit volledig op medezeggenschapswerk gericht, ook al viel daar op zeker moment veel geld te verdienen. De Beuk koos er juist altijd bewust voor haar orderportefeuille maar voor een derde deel met mz-werk te vullen. Zo was een te grote afhankelijkheid van het GBIO te vermijden. Bovendien zagen Beukers de diversiteit van meerdere werkvelden en de bijbehorende kruisbestuiving als een verrijking.

Klein was één ding, maar waar de mz-trainers van De Beuk zich bovenal in onderscheidde, was hun vernieuwingsdrang. Voortdurend kwam De Beuk met nieuwe methodieken en werkvormen op de proppen. Het eerste doel was natuurlijk om te zien of de trainingen beter en slimmer konden. Maar het was ook een middel om vaste klanten iets nieuws te bieden. En een manier voor de trainers om uitdaging te blijven vinden in hun werk.



WORCOO

Schermafdrucken van de WORCOO, een introductie in de Wet op de Ondernemingsraden per computer. Voor veel cursisten was dit niet alleen een eerste kennismaking met de WOR, maar ook met de computer.



Innovatie

Een goed voorbeeld van Beukse innovatie was de WORCOO eind jaren tachtig. Met dit computerprogramma kregen leden van de ondernemingsraad snel inzicht in de WOR, de Wet op de Ondernemingsraden. Het gebruik van de computer in een training was in die dagen uniek. Vanuit Hippolytushoef bracht iemand vijf computers naar het hotel waar de training plaatsvond. Dat was een hele onderneming, herinnert projectleider ICT Tjeerdo Wieberdink zich. “Computers waren hele grote dingen, voor elke computer hadden we drie kisten laten maken”. Die training was voor veel deelnemers de eerste keer dat ze achter een computer zaten. Tjeerdo: “Het is nu haast onvoorstelbaar maar het is een keer gebeurd dat een deelnemer zo wanhopig werd van de computer dat hij huilend wegliep. Hij weigerde het überhaupt nog te proberen. Hij is toen de WOR maar vanuit het boek gaan bestuderen.”

Hartaanval?

De spanning kan soms aardig oplopen tijdens een training van de ondernemingsraad. Dick Termond herinnert zich een driedaagse training van de raad van een landelijke groothandel. “Het was een grote zaal. Iedere vestiging in Nederland had twee mensen afgevaardigd. Er leefde nog al wat ontevredenheid onder de leden, maar de voorzitter en de secretaris van de ondernemingsraad probeerden alle kritiek te dempen. Naarmate de training vorderde, liep de spanning verder op en begon het meer en meer te gisten. De tweede dag zouden we 's avonds gaan oefenen met presenteren. De videocamera liep al - gericht op de voorzitter - toen de collectief ingehouden kwaadheid en onvrede plotseling naar buiten kwam. En precies op datzelfde moment kreeg de voorzitter van de ondernemingsraad hartproblemen. Hij spoedde naar buiten, met in zijn kielzog de secretaris, en we zagen hen de rest van de avond niet meer terug. De mensen in de zaal bleven zitten met hun

woede.

Ik had het natuurlijk gefilmd en heb die beelden teruggekeken. Het is lastig te zeggen, maar ik ben ervan overtuigd dat de voorzitter zijn hartproblemen fingeerde om de confrontatie te ontlopen. De volgende dag bleek er van alles te zijn gemanipuleerd en was de woede volledig in de kiem gesmoord.”

Ideologische veren

Het was groot nieuws toen toenmalig minister-president Kok in 1995 en plein publique de ideologische veren afschudde. De Beuk schudde niet met Kok mee, maar de ideologisch gemotiveerde sympathie voor de werknemer en antipathie voor de werkgever werden in de loop van die jaren wel minder vanzelfsprekend. Soms belandden trainers daardoor in lastige posities. Dorien de Wit: “Het kwam voor dat je als trainer overdag samen met een ondernemingsraad een degelijke analyse had gemaakt van de verhoudingen in de organisatie en de bestuurlijke belangen en machtsvormen. Dat leek dan een goede basis voor het gesprek met de bestuurder die 's avonds aanschoof. Maar in plaats van constructief het gesprek aan te gaan, schoten de leden bij het zien van de bestuurder in een stereotiepe rol van dwarse ondernemingsraad. De bestuurder op zijn beurt stelde zich vriendelijk en redelijk goedwillend op. Voor de trainer was het dan lastig om de ondernemingsraad goed te ondersteunen, terwijl je eigenlijk vond dat de leden zich onverwacht onhandig gedroegen. Andersom kwam natuurlijk ook voor. Dat de bestuurder een redelijke persoon leek, maar dat die zodra hij (het waren bijna altijd mannen) tegenover de ondernemingsraad zat, meteen de baas ging spelen, waardoor de mensen achterdochtig werden.”

Dalende bevologenheid

In 1981 was het niet zo moeilijk om boven aan de GBIO-lijst van beste mz-trainingsbureaus te komen; er waren er niet zoveel en

1 9 7 8 1 9 7 9 1 9 8 0 1 9 8 1 1 9 8 2 1 9 8 3 1 9 8 4 1 9 8 5 1 9 8 6 1 9 8 7 1 9 8 8 1 9 8 9 1 9 9 0 1 9 9 1 1 9 9 2 1 9 9



1998-1999-2000-2001-2002

Vijf jaar lang gaf De Beuk speciaal voor haar MZ-relaties BeukBerichten uit met daarin aandacht voor actuele MZ-zaken en verslag uit de eigen praktijk. Inmiddels heeft de website BeukBerichten overbodig gemaakt.



ARJEN
KRANENDONK

zeker niet zo fris en vernieuwend als De Beuk. Er kwamen in de loop van de jaren wel steeds meer bureaus bij die ook hard werkten aan nieuwe methodieken. Maar De Beuk scoorde onveranderd

De WOR was geen middel meer, maar een doel op zich.

hoog in de GBIO kwaliteitspolls. Een onmisbaar ingrediënt in deze succesformule was de bevoegenheid van de mz-trainers. Zij koesterden een groot vertrouwen in het nut en de noodzaak van medezeggenschap.

Die vanzelfsprekende, algemene bevoegenheid vertoonde halverwege de jaren negentig tekenen van sleetsheid. “Een aantal trainers van het eerste uur vond het medezeggenschapswerk niet meer echt leuk, zij vonden het te veel routine en te veel poppenkast geworden”, zegt Dick Termond, eerst freelancer en sinds 1993 in dienst bij De Beuk. Ook was De Beuk niet meer zo vernieuwend in het mz-werk. Daar kwam bij dat het maatschappelijk enthousiasme voor medezeggenschap daalde, omdat veel ondernemingsraden niet goed functioneerden.

Dat De Beuk zich minder onderscheidde, blijkt uit de kwaliteitspoll van het GBIO. Van bovengemiddeld deed De Beuk het opeens ‘gemiddeld’. In de tussentijd specialiseerden sommige andere bureaus zich steeds verder bijvoorbeeld door zich te richten op het ARBO-werk binnen de medezeggenschap. De Beuk haalde haar neus op voor dergelijke ontwikkelingen (te saai), maar er was wel een markt voor. De Beuk werd daardoor op bepaalde terreinen in zekere zin ingehaald door de concurrenten.

Horzel

In de jaren tachtig hadden aspirant leden niet in de rij gestaan

voor een plaats in de ondernemingsraad. Eén van de redenen was het risico dat het lidmaatschap je carrière kon schaden. Een goed lid van de ondernemingsraad was immers een horzel in de pels van de onderneming en ondervond daarom wel eens tegenwerking bij promotie. In de praktijk gebeurde het overigens net zo vaak dat de leden door hun brede blik en ervaring meer kans op promotie hadden. In jaren negentig daalde het maatschappelijk aanzien van de ondernemingsraad en was het daardoor lastig om leden voor de ondernemingsraad te vinden. Zeker in organisaties met goed opgeleide werknemers zochten medewerkers invloed via hun werkoverleg; daar hadden zij de ondernemingsraad niet voor nodig.

Nieuwe werkvormen

De reactie op deze ontwikkeling was typisch De Beuk: een energieke vlucht naar voren. Het team van mz-trainers zocht eind jaren negentig naar nieuwe motivatie en frisse vormen. Overtuigd van het belang van medezeggenschap schreven ze stukken met veelzeggende titels als ‘Koersverandering van 180 graden’, ‘Nieuwe markten, nieuwe wegen’ en ‘De Aftrap’. Deze plannenmakerij leidde tot tal van nieuwe projecten. Onder het motto ‘Uw kennis is ons wat waard’ werden bijvoorbeeld expertmeetings met externe deskundigen georganiseerd. En in het kader van open-the-windows bracht De Beuk ondernemingsraden uit verschillende sectoren met elkaar in contact.

De nieuwe werkvormen en verse energie wierpen hun vruchten af. Bevoegen en met succes trinden en adviseerden de Beukers de ondernemingsraden weer. Maar geleidelijk groeide het besef dat het probleem dieper zat, dat nieuwe werkvormen alleen geen oplossing boden. De trainers zagen in dat de WOR in plaats van middel te veel een doel op zich was geworden. Hierdoor ging het in ondernemingsraden steeds meer over procedures en kleine

3 1 9 9 4 1 9 9 5 1 9 9 6 1 9 9 7 1 9 9 8 1 9 9 9 2 0 0 0 2 0 0 1 2 0 0 2 2 0 0 3 2 0 0 4 2 0 0 5 2 0 0 6 2 0 0 7 2 0 0 8



Een nieuwe serie wenskaarten, speciaal voor de ondernemingsraad om naar de achterban te sturen. Een groot succes tijdens een OR-congres in 2005.



resultaten; voor echte participatie was vaak te weinig ruimte en deskundigheid. Het eigenlijke doel – een functionerende medezeggenschap – verloor men uit het oog. Illustratief is een anekdote die Lydia Schippers, Beuker sinds 2001, aanhaalt. Een bestuurder belt vanuit de auto het hoofd P&O om hem te vragen in zijn plaats naar de OR-vergadering te gaan. Het hoofd P&O vraagt vervolgens wat hij moet zeggen. “Maakt niet uit”, zegt de bestuurder, “ze geloven toch alles.”

Politieke discussie

Rond de eeuwwisseling is de Wet op de Ondernemingsraden ook een politiek discussiepunt. Toenmalig minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid De Geus wilde de WOR vervangen door de nieuwe Wet Medezeggenschap Werknemers (WMW). Deze wet moest meer maatwerk mogelijk maken, maar bood de werkgever ook handvatten om de ondernemingsraden bevoegdheden af te nemen. De WMW stuitte op maatschappelijke weerstand en de Tweede Kamer verwierp de WMW in oktober 2005.

MZ in de 21ste eeuw is Samen

In 2005 hakte De Beuk de knoop door: men ging iets doen met de eigen en de maatschappelijke gevoelens van onbehagen over medezeggenschap. De adviseurs wilden weer voorop lopen en

Zinvolle medezeggenschap kan alleen samen met de bestuurder.

zoeken naar nieuwe manieren om de oude idealen vorm te geven. De eerste concrete stap was een reeks groepsinterviews in 2006. Bestuurders, werknemers (al dan niet bekend met een onderne-

mingsraad), beleidsmakers en opleiders bogen zich over de vraag hoe medezeggenschap voor bestuurders en medewerkers interessant en succesvol kon worden gemaakt. De sleutel tot het antwoord lag in de conclusie dat de wereld sinds 1979 is veranderd, maar de medezeggenschap c.q. de WOR niet.

De maatschappij kreeg sinds de instelling van de WOR golven van democratisering, individualisering, fusie en privatisering over zich heen. Door deze ontwikkelingen zijn arbeidsverhoudingen verzakelijkt en baangaranties verdwenen. Ook zijn de arbeidsverhoudingen veranderd. Veel meer dan vroeger zoeken managers en politici tegenwoordig naar draagvlak. Solidariteit en werknemersvertegenwoordiging zijn voor jonge werknemers minder vanzelfsprekende begrippen dan 25 jaar geleden. In die sterk veranderde maatschappij, concludeerden de medezeggenschapsvernieuwers van De Beuk, kunnen werkgevers en werknemers het beste samen bepalen hoe zij in hun organisatie medezeggenschap vorm willen geven. Sterker nog: zinvolle medezeggenschap kan alleen samen met de bestuurder. Daarom doopte De Beuk het project: Medezeggenschap Samen.

Cyclus van 29 jaar

Is het een cyclus? Het lijkt er wel een beetje op. Bij de eerste Wet op de Ondernemingsraden uit 1950 zaten werknemers en bestuurders samen in de ondernemingsraad. De polariserende tijdsgeest in jaren zeventig leidde tot een scheiding van arbeid en kapitaal: de bestuurder moest in 1979 uit de ondernemingsraad en werkgever en werknemer stonden lijnrecht tegenover elkaar. En anno 2008, 29 jaar na de grondige hervorming van de WOR, wordt de bestuurder weer terug aan tafel genodigd. Eigenlijk een logische stap voor wie bedenkt dat Nederland al jaren geleden het polariseren voor het polderen inruilde.

Maar dat is de tussenstand. Na de interviewronde in 2006 stond 2007 in het teken van draagvlak creëren bij vakbeweging, werk-

1 9 7 8 1 9 7 9 1 9 8 0 1 9 8 1 1 9 8 2 1 9 8 3 1 9 8 4 1 9 8 5 1 9 8 6 1 9 8 7 1 9 8 8 1 9 8 9 1 9 9 0 1 9 9 1 1 9 9 2 1 9 9

2008



Twee foto's van Rotterdam 010, de bijeenkomst waarin een keur aan betrokkenen bij de medezeggenschap met elkaar brainstormde over de toekomst van medezeggenschap. De methodiek MZ Samen maakt onderdeel uit van deze innovatie.

gevers, wetenschap, overheid en trainingsbureaus. Het was niet eenvoudig om de verschillende actoren enthousiast te maken. Maar De Beuk staat niet alleen in zijn gedachten over de vernieuwing van de medezeggenschap. Het lukte om de verschillende vernieuwingsbehoeften vanuit de wetenschap, vanuit de trainingsbureaus, vanuit de sociale partners te bundelen en te versterken. Voorlopige hoogtepunt in deze ontwikkeling was een eensgezinde bijeenkomst op 12 december 2007. Op initiatief van De Beuk en het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie (NCSI) schaaften sociale partners, ondernemingsraadleden, wetenschappers, beleidsmakers van het ministerie, toezichthouders en opleiders zich achter een gezamenlijk doel: innovatie van medezeggenschap.

Binden en boeien

Medezeggenschap heeft dus toekomst, maar in welke vorm? Lydia Schippers: “Het probleem is niet dat werknemers zich niet betrokken voelen bij hun bedrijf. Bij Heineken zijn ze bijvoorbeeld heel trots op hun bedrijf, ze gaan zelfs niet naar een café waar geen Heineken wordt geschonken. Met die betrokkenheid zit het dus wel goed. Maar als je dan vraagt, ‘kom je in onze ondernemingsraad’, dan is het ‘geen denken aan.’ Je moet die betrokkenheid dus op een andere manier organiseren. Veel mensen willen niet vier jaar lang, twee uur per week vergaderen over hoe een adviesaanvraag eruitziet.”

Liever feitelijk dan formeel

Maar hoe bind en boei je de mensen op de werkvloer dan wel? De Beuk heeft in haar zoektocht concrete stappen gezet. Voorbeeldprojecten zijn van start gegaan en er zijn principes opgesteld waaraan Medezeggenschap Samen volgens De Beuk moet voldoen. Uitgangspunt is dat Medezeggenschap Samen begint met een dynamische analyse van de situatie: een gesprek over de

kwaliteit van de medezeggenschap en de knelpunten. Vervolgens streeft De Beuk er naar om de participatie breder en lager in de organisatie te brengen. Maatwerk is hier het sleutelwoord en het gaat er om dat werknemers participeren in de feitelijke besluitvormingsprocessen en niet alleen in de processen die formeel zijn vastgelegd.

Medezeggenschap Samen staat ook voor een onderscheid tussen proces en inhoud: een inhoudelijk meningsverschil betekent niet dat daarmee ook het participatieproces onder druk komt. In praktische zin is het idee dat Medezeggenschap Samen heel goed naast de WOR kan bestaan. De principes ervan moeten de WOR feitelijk overbodig maken. De WOR is dan alleen nog een vangnet in die gevallen dat Medezeggenschap Samen onverhoopt niet slaagt.

Dick Termond: “Ik denk dat we ons over een jaar of vijftien verbazen dat we er zo lang over hebben gedaan om te komen tot maatwerk en samenwerking in medezeggenschap. Het is mooi als De Beuk in die ontwikkeling een voortrekkersrol speelt.”

2008



De brochure en de slogan uit 2005



SYTSE KOOPMANS

MEEDENKERS & DWARSKIJKERS

30 Jaar De Beuk ¹⁹⁷⁸₂₀₀₈

hoofdstuk 05

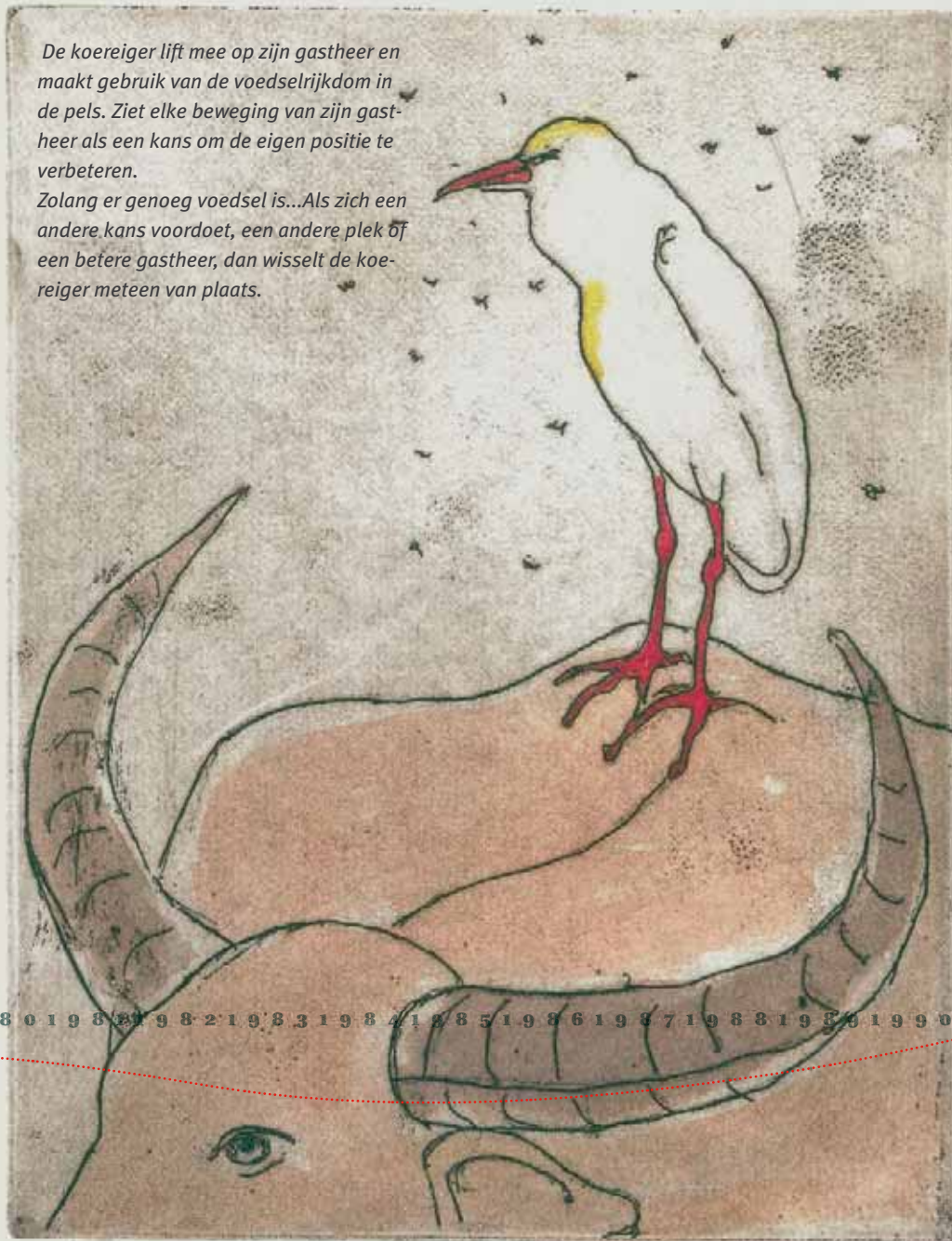


DE BEUK

o r g a n i s a t i e a d v i e s

De koereiger lift mee op zijn gastheer en maakt gebruik van de voedselrijkdom in de pels. Ziet elke beweging van zijn gastheer als een kans om de eigen positie te verbeteren.

Zolang er genoeg voedsel is...Als zich een andere kans voordoet, een andere plek of een betere gastheer, dan wisselt de koereiger meteen van plaats.



1978 1979 1980 1981 1982 1983 1984 1985 1986 1987 1988 1989 1990 1991 1992 1993

Tussen roeping en professie

De ontdekking van een vak

Pas sinds 1997 heet De Beuk 'organisatieadviesbureau'. Daarvoor waren we de 'Presentatiegroep De Beuk'. Hoewel veel mensen 'organisatieadvies' associëren met veel geld verdienen, willen wij er toch vooral mee uitdrukken dat we een vak uitoefenen en professionele kwaliteit bezitten. Wat is die professionele kwaliteit en hoe heeft die zich in de afgelopen dertig jaar ontwikkeld?

1999

Eind 1999 solliciteer ik bij De Beuk. De advertentie in De Volkskrant vind ik opvallend. Bijna niks over wat je moet kunnen als adviseur, des te meer over De Beuk zelf: 'We organiseren regelmatig interne trainingen en beleidsdagen, waardoor we een hecht en innovatief team blijven.' 'Voortdurend vinden we nieuwe manieren om het teamwerk op een hoger plan te tillen.' En ook: 'Binding is bij De Beuk een sleutelbegrip.' Graag mee willen werken aan maatschappelijk relevante thema's en je echt willen verbinden aan De Beuk, dat staat centraal.

Mijn eerste werkdag is de jaarlijkse kwaliteitsdag. Ik denk: 'Maakt De Beuk ook nog omzet of gaat het alléén om kwaliteit en ontwikkeling?' Ik word stevig uitgehoord over KPMG, mijn vorige baan. Was het daar niet veel professioneler? Ehh...(?) Mijn nieuwe collega's blijken al bezorgd dat ze af en toe een offerte verliezen,

bij KPMG waren we al blij als we 40 procent wonnen! En nog iets bijzonders: ik krijg drie dikke mappen met Beuk-theorie en methoden voor organisatieadvies, trainingswerk en werkvormen. Ik heb nog heel wat bij te leren.

Dan schrijf ik een offerte over gevaarlijke stoffenbeleid. Mijn expert-aanpak is: doelen formuleren, toetsen of het beleid effectief en efficiënt is en verbetervoorstellen leveren. Het is niet echt een onderwerp dat ik bij De Beuk verwacht.

Een kwartslag anders

Mijn 'schaduw' Dorien de Wit moedigt me aan net een kwartslag anders te kijken: Wat is de maatschappelijke relevantie van gevaarlijke stoffenbeleid, waar moet dat beleid dan over gaan, wie raakt dit? Benoem samen met betrokken partijen de gemeenschappelijke belangen en de verschillen. Wat maakt dat de uitvoering zo stroef loopt? Wat willen en kunnen al die partijen wél samen? Een veel interessantere aanpak toch dan een taai bureauwerkje!

Ik pak de mappen met Beuk-theorie erbij. Enkele teksten lijken nogal plichtmatig: over de stappen in een adviestraject, of over verschillende soorten organisatiestructuren. De toon is: 'dit gaat niet over ons.' De meerderheid van de teksten is echter bijzonder. Ik leer hoe je door te exploreren een klant zelf tot nieuwe

3 1 9 9 4 1 9 9 5 1 9 9 6 1 9 9 7 1 9 9 8 1 9 9 9 2 0 0 0 2 0 0 1 2 0 0 2 2 0 0 3 2 0 0 4 2 0 0 5 2 0 0 6 2 0 0 7 2 0 0 8

1988

Dorien de Wit schreef in 1998 speciaal voor de ondernemingsraden een boek over de basisgedachte achter netwerken: elkaar kennen en van dienst zijn.



inzichten kunt brengen. Hoe je kunt onderhandelen zonder dat het een gevecht is (het laboratorium-model). Dat het effectiever is om te analyseren waarom een klant een probleem heeft dan om te oordelen wat hij allemaal fout doet (dynamische analyse). En van alles over consultatief management en over de relatie tussen representatieve en participatieve democratie. De stapel Beuk-boeken heb ik dan nog niet eens genoemd: over netwerken als strategie, de multiculturele organisatie, hoe imago werkt, marktwerking in de publieke sector.

Hoe interessant en nuttig ook, ik begrijp uit deze theorie toch niet gelijk wat nu de Beuk-aanpak is bij organisatieverandering of hoe ik de discussie over gevaarlijke stoffen moet voeren. Kom ik er dan als ik heb leren exploreren of een dynamische analyse maak? Als antwoord krijg ik: “Wij zijn geneigd vooral over de inhoud te praten.” En de inhoud, dat is snappen hoe de maatschappij in elkaar zit, hoe politiek, burgers en organisaties zich tot elkaar verhouden. De rol van communicatie daarin. Diversiteit in organisaties is inhoud en hoe ondernemingsraden echt invloed kunnen uitoefenen.

Maar, maar ik ben bij een bureau gaan werken dat goed is in procesbegeleiding en dan blijkt de interesse bij de inhoud te liggen!

De aandacht voor het proces blijkt er dan wel degelijk te zijn. Die is zelfs zo vanzelfsprekend dat mijn collega's aannemen dat ik dat allemaal wel weet. En blijkbaar ook zo vanzelfsprekend dat daarover veel minder Beuk-theorie is dan over - bijvoorbeeld - de werking van imago.

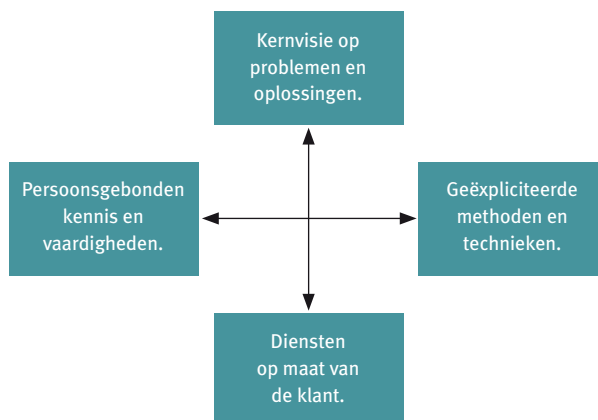
2008

Hoe werken we bij De Beuk aan de ontwikkeling van ons vak als adviseur? In 1999 vielen mij op: de eigen ‘Beukse’ theorieën, kwa-

liteitsdagen, boeken schrijven, discussies over maatschappelijke vraagstukken, interne trainingen en werken aan onderlinge binding. Maar is dat nu waar het over gaat, bij professionalisering? Naar kwaliteit en kwaliteitsbevordering kijken kan op veel verschillende manieren. Interessant vind ik de vier aspecten van professionele kwaliteit van Van Delden. Verder zijn de normen van de International Council of Management Consulting Institutes belangrijk voor De Beuk, want volgens die normen zijn wij sinds een paar jaar een ‘Accredited Consulting Practice’ (ACP).

Vier aspecten van professionele kwaliteit

Interessant van de vier aspecten van professionele kwaliteit vind ik dat je er zo mooi adviesbureaus mee kunt typeren, en dus ook De Beuk.



Figuur. Aspecten van professionele kwaliteit

Bron: P. van Delden, *Professionals. Kwaliteit van het beroep* Amsterdam, 1995, hoofdstuk 6 (bewerkt)

1 9 7 8 1 9 7 9 1 9 8 0 1 9 8 1 1 9 8 2 1 9 8 3 1 9 8 4 1 9 8 5 1 9 8 6 1 9 8 7 1 9 8 8 1 9 8 9 1 9 9 0 1 9 9 1 1 9 9 2 1 9 9

1991

Lidwi de Groot beschreef in *Alledaags toveren* (1991) de wenselijke praktijk van managers bij de lokale overheid.



Een top down aanpak, je mening er proberen door te drukken, daar houden wij niet van.

Idealiter heeft een professioneel adviesbureau alle vier aspecten in huis, maar in veel bureaus is een bepaald aspect dominant. Bijvoorbeeld bureaus die zich profileren met betrouwbare oplossingen op basis van beproefde methoden en technieken. Andere bureaus gooien vooral adviseurs met een grote naam in de strijd. En voor weer een andere groep is de professie het leveren van maatwerk en aansluiten bij de klant. Hoe past De Beuk in dit spectrum van verschillende soorten adviesbureaus?

Eigen visie

De Beuk is in ieder geval van de visie. Visie op interactief beleid, visie op leren, op medezeggenschap, op leidinggeven. Het enthousiasme voor deze inhoud vind ik een bindende kracht binnen De Beuk. In recente discussies over andere vormen van medezeggenschap (Medezeggenschap Samen) en over nieuwe communicatietheorie buitelt iedereen over elkaar heen met gedachten, voorbeelden, associaties. Onze website staat vol beschouwingen en theorieën. Naast gezamenlijk gedeelde interesses is er ook veel ruimte voor ieders 'witte konijnen': de inhoud waar hij of zij zelf enthousiast van wordt. Participatie bij gebiedsontwikkeling, de effecten van web 2.0 op de werking van de 'civil society', bewonersinbreng en Ik-Ver-Tel-Mee in de prachtwijken. En dan proberen daar zoveel mogelijk opdrachten mee te krijgen.

Die visie is wel veel minder ideologisch dan vroeger. Bij mijn sollicitatie kreeg ik nog een Beukblad mee over 'idealen'. Dat zouden we nu niet meer doen. Of misschien kun je het ideologisch noemen dat we steeds willen zorgen dat mensen naar elkaar luisteren

en elkaar serieus nemen. En als je dat dan doet blijkt elk probleem gewoon bespreekbaar te zijn. Een top down aanpak, je mening er proberen door te drukken, daar houden wij niet van. Daar klinkt nog steeds de achtergrond van emancipatie en democratisering in door.

Op maat van de klant

Betekent dit nu ook dat we meer hechten aan onze eigen visie, dan aan aansluiten bij de klant? Ja en nee. Ik heb zelf bijvoorbeeld grote moeite om aan te sluiten bij een opdrachtgever die vindt dat zijn medewerkers slecht functioneren, maar die beslist niet zijn eigen rol onder de loep wil nemen. Of een organisatie die zijn werkwijze wil laten evalueren alleen maar omdat dat nu eenmaal moet. En offerte aanvragen waarin de aanpak al staat voorgeschreven: brrr....

Maar klanten die wel iets willen, herkennen De Beuk aan ons enthousiasme, betrokkenheid en het gevoel dat we samen met hen het probleem oplossen.

Al vind ik dat laatste nog steeds een van de moeilijkste onderdelen delen van het advieswerk: het probleem niet van de klant overnemen, maar er samen aan werken.

Vaste methoden, persoonlijke stijl

Nieuwe collega's verbazen zich nogal eens dat we in onze team-bijeenkomsten en interne trainingen wel vaak nieuwe aanpakken ontwikkelen, maar vervolgens bijna nooit expliciet afspreken 'zo doen we dat dus voortaan'. Vrijheid, blijheid, zo lijkt het. Maar als je dan je eigen manier kiest, krijg je ineens van een doorgewinterde collega te horen dat 'dit toch echt geen Beukse aanpak is'. In een training de deelnemers een spel laten doen zonder te vertellen waarom: niet Beuks! Een klant hard confronteren met zijn fouten: ook niet Beuks! Met de klant samen ontdekken waarom hij zo handelt: wel Beuks! In een training eerst een rondje eigen ervaringen van de deelnemers, dan theorie toevoegen, dan oefen-



Hoe kijkt u naar de buitenwereld en hoe kijkt de buitenwereld naar u? Dat is de centrale vraag van de BinnensteBuiten-meter, een snelle bejegeningsscan (ook te vinden op www.beuk.nl).



Dorien de Wit interviewt een van de deelnemers tijdens een bijeenkomst over Goed Bestuur.

nen: èrg Beuks. Die norm over wat een 'Beukse aanpak' is, is dus geen expliciete afspraak. In onze organisatieopzet en omgangsvormen past een hiërarchische handhaving van een norm totaal niet. De aanpakken die we bedenken, moeten hun kwaliteit blijven bewijzen in de praktijk en overeind blijven in de discussies die we er steeds weer over voeren. Veel interessants verdwijnt weer, òf omdat het niet meer werkt, òf omdat het door niemand echt wordt opgepakt. Maar wat dan overblijft, slijt in als echt 'Beuks', zoals de eerder genoemde dynamische analyse bijvoorbeeld. Nieuwe collega's hebben het daar vaak niet gemakkelijk mee. De aanpakken die zij inbrengen, worden meestal zeer kritisch bejegend: is het stevig genoeg onderbouwd, past het binnen De Beuk? Maar als je dan een overtuigende aanpak hebt, dan wordt het door de rest ook met veel enthousiasme omarmd. Ik-Ver-Tel-Mee bijvoorbeeld of de leergang Authentiek presenteren.

De ACP-norm

Een andere manier om naar de professionele ontwikkeling van De Beuk te kijken is door de ogen van de internationale beroepsvereniging van management consultants ICMCI. In 2006 en opnieuw in 2008 hebben wij ons door de Orde van Organisatie-Adviseurs laten toetsen aan deze normen en zijn we een Accredited Consulting Practice (ACP). Deze normen houden in dat je als bureau een visie hebt op het adviesvak en een visie op professionalisering. Daarnaast moet je laten zien dat je een aantal competenties bezit. Zie onderstaand kader.

Kwaliteitsnormen van de ICMCI toegepast op De Beuk

Visie

- * Visie op het adviesvak: veel accent op leren, het hele krachtenveld betrekken, adviesvraag plaatsen in context van maatschappelijke ontwikkelingen, de klant blijft verantwoordelijk voor oplossen van zijn probleem;

- * Visie op professionalisering: hoe voortdurend te blijven leren en ontwikkelen? Zoals: regelmatig interne trainingen, eigen theorieontwikkeling, veel oog voor maatschappelijke ontwikkelingen, bevorderen dat adviseurs doen wat ze leuk vinden en waar ze goed in zijn (de 'witte konijnen' bij De Beuk).

Competenties

- * Waarden en gedrag, zoals onafhankelijkheid, integriteit, kunnen reflecteren op het eigen werk;
- * Adviesvaardigheden, zoals gespreks- en analysetechnieken;
- * Kennis van specifieke vakgebieden, zoals veranderingsprocessen, participatie, medezeggenschap;
- * Weten hoe de hazen lopen in de branches waarvoor je werkt.

Voor ons ligt de meerwaarde van deze ACP-toets vooral in het visiedeel. Reflecteren wij wel voldoende op ons vak? En hoe doen we dat?

Uit die toets is een aantal interessante zaken gekomen :

- We doen heel veel aan ontwikkeling van een eigen visie en aanpak. We kijken daarvoor scherp naar wat er bij klanten en in de maatschappij gebeurt en we benutten de nieuwste organisatie-theorieën. En ook zenden we onze visie graag de wereld in, zie bijvoorbeeld onze website en boeken. Maar echt toetsen van onze werkwijze bij vakgenoten buiten De Beuk doen we maar weinig (onder ons gezegd, wij denken dat wij het eigenlijk toch beter weten). Onmiddellijk is actie ondernomen om de toets buiten beter te organiseren, maar of wij van onze eigenwijsheid afkomen...!?

1 9 7 8 1 9 7 9 1 9 8 0 1 9 8 1 1 9 8 2 1 9 8 3 1 9 8 4 1 9 8 5



- Wij doen aan ‘reflectie door vooruitdenken’. We hebben dit nog niet precies onder woorden gebracht, maar het idee spreekt ons zeer aan. Waar het ongeveer op neerkomt: terugkijken en evalueren vinden wij vaak saai en tijdverspilling, we denken liever over wat er de komende tijd te gebeuren staat. Onze visie en aanpak scherpen wij niet aan ervaringen uit het verleden maar aan de vraag wat er nodig is bij de maatschappelijke ontwikkelingen en klantvragen die we verwachten in de komende tijd.
- Wij toetsen ons werk niet alleen op effect en rendement, zeker even belangrijk vinden we het dat ons werk ons enthousiast blijft maken en maatschappelijk nuttig is. Want zonder dat wordt het met het rendement ook niks. Ja, dat was trouwens ook iets dat me opviel in 1999: de regelmatig terugkerende vraag bij een nieuwe opdracht: vind je dit eigenlijk wel leuk genoeg?

1978

Waar komt dat streven naar eigen theorie vandaan? En het idee dat ons werk ook nog eens maatschappelijk nuttig moet zijn? De Beukse aanpak? Waarom krijgen nieuwe collega's niet gewoon een reader uitgedeeld met Porter, Schein en Argyris? Ik vraag het Lidwi de Groot, die bijna vanaf het begin bij De Beuk werkte en veel heeft bijgedragen aan de theorieontwikkeling.

Lidwi: “De oprichters van De Beuk waren zeer gedreven. Met hun ervaring in de media hadden ze een enorme feeling voor beïnvloedingsstrategieën, strategisch opereren, de werking van publiciteit. Ze waren daarmee zeer succesvol in het adviseren van politici en actiegroepen. In de beginjaren was er het gevoel van een echte pioniersorganisatie: wij zijn goed, wij kunnen alles, en ons lukt ook alles (zie ook hoofdstuk 1).

Toen ik er bij kwam bracht ik ook mijn idealen (feminisering! zie ook hoofdstuk 3) in. Maar daarnaast was ik zeer geïnteresseerd in theorievorming. Op twee gebieden. Het eerste gebied was het in-

strumentarium om als adviseur en trainer te kunnen werken, zoals gesprekstechnieken. Exploreren (dat het denkproces bij mensen op gang brengt) en de dynamische diagnose, om echt te snappen wat er aan de hand is.

En daarnaast theorie over strategisch opereren, hoe je met conflicten omgaat, de cultuur van organisaties. We hebben enorme discussies gevoerd over hoe imago werkt. Dat noemden wij de inhoud: hoe dit soort mechanismen in de maatschappij en bij klanten werkt.

Behalve de rijke eigen ervaringen van de vijf oprichters bleek er natuurlijk elders ook al wel wat over ontdekt en geschreven. Voor de gespreks- en diagnosetechnieken kon ik bovendien leunen op mijn achtergrond in de medische psychologie. Het toepassen van de dynamische diagnose, het echt proberen te snappen wat er aan de hand is, zie ik als het essentiële verschil tussen echte adviseurs en de ‘beterweters’: mensen die op grond van hun naam of ervaring wel eens even komen vertellen hoe het moet.

De Beuk-theorie is niet in grote mate beïnvloed door onze maatschappelijke opvattingen. Al klinken in bijvoorbeeld de theorieën over management wel onze voorkeuren door: in hoe je talenten van mensen inzet, hoe je mensen motiveert.

Met de verdere ontwikkeling van De Beuk en de komst van nieuwe mensen hebben we veel gedacht hoe we het goede van het pionieren konden behouden en hoe toch ook de kwaliteit vast te houden. De oplossing was toen om veel te werken met eigen kweek. We keken vooral: past iemand bij ons en zo ja, dan leerden we hem of haar van alles bij. We vonden het toen een compliment als een klant tegen ons zei: ‘jullie zijn zo inwisselbaar’.

Het belangrijkste verschil met andere bureaus was toen dat wij ook zelf opvattingen hadden over hoe de maatschappij en de

2006

9 4 1 9 9 5 1 9 9 6 1 9 9 7 1 9 9 8 1 9 9 9 2 0 0 0 2 0 0 1 2 0 0 2 2 0 0 3 2 0 0 4 2 0 0 5 2 0 0 6 2 0 0 7 2 0 0 8

Uit handen van de voorzitter van de Orde van Organisatieadviseurs, Rob Wagenaar, ontvangen Dorien de Wit en Toke Tom het ACP-certificaat. Vanaf dat moment (2006) is De Beuk Accredited Consulting Practice.



Lidwi de Groot: “Echt proberen te snappen wat er aan de hand is, zie ik als het essentiële verschil tussen echte adviseurs en beterweters.”

wereld in elkaar staken. Dat je misschien een organisatie zou helpen om de overhead 40% omlaag te brengen omdat de klant dat nu eenmaal vroeg, dat vonden wij onvoorstelbaar. Het moest wel maatschappelijke relevantie hebben en we moesten het leuk vinden. Hierdoor werkten we vaak ook aanbodgestuurd. We signaleerden maatschappelijke trends, vormden daar een mening over en vonden dan dat we daar iets mee moesten doen. Dat probeerden we dan aan de man te brengen.

Ik heb me lange tijd verantwoordelijk gevoeld voor de ontwikkeling van kwaliteit binnen De Beuk. Maar ik was daar zeker niet de enige in. Die drijvende kracht achter kwaliteit werd breed in De Beuk gedeeld. En als ik nu nog wel eens bij een Beuk-bijeenkomst kom, zie ik nog steeds een aantal dezelfde cultuurelementen: de nieuwsgierigheid, het meedenken, het denkproces op gang brengen. Die sfeer is nog precies hetzelfde.”

VAN 2008 NAAR 2018

Wat hebben we de komende jaren aan al die opgebouwde kennis en bureaucultuur? Is die professionele basis voldoende, zullen we ons nog wel verder ontwikkelen? Bij het maken van een terugkijkboek als dit komt gauw de vraag op of we niet te veel blijven vasthouden aan oubollige relikwieën uit de jaren zeventig, zoals ons streven naar rechtvaardige verdeling van macht en middelen (gelukkig nog steeds deel van de doelstelling in onze statuten). Of vooruitblikkend: is onze procesaanpak niet te soft in een markt waarin steeds meer opdrachtgevers vooraf al een SMART-resultaat van ons eisen? En zijn we überhaupt wel marktgericht genoeg, als onze ACP-kwaliteitsauditor ons blijkt te zien als een ‘werkgemeenschap voor politiek maatschappelijk engagement’?

Ik zie die gevaren toch niet. Dat komt denk ik omdat wij de waarom-vraag steeds blijven stellen, soms tot vervelens toe.

Niet alleen aan klanten: ‘waarom gaat het zoals het gaat?’ maar ook aan ons zelf: waarom doen we dit eigenlijk zo, is dat nog wel handig? De nieuwsgierigheid, het denkproces op gang brengen, het stringente zoeken naar de verklaring, die Lidwi de Groot heeft ingebracht, zit er diep in.

Bijzonder is ook dat dit proces echt collectief is. Volgens mij komt dat juist omdat wij vanuit huis werken en geen kantoor hebben. Bureaus met een kantoor maken vaak de impliciete veronderstelling dat onderlinge uitwisseling en gezamenlijke ontwikkeling vanzelf tot stand komen bij het koffiezetapparaat. Helaas gaat die uitwisseling in de praktijk vaak alleen over voetbal of files. Door het ontbreken van een kantoor heeft De Beuk ingezet op ontmoeten met inhoud, zoals interne trainingen en kwaliteitsdagen (zie hoofdstuk 10). Dat draagt sterk bij aan een gezamenlijk referentiekader, aan steeds opnieuw kritisch bezien of we nog op de goede weg zijn. Die kritische reflectie gaat over de inhoud van ons vak. Maar evengoed over de vraag of onze interne organisatie nog wel functioneel is. Nu denken we nog dat het helpt dat wij als adviseurs allemaal in dienst zijn van Stichting De Beuk en allemaal even veel verdienen. Dat bevordert, net als al onze teambijeenkomsten, de onderlinge kennisdeling en samenwerking – waar andere bureaus juist inzetten op onderlinge competitie, wat in de hand werkt dat mensen kennis voor zich zelf houden. Maar we voeren óók de discussie of eigentijdse arbeidsvoorwaarden nodig zijn om nieuwe adviseurs aan ons te kunnen binden.

Het kleine proces

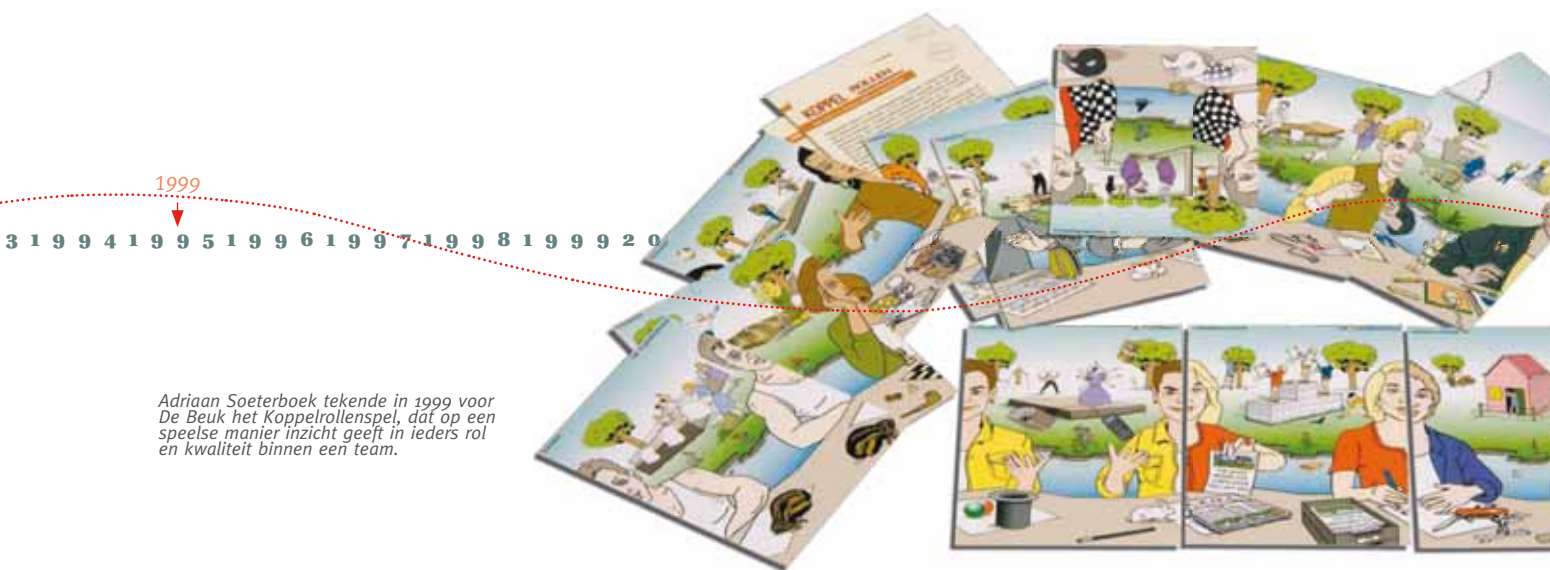
Het door ons zelf meest onderschatte element van kritische reflectie – zowel binnen De Beuk als in adviesopdrachten – is denk ik wel onze aandacht voor het ‘kleine’ proces, ofwel hoe je zorgt dat in een gesprek de goede onderwerpen aan bod komen, hoe je zorgt dat mensen naar elkaar luisteren en er een dialoog ontstaat.

1 9 7 8 1 9 7 9 1 9 8 0 1 9 8 1 1 9 8 2 1 9 8 3 1 9 8 4 1 9 8 5 1 9 8 6 1 9 8 7 1 9 8 8 1 9 8 9 1 9 9 0 1 9 9 1 1 9 9 2 1 9 9



Voor jezelf spreken, je open en onderzoekend opstellen, doorvragen wat de ander bedoelt in plaats van er gelijk een andere mening tegenover zetten, dat zijn enkele kenmerken daarvan. Binnen De Beuk is er een sterke impliciete norm om een gesprek zo aan te pakken. Dat brengt ons vaak veel verder dan de uitwisseling van standpunten die je in de meeste gesprekken ziet (al zal ik eerlijk bekennen dat we binnen De Beuk ook wel eens gewoon ruzie maken).

Bij elkaar genomen is er een volgens mij – deels door toevallige factoren zoals het ontbreken van een kantoor, deels door de enorme drive van een aantal mensen om een geheel te smeden van idealen, theorie en slimme organisatievormen – in de afgelopen dertig jaar een wijze van vakontwikkeling en professionalisering ontstaan die juist erg goed toekomstbestendig is (gelukkig maar!). Waarom denk ik dat? In de komende jaren komt het erop aan om supersnel steeds nieuwe combinaties te kunnen maken van impliciete en expliciete kennis. Onze klanten verwachten niets minder dan ‘integrerende innovatie’. Dat kun je niet in je eentje en dat kun je ook niet door een middagje surfen op internet. Het vergt dat wij als adviseurs onze kennis continu over en weer laten stromen. Dat vergt bereidheid tot kennis delen en samenwerken. Het vergt ook dat we supersnel elkaars kennis kunnen plaatsen en begrijpen. En dat gaat alleen maar als we een gemeenschappelijk referentiekader hebben en een echte shared practice. Laten we daar nou juist al dertig jaar aan hebben gewerkt!



MEEDENKERS & DWARSKIJKERS

30 Jaar De Beuk ¹⁹⁷⁸₂₀₀₈

hoofdstuk 06



DE BEUK

o r g a n i s a t i e a d v i e s



1 9 7 8 1 9 7 9 1 9 8 0 1 9 8 1 1 9 8 2 1 9 8 3 1 9 8 4 1 9 8 5 1 9 8 6 1 9 8 7 1 9 8 8 1 9 8 9 1 9 9 0 1 9 9 1 1 9 9 2 1 9 9

2007



De FNV Vrouwenbond leidt een nieuwe groep zwarte vrouwen en migrantenvrouwen op tot bestuurders. Mamita van Leeuwaarde scherpte deze enthousiaste vrouwen aan in drie thema's: een visie ontwikkelen, standpunten bepalen en je mening neerzetten.

Als de samenleving verkleurt

Een appèl op professionele identiteit

“Ga je werken bij De Beuk? Ze willen zeker inkleuren!”. Dat is de veelvoorkomende reactie van mensen uit mijn omgeving als ik vertel dat De Beuk me heeft gevraagd als trainer/adviseur. De reacties zijn niet geheel onlogisch. Het is 1990 en in mijn omgeving en zeker bij De Beuk is het besef doorgedrongen dat een evenwichtige m/v verhouding de zwart/wit balans nog niet op orde brengt. Ik heb als onderzoeker en trainer gewerkt in de hulpverlening aan seksueel misbruikte Turkse en Marokkaanse vrouwen en meisjes. Ik span me in om aandacht voor migranten te verankeren binnen organisaties. En heb een Indische achtergrond. Al die ervaringen zijn een welkome aanvulling voor de toenmalige Beuk.

1985-1995:

NAAST CULTUURVERSCHILLEN GAAT HET OOK OM MACHT EN POSITIES

“Kunt u ons iets vertellen over ‘hun’ cultuur?” Met die vraag komen Nederlandse dienstverleners bij me als Marokkaanse en Turkse mensen een beroep op hen doen. Ik probeer hun perspectief te verruimen door ook aandacht te vragen voor effecten van migratie: “Je wordt pas Marokkaan doordat je in Nederland bent gekomen, daarvoor was je man of vrouw, rijk of arm etc.” Een cultuurbenadering alleen doet onvoldoende recht aan de situatie van mensen.

Migrantenacademie

Het uitgangspunt ‘herverdeling van macht, kennis en inkomen’ zorgt binnen De Beuk dat er werkelijk oog is voor de sociaal-economische positie van migranten en niet alleen voor cultuur-aspecten. In lijn met de activiteiten voor ondernemingsraden en voor vrouwen (Vrouw en Beleid) ontstaat de Migrantenacademie Rotterdam. Op initiatief van toenmalig wethouder Simons krijgt De Beuk in 1986 de opdracht ‘een kaderopleiding voor migranten te ontwikkelen en uit te voeren’. De beoogde deelnemers zijn mensen in zelforganisaties en in de moskeewereld ‘om deze uit hun maatschappelijk isolement te halen’. De Migrantenacademie heeft verschillende ambities. Zoals mensen leren hoe de Nederlandse samenleving functioneert, want alleen dan kun je integreren met alle rechten en plichten die daarbij horen. En leren om voor je belangen op te komen en daarvoor effectief aandacht te vragen in die Nederlandse omgeving. Collega’s als Willem de Jong, Dick Termond en Arjen Kranendonk - met op onderdelen externe gasten als Wim Meijer - begeleiden de groepen en kunnen uiteindelijk aan zo’n 50 mannen (!) een getuigschrift uitreiken. In een evaluatie aan het einde van vijf jaar Migrantenacademie benoemen zij de ‘andere’ leerstijl van migranten als aandachtspunt: liever mondeling dan schriftelijk; (meer) angst voor gezichtsverlies bij oefensituaties en andere onderhandelmethoden dan in Nederland gebruikelijk zijn. Ze refereren aan de veelheid van zelforganisaties, de onderlinge concurrentie en soms fatale invloed van bepaalde

3 1 9 9 4 1 9 9 5 1 9 9 6 1 9 9 7 1 9 9 8 1 9 9 9 2 0 0 0 2 0 0 1 2 0 0 2 2 0 0 3 2 0 0 4 2 0 0 5 2 0 0 6 2 0 0 7 2 0 0 8

voormannen. Maar ook noemen ze dat cursisten - net als bij Vrouw en Beleid - enorm veel belangstelling hebben voor elkaars ervaringen en met plezier helpen nadenken hoe de gevestigde bolwerken te benaderen.

Machtsvraag

In deze periode verandert het discours in organisaties over inkleuring, met name in vrouwenorganisaties. De kritiek van zwarte en migrantenzijde is dat er veel te weinig oog voor is dat de één ('wit') deel uitmaakt van een meerderheid die uitgaat van de vanzelfsprekendheid van hoe het hier gaat. Terwijl de ander (zwart/migrant/vluchteling) voortdurend deel uitmaakt van een minderheid: getalsmatig maar ook in de betekenis van invloed binnen je organisatie en eerlijk gezegd vooral ook in de maatschappij daarbuiten.

Vanuit het perspectief van de minderheid kan er pas dan met recht over eventuele cultuurverschillen gesproken worden, als de machtsvraag - 'Wie heeft het hier voor het zeggen over hoe het hoort' - bevredigend besproken c.q. opgelost is.

Ook de vragen van organisaties verschuiven: men heeft inmiddels wat ervaringen opgedaan met het aannemen van personeel met een niet-Nederlandse achtergrond. Dat integratieproces in de organisatie verloopt meestal niet soepel: er zijn spanningen, er ontstaan conflicten, mensen verlaten de organisatie voortijdig. Daardoor lukt het ook niet om streefcijfers rond personeel te halen.

Morele definiëring

Als organisatieadviseur krijg ik steeds vaker te maken met een morele definiëring van het vraagstuk. In het intakegesprek vallen termen als: 'ongelijkheid, achterstand en achterstelling', soms zelfs het beladen begrip 'racisme'. Meestal niet door het management, maar wel door (zwarte of migranten) medewerkers die be-

trokken zijn bij de opdrachtverstrekking.

In retrospectief: er ligt een sterke nadruk op de onderlinge interactie tussen 'witte' en de - meestal enkele - 'zwarte' collega's en op de moeite om mensen binnen te krijgen of binnen te houden. Op de vraag waarom de organisatie zich zo inspent om in te kleuren, is het antwoord vaak 'vanuit rechtvaardigheidsoverwegingen' of 'vanuit de wens om een afspiegeling te vormen van de samenleving'. Ook de overheid die haar licht opsteekt in andere landen, propageert positieve actie beleid vanuit noties over rechtvaardigheid, afspiegeling en soms ook 'legitimatie' - zoals bij de politie.

Iedereen gelukkig

Voor het eerst speelt mijn etnische achtergrond als adviseur (impliciet) een rol. Meestal komt de adviesvraag als er al flinke problemen zijn en men op zoek is naar iemand die het conflict kan hanteren of een 'teambuilding' kan doen. Met mijn Indische afkomst lijkt ik voor beide 'partijen' acceptabel te zijn, al word ik vanuit de 'zwarte' kant vaak getest op mijn juiste bewustzijn: Zie ik de problemen ook in termen van machtsverschillen of ga ik mee in het cultuurverhaal? Oprecht kan ik antwoorden dat ik óók vanuit een machtsperspectief kijk naar de werkelijkheid. Vanuit de 'witte' kant is er waardering dat ik het ongemak een plek weet te geven, hanteerbaar help te maken en over een rijke voorraad anekdotes en voorbeelden beschik uit andere organisaties. Die verhalen bieden herkenning én perspectief. Heel vaak gaan de discussies over wie zich aan moet passen en wie (dan) verliest. Een manager is jarig en in het team trakteer je dan. Zijn verjaardag valt nu in de Ramadan en de enige migrantenmedewerkster vast. Wat te doen: wél trakteren sluit haar uit, niet-trakteren wekt ergernis bij de rest die deze gewoonte waardeert. De manager besluit te trakteren en voor de vastende medewerkster een bos bloemen mee te nemen: iedereen gelukkig. Een dergelijk simpel voorbeeld van en-en in plaats van of-of schept ruimte om weer met elkaar uit de winst/

1 9 7 8 1 9 7 9 1 9 8 0 1 9 8 1 1 9 8 2 1 9 8 3 1 9 8 4 1 9 8 5 1 9 8 6 1 9 8 7 1 9 8 8 1 9 8 9 1 9 9 0 1 9 9 1 1 9 9 2 1 9 9

verlies-stand te komen en op zoek te gaan hoe je handiger met verschillen omgaat.

Koorddanser

Als adviseur voel ik me bij tijd en wijle een koorddanser die voortdurend bezig is het juiste evenwicht te bewaren in de gepolariseerde verhoudingen: niet meegaan in beschuldigingen die onderhuids of in scherpe bewoordingen geuit worden, maar ook geen uitsluitingsmechanismen negeren. Ofwel: ruimte scheppen voor probleemverheldering én wederzijdse inspanning. Want dat is een uitgangspunt dat we expliciet stellen bij het aanvaarden van een opdracht. We hebben echt niet de illusie dat 'multiculturalisatie' vanzelf gaat.

De Beuk heeft in die tijd ongelooflijk veel opdrachten hierover: van gemeenten tot vakbonden en politie, van vrouwenorganisaties tot kunsteducatie-instellingen, van ministeries tot hulpverleningsorganisaties; soms een enkele lezing of training, maar veelal een langduriger veranderingstraject. We juichen deze groei in opdrachten toe: het zegt immers wat over de maatschappelijke bereidheid die is ontstaan om recht te doen aan 'nieuwkomers'. Ook al typeren we ze soms als 'sleurklussen': niet in de zin van dat ze een sleur zijn – integendeel, over het algemeen zijn ze nogal enerverend – maar dat je eenieder erbij moet 'sleuren'. Je wordt ingehuurd, maar tegelijkertijd moet je de opdrachtgever en de organisatie voortdurend bij de les houden.

Drieslag

Ook binnen De Beuk zelf leren we verder. Allereerst hoe we als veranderkundigen kijken naar multiculturalisatie. Tijdens onze interne 'Beukweken' in Oxford (1991) en in Berlijn (1992) bevragen we organisaties die we daar bezoeken juist op het punt van multicultureel werken. We bouwen aan onze eigen aanpak en voelen

ons thuis bij de drieslag:

- cultuurverschillen maar dan wél gerelateerd aan dimensies die ertoe doen in werkverhoudingen zoals benoemd door Hofstede - denk aan machtsafstand, onzekerheidsvermijding, individualisme - en niet aan klassiekers als 'muziek' en 'hapjes'.
- machtsdynamiek tussen 'buitenstaanders en gevestigden' zoals beschreven door Norbert Elias en de doorwerking van tokenisme: de 'excuus-Truus' - voor vrouwen benoemd door Rosabeth Moss Kanter - en nu dus de 'Alibi Ali'.
- en de leuke en spannende aspecten van wisselende identiteiten waar mensen zélf keuzes in willen maken ...vrouw, professional, dochter, muzikant, feminist, gelovige etc.

Sinterklaas en slavernij

Van binnenuit leren we zelf óók hoe ingewikkeld inkleuren verloopt. Lukt het ons binnen De Beuk om voldoende wederzijdse inspanning te plegen, zijn we in staat onze eigen gegroeide vanzelfsprekendheden te herwaarderden of in een andere vorm te gieten? Uiteraard nooit een overleg plannen op Sinterklaasavond, maar wel op 1 juli (afschaffing van de slavernij), omdat buiten de Surinaamse collega niemand daaraan denkt. Natuurlijk een apart vrouwenoverleg binnen De Beuk, maar geen migrantenoverleg, want we willen meteen 'mainstreamen' zonder na te denken of deze stap zo te zetten is. We merken - wat we bij klanten al waarnamen - dat juist organisaties met een sterke eigen organisatiecultuur met veel trots daarop meer moeite hebben met inclusie van 'andere' opvattingen; niet alleen als het migrantencollega's betreft maar überhaupt. We besluiten na het te snelle vertrek van zwarte/migranten collega's op zoek te gaan naar patronen; ook al vertrekken er óók witte collega's en is het verleidelijk die reeks vertrekken 'toeval' te noemen. De combi zorg-arbeid met onze meerdaagse trainingen en dus hotelleven lukt niet meer met een kind, iemand wil remigreren, zijn een paar redenen.

3 1 9 9 4 1 9 9 5 1 9 9 6 1 9 9 7 1 9 9 8 1 9 9 9 2 0 0 0 2 0 0 1 2 0 0 2 2 0 0 3 2 0 0 4 2 0 0 5 2 0 0 6 2 0 0 7 2 0 0 8

2000

1997



In 'Het is Menens Hier' beschrijft Febe Deug de nieuwe aanpak van diversiteitsbeleid in een maatschappelijke organisatie: niet de culturele identiteit is bepalend, maar ieders professionele kwaliteit en talent.



Zoals U & Ik Uniek, is een videoband over tokenisme, gemaakt door De Beuk en benut in projecten om de machtspatronen in de relatie tussen minderheden en meerderheden inzichtelijk te maken.

Eerlijk

Als we eerlijk zijn, valt het ons van onszelf tegen dat onze track record rondom inkleuring te wensen overlaat. De Beuk kan toch omgaan met verandering? Kijk eens hoe die mannenclub een feministische imprint heeft gekregen! En ook kent De Beuk toch echt wel enige diversiteit? Uit mijn begintijd bij De Beuk herinner ik me een pensioenadviseur die uiterst serieus de opdracht meekrijgt een pensioenregeling te ontwerpen - gezien de diversiteit in leefsituaties - waarbij het pensioen geldt voor getrouwde hetero's, maar ook voor samenwoners homo/hetero, voor meerdere relaties die men kan achterlaten en naast kinderen ook voor eventuele huisdieren die verzorgd achter moeten blijven... (sommige Beukers hebben paarden en zijn daarop nogal gesteld). Ik herinner me de planning van De Beukweek die rekening houdt met vakanties en eindexamens van kinderen en ook met de bevallingsdatum van een paard! In die tijd realiseren we ons niet dat 'onze' diversiteit zich eerlijk gezegd vooral beweegt binnen een optimistisch links-feministisch spectrum en echt niet zomaar toerust voor andere dimensies van diversiteit.

Ik heb (vanuit de socialisatie) niet geleerd om me zo zichtbaar te maken.

Plek binnen De Beuk

Alle nieuwe collega's moeten hun plek veroveren, maar hoe pakt dit uit voor mensen met een migrantenachtergrond? Exit-gesprekken leveren het volgende op:

1. De verwarrende mix van vriendschappelijkheid en zakelijkheid. Bij De Beuk ziet het eruit als een soort intieme kring van vrien-

den. Er ontstaat een soort ongrijpbare spanning of je daar wel/niet/een beetje bij hoort. Druk om je aan te passen om erbij te 'mogen' horen. Terwijl je uiteindelijk - net als bij 'gewone' bureaus maar daar is dat bij de start duidelijk - ook echt afge-rekend wordt op je productiviteit. Extra als migrant: door alle meegemaakte maatschappelijke uitsluiting en overlevingsstrategieën heb je een zesde zintuig ontwikkeld voor hoe je bekeken wordt, wij/zij-processen - er wel of niet bij horen - met als resultaat dat je daar niet meer aan mee wilt doen en je terugtrekt.

2. De druk tot zichtbaar profileren. Zet wat Beukers bij elkaar en onmiddellijk wordt er druk gedebatteerd. Op zich is een 'witte' debating cultuur geen enkel probleem (alsof zwarten geen debating cultuur zouden kunnen hebben!), maar de druk tot conformeren of origineel zijn binnen bepaalde grenzen is groot. Je kunt je alleen een eigen eventueel 'afwijkende' plek veroorloven als je 'buiten' bij klanten succesvol genoeg bent: daarmee kun je je onafhankelijkheid 'binnen' kopen. Kenmerkend voor hoe de Nederlandse samenleving als geheel met diversiteit omgaat: als iemand maatschappelijk succesvol is, dan kan iemand zijn/haar gang gaan. Voor een migrant komt daar nog een gevoel bij nog bij: ik heb me genoeg aangepast, ik wil niet meer meedoen aan dat conformisme. En ook nog: ik heb genoeg gevochten voor een plek, ik wil dat niet ook nog in 'eigen huis' doen. En ook nog: ik heb (vanuit de socialisatie) niet geleerd om me zo zichtbaar te maken.

3. Ideologische lading. Het is zo belangrijk dat er zwarte / migrantenadviseurs binnen De Beuk werkzaam zijn, omdat we in verscheidenheid geloven, er wordt zo veel over gepraat, het wordt zo graag gewild dat je het voortdurend voelt.... Naast je professionele kant legt dat toch te veel nadruk op je etnische identiteit.



1 9 7 8 1 9 7 9 1 9 8 0 1 9 8 1 1 9 8 2 1 9 8 3 1 9 8 4 1 9 8 5 1 9 8 6 1 9 8 7 1 9 8 8 1 9 8 9 1

Stereotiep

Gesprekken met witte collega's geven het bekende beeld van gevangen zitten tussen 'ik wil er niks van zeggen dat iemand zo vaak te laat komt, want dat stereotypeert' en dat gedrag tegelijkertijd wel verdraaid lastig en onprofessioneel vinden. Gevangen zitten in het welbevinden bij weinig hiërarchie, impliciete normen en veel individuele vrijheid - zachte sturing op personen - en daarop niet willen inleveren voor collega's die meer behoefte lijken te hebben aan explicietere vormen van taaksturing. Tijdig aanklaarten als iets niet goed gaat, zodat je als collega kunt helpen/inspringen is een vanzelfsprekendheid binnen De Beuk. Bij migrantencollega's duurt dat soms net te lang, waardoor opdrachten onnodig mislopen.

Professioneel handelen is het aangrijpingspunt.

Veranderruimte

Deze ervaringen - maar ook hoe we in het internationale werk soms door schade en schande 'wijzer' worden in hoe vanzelfsprekendheden niet werken - zijn pijnlijk en kunnen we op cognitief niveau een plek geven. Daarmee is nog niet direct een andere strategie geboren, laat staan een mooi resultaat geboekt. We willen in ieder geval onze krampachtigheid weer kwijtraken bij het zoeken naar nieuwe collega's en leden voor het bestuur. En dan

krijgen we het tij weer wat mee. Doordat we breder werven dan uit eigen klanten- en beken-denkring zoals tot nu toe gebruikelijk, komen er sowieso mensen binnen

met andere achtergronden dan sociaal-democratisch feministisch. Dat brengt diversiteit, discussie en daarmee veranderruimte te weeg waardoor die ene dimensie van diversiteit niet langer in de schijnwerper staat.

1995 - 2005:

EEN KWALITEITSBENADERING BIEDT NIEUW PERSPECTIEF EN ENERGIE

Vrouwenopvang Utrecht wil begeleiding bij de omslag naar een - wat men zelf noemt - multiculturele organisatie. We sluiten aan bij een grotere veranderingsslag die men moet maken: van aanbod- naar meer vraag- en resultaatgericht. We starten niet meer met hoe zwarte/migranten en witte hulpverleners met elkaar omgaan. We richten ons op de vraag wat cliënten in alle soorten en maten en achtergronden verwachten en wensen. Daardoor is het professionele handelen van medewerkers het aangrijpingspunt: 'Welke kwaliteit van hulpverlening kunnen wij bieden aan een divers geworden cliëntenkring (meer dan 50% van de cliënten is van niet-Nederlandse origine)?' Tegelijkertijd is er een gericht wervings- en selectiebeleid om van 21% personeel van niet-Nederlandse origine tot 40% te komen en managementtraining om de diversiteit goed te coachen. Winst is dat we een appél doen op ieders professionele identiteit. Medewerksters doen daardoor niet alleen maar vanuit hun etnische identiteit mee. Zonder dat we overigens de etnische identiteit negeren: waar dat aan de orde is, benoemen we dat ook en bespreken we wat de mogelijke effecten zijn voor cliënten en tussen collega's.

Talenten

Deze paradigmaverschuiving naar kwaliteit als vertrekpunt - professioneel handelen staat centraal en niet de onderlinge interactie tussen zwarte en witte personeelsleden - komt mede tot stand door de omarming van het begrip 'diversiteit' dat inmiddels ter-



1 9 8 1 9 9 9 2 0 0 0 2 0 0 1 2 0 0 2 2 0 0 3 2 0 0 4 2 0 0 5 2 0 0 6 2 0 0 7 2 0 0 8

2007

Deelnemers aan de training van de
FNV Vrouwenbond, die Mamita van
Leeuwaarde in 2007 gaf.

men als multi- of interculturalisatie verdringt.
Het focussen op diversiteit - hoe kunnen we ieders talent gebruiken om de organisatie goed te laten presteren in een diverse

Wat diversiteit is voor een organisatie, is burgerschap voor de samenleving.

omgeving - wordt langzamerhand gemeengoed en blijkt een verrijking te zijn. Het vervangt een morele definitie door een zakelijke benadering: tel uit je winst door te investeren in diversiteit! En het proces gaat iedereen in de organisatie aan: energie erin steken doe je uiteindelijk voor je cliënten en jezelf en niet voor een collega of een goed doel! Bovendien worden individuen niet langer 'geperst' in tegenover elkaar staande blokken: zwart versus wit. Er is ook oog voor andere aspecten van identiteit en daarmee is er weer meer ruimte om overeenkomsten te ervaren naast verschillen.

Organisatievraagstuk

Als adviseurs zijn we om meerdere redenen zeer content met deze herdefiniëring. Multiculturalisatie is door deze benadering genormaliseerd: het is een 'gewoon' organisatievraagstuk van strategie en competenties geworden waar je met je gewone instrumentarium en je gewone adviseursblik - 'is hier misschien een leerstrategie aan de orde?' - naar kunt kijken. Ook ontwikkelen we diversiteitsaudits - vergelijkbaar met hoe we dat rond bijvoorbeeld de invoering van de lumpsumfinanciering in het Voortgezet Onderwijs of het thema klantvriendelijkheid hebben gedaan - om te meten hoe een organisatie met dit vraagstuk omgaat. Collega Mamita van Leeuwarde werkt er in binnen- en buitenland mee.

2005-

EEN SAMENLEVINGSVRAAGSTUK VAN BURGERS, OVERHEID EN ORGANISATIES

En dan raakt de samenleving in de nieuwe eeuw in een stroomversnelling waardoor de context Nederland totaal anders is dan vijf of zelfs maar twee jaar daarvoor. Het artikel van Paul Scheffer uit januari 2000 over het multiculturele drama hebben we de maandag na verschijning 'gespeld' in een teambespreking. We zijn nooit blind geweest voor alle ingewikkeldheid rond diversiteit, maar we beseffen dat het onderwerp met deze publicatie echt op de maatschappelijke agenda staat. De naweeën van 9/11, de moord op Fortuyn - Nederland kent 'turbulente tijden' (de titel van ons klantendiner in 2004, slechts twee weken na de moord op Theo van Gogh). Overal zijn paradigmawisselingen gaande: in de zorg, in de sociale zekerheid (wat willen we met onze publieke sector: privatiseren/liberaliseren of toch maar niet alles?) En vooral integratie en het failliet van de multiculturele samenleving (waar of niet waar: de term is in ieder geval waardeloos geworden). Deze 21ste eeuwse nieuwe 'sociale quaestie' - Nederland als gemengde samenleving is een feit, die samenleving te laten functioneren is een worsteling - stelt ook ons als organisatieadviseurs van De Beuk voor de vraag welke aanknopingsperspectieven wij te bieden hebben aan opdrachtgevers die net als wij in die worsteling verder willen komen.

Nieuwe invalshoeken

Een kans doet zich voor via een opdracht van het Genootschap van Burgemeesters om een aantal burgemeestersconferenties te begeleiden. We herintroduceren de term 'burgerschap' en hoe je dat stimuleert. Burgers alleen maar zien als consument doet immers geen recht aan andere rollen en verantwoordelijkheden van mensen en brengt de overheid in een onmogelijke positie. Wat diversiteit voor een organisatie is - eenieder aanspreken op zijn ta-



Afrikaanse deelnemers In Beijing werken met de DIVA, de DiversiteitsAudit

lenten - is burgerschap voor de samenleving: eenieder aanspreken op haar/zijn verantwoordelijkheid. Maar vooral spreekt de term burgerschap de burgemeesters en ons aan omdat deze over alle verschillen heen een gemeenschappelijke aanspreektitel vormt die alle inwoners met elkaar delen. Burgerschap is een status die recht geeft om mee te doen en mee te dragen of je wortels nu al lang hier liggen of dat je bezig bent je te wortelen. Integratie heeft wat ons betreft dus niet alleen betrekking op nieuwe Nederlanders en het vraagt wederzijdse inspanning, zoals we ook altijd binnen organisaties gezien en gevraagd hebben. Burgemeesters die investeren in het bijeenbrengen van mensen met gezamenlijke doelen, dragen bij aan bridging in plaats van alleen maar bonding binnen de eigen groep. Cultuurverschillen zijn er, maar ons perspectief is veelzijdiger dan dat.

Allianties

Op organisatieniveau biedt het aangaan van allianties perspectief. Een grote GGZ-instelling in Amsterdam en HVN, landelijke patiëntenvereniging van mensen met Hiv/Aids, melden zich. Beide beseffen dat hun klantenkring zeer divers is geworden. Meer dan 50% van de mensen in het verzorgingsgebied van de GGZ heeft een migrantenafkomst. Dat zie je niet terug in de klantcontacten, terwijl de psychische nood hoog is. En de nieuwe Hiv-geïnfecteerden zijn vooral hetero's van niet-Nederlandse afkomst, terwijl de HVN voornamelijk uit witte hoogopgeleide homomannen bestaat.

De GGZ gaat letterlijk naar buiten en vraagt ons bijeenkomsten te ontwerpen waarin GGZ-medewerkers en de wijk in de volle breedte met elkaar in gesprek gaan over wat wenselijk en nodig is aan hulp. Het worden inspirerende avonden. Psychiaters, preventiemensen én altijd een lid van de Raad van Bestuur doen vanuit



de GGZ mee. En vanuit de wijk komen er professionals - allochtoon en autochtoon - als GGD, politie, het wijkcentrum, de jeugdhulpverlening, leden van het moskeebestuur en zelforganisaties. Er komen ook actieve individuen: een oudere-Marokkaanse-mannentaalles-groep met docent en tolk, een Algerijnse kunstenares, een jonge vrouw die ontspanningslessen geeft aan oudere vrouwen. De halfjaarlijkse avonden leveren inhoudelijke en strategische

Wat we mee maken als Nederland is alleen te begrijpen vanuit de context Wereld.

aanknopingspunten op. De echte winst zit in de directe uitwisseling en ontmoeting dwars door posities en etniciteit heen. En de bezieling komt uit het gevoel dat 'we' hier, dwars tegen de polarisatie om ons heen in, met elkaar willen bouwen aan een samenleving met recht en plek voor iedereen. Iedereen is zich bewust van deze context.

Grenzen

HVN - opgericht door witte hoogopgeleide homomannen - staat voor de opgave (en opdracht vanuit de subsidiegever) nieuwe risicogroepen aan zich te binden en ook hun belangen te behartigen. Dat zijn nu veelal illegaal in Nederland verblijvende heteroseksuele mannen, vrouwen en kinderen uit Afrika en Oost-Europa. Dat lukt HVN niet zo makkelijk. Gesprekken die ik voer met allerlei zwarte/migranten zelforganisaties - al dan niet afgescheiden van de HVN - leveren twee inzichten op:

1. Vanuit een emancipatieperspectief is het niet ongewoon dat men een eigen koers, een eigen club, een eigen weg wil ontwikkelen en bevechten. Dat kennen we immers ook uit de vrouwenbeweging, de milieubeweging, de politiek. Dus het is niet per definitie een falen van de HVN als organisatie als deze groepen zich niet willen aansluiten c.q. willen opgaan in de HVN.
2. Erken je eigen grenzen met betrekking tot je vermogen om diversiteit in huis te halen. De wens om alle vormen van diversiteit - sekse, seksuele geaardheid, etniciteit, leeftijd, leefvormen, verblijfsstatus - te accommoderen zijn in het licht van de oorspronkelijke kenmerken van de HVN - coming out rond homoseksualiteit en Hiv/Aids - niet altijd en overal te koppelen aan de situatie van nieuwe groepen met alle taboes rond homoseksualiteit en deze ziekte. Om mensen in een divers geworden samenleving werkelijk te bedienen rond Hiv/Aids is niet het 'einddoel' dat de HVN per se in alle opzichten superdivers wordt. Nee, HVN zou samen met anderen de netwerken die deze diversiteit representeren, moeten vinden, verbinden en op deel-terreinen tot actie brengen. Daar hebben de 'eindegebruikers' in alle diversiteit baat bij en dat zal de kwaliteit van overheidshandelen en van andere partijen rond dit onderwerp verhogen.

Samenlevingsadviseurs

Beide opdrachten genereren nieuwe perspectieven op diversiteit in de context van een verdeelde samenleving die voor betrokkenen van alle 'soorten en maten' niet te negeren is, als men elkaar treft in de zoektocht naar een betere hulp-en dienstverlening aan een divers geworden publiek. We munten daarom ook de term 'samenlevingsadviseur'. Multiculturalisatie is per definitie een organisatiekundige vraag die altijd nauw verbonden is met de ontwikkelingen buiten de organisatie. De opdracht van de samenlevingsadviseur is om deze context te onderkennen in hoe partijen elkaar perციpiëren en benaderen (en waar dit op speelt het

1 9 7 8 1 9 7 9 1 9 8 0 1 9 8 1 1 9 8 2 1 9 8 3 1 9 8 4 1 9 8 5 1 9 8 6 1 9 8 7 1 9 8 8 1 9 8 9 1 9 9 0 1 9 9 1 1 9 9 2 1 9 9

hanteerbaar te maken). Het is ook de opdracht van de samenlevingsadviseur ervoor te zorgen dat partijen zich niet verliezen of verstrikken in ideologische discussies, maar juist vooral concreet met elkaar werken aan doelen die alle partijen meer of minder nastreven. Dat betekent ruimte scheppen om nieuwe allianties en vormen te ontwikkelen als hedendaagse vertaalslag van diversiteit. Allianties die recht doen aan reële verschillen tussen burgers in dit land en tegelijkertijd uitnodigen om op gemeenschappelijke punten samen te werken.

EN NU ALS BEUK...

Hoe verschillend elke periode ook is geweest in de afgelopen jaren, onze vaste lijn is toch telkens weer gebleken:

- Het juiste gesprek met elkaar aangaan met als inzet verheldering. Daarbij hoort benoemen wat er speelt bij alle betrokkenen en dat niet onder de tafel houden of negeren.
- Zoeken naar wat bindt in plaats van alleen te blijven focussen op wat onderscheidt, met een beroep op wederzijdse inspanning en ruimte voor verschil.
- Naar buiten kijken: wat was het vraagstuk ook alweer dat opgelost moet worden in de ogen van je klanten, cliënten of andere stakeholders?
- Samen met anderen: maatschappelijke problemen zijn vaak zo taai dat je echt anderen ook nodig hebt om tot oplossingen te komen.
- Zoeken naar waar het hier en nu om moet gaan in plaats van abstracte ideologische discussies: problemen dus kleiner en praktischer maken. Dan blijkt steeds weer dat abstract-ideologische discussies niet in de weg hoeven te staan van werken aan concrete oplossingen in het hier en nu.

Klantvragen bieden perspectief

Voorjaar 2008. Discussies over de Wildersfilm en over straatcoa-

ches - betaald door de gemeente en ingehuurd om het contact met orthodoxe groepen te onderhouden. Discussies of moslims mogen weigeren de hand van een vrouw te schudden. Het is weglekkende energie.

Gelukkig zijn er steeds weer opdrachtgevers die door hun adviesvraag inspiratie en perspectief bieden in ons denken over hoe je grote maatschappelijke veranderingen accommodeert als samenleving en als organisatie.

Zoals een adviesopdracht om mee te denken met de World Connectors, een initiatief van Ruud Lubbers en o.a. de NCDO om in Nederland globalisering weer te benaderen op een open, nieuwsgierige manier. Wat we nu meemaken als samenleving, is immers alleen te begrijpen vanuit de context 'wereld' en dus werken de World Connectors eraan om globalisering hier én daar goed uit te laten pakken, zonder uitsluiting hier en daar. Hun kracht is nieuwe offensieve inzichten te genereren en die via de media uit te venten naar een breder publiek van burgers, maatschappelijk middenveld, bedrijfsleven, politiek en overheid. Dat geeft hoop, inspiratie en soms al concrete handelingsperspectieven voor burgers en andere stakeholders en dus ook voor ons als samenlevingsadviseurs!

3 1 9 9 4 1 9 9 5 1 9 9 6 1 9 9 7 1 9 9 8 1 9 9 9 2 0 0 0 2 0 0 1 2 0 0 2 2 0 0 3 2 0 0 4 2 0 0 5 2 0 0 6 2 0 0 7 2 0 0 8



FEBE DEUG

MEEDENKERS & DWARSKIJKERS

30 Jaar De Beuk ¹⁹⁷⁸₂₀₀₈

hoofdstuk 07



DE BEUK

o r g a n i s a t i e a d v i e s



In de zomer van 2006 gingen alle ambtenaren van de Dienst Stadsontwikkeling van 's Hertogenbosch in gesprek met de burgers. Zij zochten input voor vernieuwing van beleid. Het succes van deze zoektocht – de Stadsgoogle – wordt beschreven in het gelijknamige boek.

1 9 7 8 1 9 7 9 1 9 8 0 1 9 8 1 1 9 8 2 1 9 8 3 1 9 8 4 1 9 8 5 1 9 8 6 1 9 8 7 1 9 8 8 1 9 8 9 1 9 9 0 1 9 9 1 1 9 9 2 1 9 9 3

↓ 2007 ↑



07 / Joost van der Spek

Blik op de buitenwereld

Cultuurverandering begint met een waarom-vraag

In de zomer van 2006 gingen onder de vlag van 'Stadsgoogle' de 220 ambtenaren van de dienst Stadsontwikkeling in Den Bosch de straat op. Zij zochten geen rondslingerend huisvuil of loszittende stoeptegels, zij zochten contact met de burger als input voor hun eigen vernieuwing. De Beuk ontwierp en begeleidde deze zoektocht naar burgergerichtheid en politieke gevoeligheid.

De Bossche Stadsgoogle was De Beuk op het lijf geschreven. Want sinds Beukdirecteur Tom Pauka in 1988 in zijn boek 'De banaai wordt bespreekbaar' het cultuurveranderingsproces in de gemeente Groningen uit de doeken deed, geniet De Beuk faam als procesbegeleider bij dit soort gecompliceerde veranderingstrajecten.

Het boek dat Tom Pauka samen met de Groningse wethouder Rein Zunderdorp schreef, kreeg indertijd veel aandacht in de pers en werd een heuse bestseller. In het boek beschrijven zij hoe het eerste grote cultuurveranderingsproject op het niveau van een gemeente tot stand kwam. Het proces was VONK gedoopt en dat stond voor Verantwoordelijk, Ondernemend en Klantgericht. Het was ook 'de vonk van de verandering' die moest overspringen.

Dat een organisatie kan sturen op de zachte kant, de cultuur, was een inzicht dat pas kort daarvoor was ontstaan, mede dankzij

het boek Excellente ondernemingen van Tom Peters en Robert Waterman uit 1982. Veranderingen doorvoeren in organisaties bleek vaak heel lastig door het bestaan van impliciete aannames en gewoontes: de cultuur. Het inzicht drong langzaam door dat ook de cultuur moest veranderen om een organisatieverandering tot een succes te maken.

VONK

De gemeente Groningen was anno 1987 een eilandenrijk, waarin diensten langs elkaar heen werkten en talloze logo's en formulieren werden gebruikt. Een recente reorganisatie had 33 diensten teruggebracht tot 13, maar bracht niet de beoogde omslag teweeg. Onderzoek naar de invoering van een uniforme huisstijl leidde langzaam tot het inzicht dat de problemen niet met een nieuw logo alleen te verhelpen waren. Wilde de gemeente een omslag maken naar een klantgerichte dienstverleningsorganisatie, was er ook een andere ambtelijke en politieke cultuur nodig. Om die verandering in gang te zetten moest eerst de gemeentelijke cultuur bespreekbaar zijn. Het traject dat hieraan werd gekoppeld, was groots opgezet en ambitieus. Het doel was in krap twee jaar tijd een cultuurverandering te forceren. Tal van externe deskundigen werden betrokken. In alle diensten werden VONK-groepjes gevormd, die verbeteringssuggesties deden. Er was een Proefkrant waarin de verschillende diensten hun VONK-ervaringen met elkaar deelden. Er werden media- en schrijftrainingen gege-

3 1 9 9 4 1 9 9 5 1 9 9 6 1 9 9 7 1 9 9 8 1 9 9 9 2 0 0 0 2 0 0 1 2 0 0 2 2 0 0 3 2 0 0 4 2 0 0 5 2 0 0 6 2 0 0 7 2 0 0 8



ven. En Groningen vroeg De Tom Pauka om dit proces te begeleiden, vooral vanwege de ervaring van De Beuk met veranderingsprocessen van onderop.

Stadsgoogle

De dienst Stadsontwikkeling in Den Bosch had in 2005 een aantal redenen om zijn eigen functioneren tegen het licht te houden. De laatste collectieve strategie dateerde uit 1997. Hoewel de mondig burger al bestond, was het toen blijkbaar nog mogelijk om als ambtelijke dienst een strategie te bepalen waarin het woord burger amper voorkwam. In 2005 dacht men daar anders over. En hoewel de dienst eigenlijk prima functioneerde, waren er net iets te veel voorbeelden die leken op 'paarse krokodillen'. Dit begrip is afkomstig een reclamespot van een verzekeringsmaatschappij en is sindsdien uitgegroeid tot een metafoor voor overdreven en klantonvriendelijke bureaucratie en regelzucht. De Beukadviseurs Toke Tom en Yung Lie ontwierpen en bedachten Stadsgoogle. Stadsgoogle werd een zoektocht waarin de medewerkers van de Dienst Stadontwikkeling input verzamelden om na te denken over hun eigen burgergerichtheid en politieke gevoeligheid. Een bijzonder aspect van dit traject was dat alle 220 ambtenaren meededen: de juristen, de ontwerpers, maar ook de secretarissen en de milieuhandhavers. Zij vormden achttien heterogene 'leergroepen', die elk door een manager werden geleid.

Beeld en taal

Beeld is een krachtig hulpmiddel bij cultuurveranderingsprocessen. Een van de doelstellingen van VOnK was tot één huisstijl voor de gemeente te komen om zo als stad Groningen als eenheid naar buiten te treden. In die tijd was 'huisstijl' een tamelijk nieuw concept dat uit Engeland en Amerika was overgewaaid. Halverwege VOnK werd de nieuwe huisstijl gepresenteerd.

Ook taal is een zeer belangrijk element om een cultuurverande-

ringsproces in gang te zetten. Naast de spreekwoordelijke VOnK die als een vuurtje door de stad Groningen trok, was 'de banaan' een geveugelde term. De banaan komt uit een verhaaltje (zie De Banaan) van Tom Pauka. Het leverde een prachtige metafoor voor hoe moeilijk het is de bestaande cultuur van een organisatie te veranderen en ook hoe volslagen onduidelijk het vaak is waarom iets op een bepaalde manier wordt gedaan.

De Banaan

'Men neme een kooi met apen. In de kooi wordt een banaan opgehangen, daaronder staat een trap. Het duurt niet lang of er gaat een aap naar de trap, maar zodra hij er een voet opzet worden alle apen natgespoten. Een poosje later probeert dezelfde aap of een andere aap het nog eens, met hetzelfde gevolg: weer alle apen nat. Als er daarna nog een aap is die de trap opklimt, zullen de anderen hem dat beletten.

Nu halen we één aap uit de kooi en brengen een nieuwe binnen. De nieuwe aap ziet de banaan en wil de trap op. Tot zijn grote schrik springen alle andere apen hem op zijn nek. Na nog een poging weet hij het: als hij de trap op wil, wordt hij in elkaar geslagen. Dan halen we een tweede aap uit de kooi en brengen een nieuwe binnen. De nieuweling gaat naar de trap en krijgt een pak slaag. De vorige nieuwe neemt enthousiast deel aan de afstraffing. Een derde oude aap gaat er nu uit en een derde nieuwe komt binnen. Hij gaat naar de trap en krijgt slaag. Twee van de apen die op hem inbeuken, hebben geen idee waarom je de trap niet op mag. Oude aap vier eruit en nieuwe aap erin, enzovoort, tot alle apen die ooit het natspuiten hebben meegemaakt, vervangen zijn. Niettemin gaat nooit meer een aap de trap op.

'Waarom niet, meneer?'

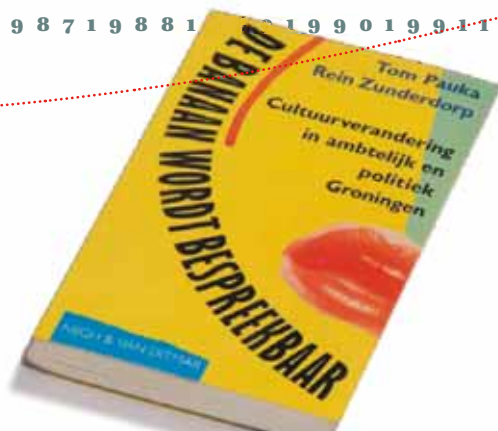
'Dat doen wij hier gewoon niet, jongeman.'

De cultuurverandering in Den Bosch kreeg twintig jaar later de

1 9 7 8 1 9 7 9 1 9 8 0 1 9 8 1 1 9 8 2 1 9 8 3 1 9 8 4 1 9 8 5 1 9 8 6 1 9 8 7 1 9 8 8 1 1 9 9 0 1 9 9 1 1 9 9 2 1 9 9

1988

In de Banaan wordt bespreekbaar beschrijven Tom Pauka en Rein Zunderdorp de cultuurverandering van de gemeente Groningen.



naam Stadsgoogle mee. Ook dat was een krachtig woord dat een duidelijk beeld op riep waaraan mensen konden refereren: een zoektocht in de stad. Stadsgoogle is een begrip geworden dat staat voor de wijze waarop de medewerkers van Stadsontwikkeling hun werk goed willen doen. Goed in de ogen van betrokken burgers. Zo vragen ambtenaren van de dienst Stadsontwikkeling anderhalf jaar na het cultuurveranderingstraject nog steeds of iets wel 'google' is. Waarmee ze bedoelen: kan dit vanuit het perspectief van de burger op deze manier?

Eén van de manieren waarop de deelnemers de resultaten van hun zoektocht terugkoppelden aan hun collega's, waren zelfgemaakte filmpjes. Ook dit waren krachtige beelden die in het geheugen van de deelnemers bleefden. Later zijn deze filmpjes in dvd-vorm aan het boek Stadsgoogle toegevoegd.

Weg uit de eigen werkelijkheid

Stadsgoogle vond twintig jaar na VONK plaats en in de tussentijd heeft de samenleving niet stil gestaan. Er zijn andere verwachtingen ontstaan over de overheid. Veel meer dan vroeger verwachten mensen een flexibele overheid die dingen voor elkaar krijgt. Dat is mensenwerk dat niet in regels of voorschriften te vatten is. Het vraagt van mensen in overheidsdienst dat zij creatief nadenken, zoeken naar de marges en zich inleven.

Deze veranderde samenleving vraagt dus om een andere overheid. Een toegankelijke overheid die verantwoordelijkheid neemt en die het contact met de burgers zoekt. En dat was precies wat Stadsgoogle deed. Een grote vernieuwing in vergelijking met het meer naar binnen gerichte VONK was namelijk dat de ambtenaren zelf de stad in gingen. Weg uit hun eigen werkelijkheid met het grote eigen gelijk. Na een gedegen interviewtraining en inhoudelijke voorbereiding trokken de ambtenaren er in groepjes van vier op uit om te onderzoeken hoe de Bossche burgers en politiek hun contacten met Stadsontwikkeling beleefden. Door het perspectief

van 'de ander' op te zoeken (de klagende burger, de ondernemer die vergunningen nodig heeft) werd de noodzaak tot veranderingen glashelder. Ook werd zo het 'vijandbeeld' van de 'onmogelijke burger' doorbroken. Deze ervaringen leidden tot een andere kijk op de werkelijkheid en de eigen werkwijze en resultaten.

Zo'n traject vergt lef van de ambtenaren zelf, maar ook van hun managers. Toke Tom zegt hierover: "Van leidinggevend en adviseur vraagt zo'n aanpak moed om de greep los te laten op wat er precies gedaan en geleerd wordt. Een verschil met twintig jaar geleden is dat managers beter gekwalificeerd zijn en meer durven. Ze durven hun medewerkers vertrouwen te schenken. Immers, ook de medewerkers zijn mondiger, beter gekwalificeerd en hebben ruimte nodig."

Dit leidde ook tot een andere rol voor De Beuk. Bij VONK leverde De Beuk trainers en voorzitters voor elke bijeenkomst. Dat was zo grootschalig dat De Beuk in deze periode zelfs een huis huurde in Groningen waar haar trainers konden overnachten. Maar in Den Bosch wilden de managers zelf trainen en zelf voorzitten. Toke Tom: "Dus trainden wij managers zodat zij zelf de leer groepen konden begeleiden."

Fundament

Een cultuurverandering kan alleen succesvol zijn als gebruik wordt gemaakt van de fundamenten van de oude cultuur. In Groningen kampte de juridische afdeling bijvoorbeeld met grote tekorten. Wat bleek: ze hadden voldoende menskracht, maar behandelden elke vraag van een burger zo grondig dat het antwoord zelfs voor de Hoge Raad stand zou houden. Door die cultuur van zeer hoogstaande eisen was de gang van zaken op die afdeling zeer bureaucratisch geworden. André Mooij, die indertijd bij VONK betrokken was: "We wilden hen tot een breuk in hun denken verleiden, maar wij moesten daarbij oppassen met de termen die we gebruikten.

3 1 9 9 4



0 2 2 0 0 3 2 0 0 4 2 0 0 5 2 0 0 6 2 0 0 7 2 0 0 8

1988

Het Nieuwsblad van Het Noorden publiceert een interview met wethouder Rein Zunderdorp over de veranderingen op het gemeentehuis van gemeente Groningen.

Bureaucratie was een ongeschikte term. We hadden woorden nodig die recht deden aan de bestaande cultuur, dus noemden we het efficiency en zorgvuldigheid.”

In Den Bosch kon eveneens verder worden gebouwd op bestaande cultuurelementen. Juist doordat de ambtenaren trots waren op hun dienst, durfden ze de straat op te gaan en waren ze bereid kritisch naar hun eigen functioneren te kijken. In de gesprekken met burgers vonden ze vervolgens ook de bevestiging van hun eigen deskundigheid. Doordat ze veel positieve feedback kregen van de Bosschenaren, kreeg ook de kritiek die werd geuit, meer gewicht.

Ondernemend

De ‘On’ in VOnK is van ondernemend, een term die het in het Lubbers-tijdperk goed deed. Ondernemend is een breed begrip waaronder veel kan worden verstaan. Initiatief nemen, risico’s nemen, inventief denken. In het kader van VOnK ging het over ondernemen in alle soorten en maten.

Bijvoorbeeld letterlijk door commerciëler te denken over de uitbating van de Groningse schouwburg en de Oosterpoort, die hierdoor in twee jaar tijd hun omzet verdubbelden. Maar ook door inventief denken zoals bij de milieudienst. De vuilnismannen werken onder hoge druk. Alles moet binnen een bepaalde tijd af. Tegelijkertijd stappen mensen die een straat zoeken, vaak op een vuilnisman af: die rijden immers langzaam en zijn daardoor benaderbaar. Bovendien kennen ze de weg. Die vuilnisman op zijn beurt reageert vaak onvriendelijk, want hij heeft haast: als hij te laat is, komt hij in de problemen. Aangespoord door VOnK kwamen de vuilnismannen zelf met het idee om plattegrondjes van de stad in de cabine te leggen met daarop de tekst ‘De stad Groningen wenst u een goede reis.’ Daarop konden ze dan heel makkelijk aangeven waar de automobilist zich bevond en waar die naartoe moest. Dat had iemand achter een bureau nooit kunnen bedenken!

Risicomijding

Politiek ontbrak het echter vaak aan het lef om risico’s te nemen. Ondanks alle kleine en grote successen op het gebied van de ondernemende overheid, concluderen Pauka en Zunderdorp in *Banaan voor gevorderden* dat in het Groningse cultuurveranderingstraject risicomijding de remmende factor bij uitstek is geweest. ‘Risicomijding is zowel oorzaak als gevolg van allerlei onwenselijke maar moeilijk te veranderen zaken in een ambtelijk bedrijf.’

Critici van VOnK verwijzen enigszins smalend naar de Groninger Kredietbank affaire enige jaren later. De directeur had zich wel erg ondernemend opgesteld door zich op de commerciële hypotheekmarkt te begeven. Mede doordat bestuurlijk toezicht faalde, verloor de gemeente Groningen begin jaren negentig hierdoor 58 miljoen gulden. Deze directeur was in VOnK overigens al als voorbeeld aangedragen van iemand die té ondernemend was.

Initiatief

Bij de Stadsgoogle was ondernemerschap in de brede zin van het woord geen doelstelling. Wel was de bedoeling dat de ambtenaren beter zouden gaan nadenken over de gevolgen van hun gedrag en dat ze meer eigen initiatief zouden nemen. Zo mag het in de toekomst niet meer voorkomen dat een nieuwbouwwijk niet wordt opgenomen in het schema voor de vuilophaaldienst. Niet door specifieke onwil of falen van een dienst in het bijzonder, maar doordat niemand het initiatief had genomen om even de telefoon te pakken en de verschillende lijnen samen te brengen.

Klantgericht

Het no-nonsense politiek klimaat uit de jaren tachtig drong ook door op de gemeentelijke werkvloer. De gemeente moest uit haar ivoren toren komen en klantvriendelijk gaan werken. André Mooij: “Wij hebben al snel afstand genomen van de term ‘klantvriende-

1 9 7 8 1 9 7 9 1 9 8 0 1 9 8 1 1 9 8 2 1 9 8 3 1 9 8 4 1 9 8 5 1 9 8 6 1 9 8 7 1 9 8 8 1 9 8 9 1 9 9 0 1 9 9 1 1 9 9 2 1 9 9

1989

Het nieuwe logo van de gemeente Groningen werd op allerlei manieren onder de aandacht gebracht.

Is een treinmachinist die op een reiziger wacht, klantvriendelijk? Nee dus!

lijkheid'. Het gaat niet om het vriendelijk zijn voor één klant maar om alle klanten samen. Is een treinmachinist die op één reiziger wacht, klantvriendelijk? Niet dus, en daarom stond de K in VONK voor klantgericht.” In Groningen uitte zich dat vaak in heel praktische veranderingen. Duidelijkere brieven, een bosjes bloemen bij bouwoverlast, een leuker aangeklede wachtruimte bij de GGD. Maar bijvoorbeeld ook gewoon zorgen dat de telefoon wordt opgenomen.

In de jaren tussen VONK en Stadsgoogle, de jaren negentig, bepaalden concepten uit het bedrijfsleven nog meer de toon bij overheden en non-profit instellingen. Meetbaarheid was alles. Zo konden processen tenminste worden gecontroleerd en afge-rekend. De Beuk zag natuurlijk ook de voordelen van meten (is immers weten), maar vond het tegelijkertijd een lastig onderwerp. Kun je overheidsresultaten wel altijd meten? En hoe houd je balans tussen bezieling en zakelijkheid? Dit leidde ook tot het debat een aantal jaar geleden tussen de manager en de professional. Zijn we in Nederland niet te ver doorgeschooten in het meten en managen waardoor vakmensen meer tijd kwijt zijn aan verantwoording afleggen dan aan hun eigenlijke werk: handen aan het bed, onderwijzer voor de klas en blauw op straat?

Burgergericht

Inmiddels is deze technocratische wind weer wat gaan liggen en is het inzicht gegroeid dat de burger geen klant is en de overheid geen koekjesfabrikant. Was in Groningen 'klantgericht' een

nieuwe term, in Den Bosch werd deze ook nog gebruikt maar daarnaast was 'burgergericht' het nieuwe devies. Deze term doet recht aan de verschillende rollen die inwoners van een gemeente in zich verenigen. Zij zijn soms klant, maar ook onderdaan én medeontwikkelaar én opdrachtgever. Dat betekent dus ook dat burgers niet altijd hun zin kunnen krijgen: dat is de grens met integriteit. Een ambtenaar moet 'nee' durven verkopen, maar ook 'ja'.

In de opstartfase van Stadsgoogle deelde De Beuk het boek *Koning Burger* van Jos van der Lans (publicist, lid van de Raad van Toezicht van De Beuk) uit aan de Bossche managers. Zij waren zo enthousiast over dit boek dat ze delen ervan hebben gebruikt in de leergroepen. Een van de stellingen van Van der Lans is dat de gemeente weer een gezicht moet krijgen. Mensen hebben graag te maken met 'iemand' binnen het stadhuis. Opvallend was dat de Bossche burgers dezelfde boodschap meegaven aan de ambtenaren. Zij lieten blijken dat ze het heel prettig vinden om een duidelijke aanspreekpunt te hebben met een naam en een telefoonnummer.

Stadsgoogle heeft voor de dienst echt als een spiegel gewerkt. Mensen gingen nadenken over hun eigen gedrag; hoe dat overkomt en wat dat betekent. Een belangrijk leerpunt voor hen was: 'Geef een duidelijk antwoord, ook als het nee is.' Deze helderheid sluit aan bij de oplossingsgerichtheid die in *Koning Burger* wordt aanbevolen: 'Los problemen op in plaats van ze te laten verzanden in ambtelijke procedures. En als het dan wat langer duurt, zorg dan dat een ambtenaar tussendoor even belt, ook al is er in zijn ogen geen nieuws.'

Politieke gevoeligheid

De dienst Stadsontwikkeling heeft echter niet alleen rekening te houden met de burger en zijn behoeftes. De ambtenaren hebben ook te maken met de politiek. Enigszins gechargeerd gesteld,

3 1 9 9 4 1 9 9 5 1 9 9 6 1 9 9 7 1 9 9 8 1 9 9 9 2 0 0 0 2 0 0 1 2 0 0 2 2 0 0 3 2 0 0 4 2 0 0 5 2 0 0 6 2 0 0 7 2 0 0 8

1989



Toke Tom (rechts) tijdens de slotbijeenkomst van Stadsgoogle in 's-Hertogenbosch.

voert de politiek een korte termijn beleid gericht op snel resultaat, want de vertegenwoordigers willen herkozen worden. De ambtelijke organisatie moet tussen die politieke wensen en de burgerlijke verlangens opereren. Dit is lastig te meer daar de ambtenaren zich vaak op de langere termijn richten.

In het kader van Stadsgoogle zijn de ambtenaren daarom ook bij raadsleden op gesprek geweest. Om dat spanningsveld beter aan te voelen en om beter te begrijpen hoe ze daarop kunnen inspelen. Een van de leerpunten van deze gesprekken was dat de politiek de eindverantwoordelijkheid draagt. Als ambtelijke dienst moet je daarom niet alles willen dichttimmeren, maar ervoor zorgen dat de politiek voldoende ruimte en aandacht krijgt.

Terugval

Door VONK was de gemeente Groningen klantgericht, ondernemer en doelgericht gaan werken. Gebouwen waar tot dan toe iedere burger de weg kwijt raakte, werden voorzien van heldere bewegwijzering. Tijdens de spits werd geen onderhoud meer aan de stadsbussen gepleegd, zodat er op de drukste tijden voldoende materieel beschikbaar was. En bij de centrale werkplaats konden

ambtenaren terecht voor hun apk-keuring. Om een willekeurige greep te doen uit de lange lijst met VONK-successen. Maar ondanks deze mooie resultaten schrijven Tom Pauka en Rein Zunderdorp in *Banaan voor gevorderden*: 'Niemand schijnt te kunnen voorkomen dat grote veranderingsprojecten op een gegeven moment in de versukkeling raken'.

Eigenaar

Cultuurveranderingen zijn volgens Pauka en Zunderdorp taaie, langzame processen die altijd een lastige fase doormaken waarin het moeilijk is om het heilig vuur gaande te houden. 'Maar', voegen ze er vervolgens aan toe, 'niettemin handhaven wij ons optimisme.'

In Den Bosch bestaat natuurlijk ook het risico dat de Google in de versukkeling raakt. Dat ambtenaren weer terug vallen in hun eigen 'logica' (voorzien van nota's en procedures). Door Stadsgoogle is dat 'eigen gelijk' juist in een ander daglicht komen staan, maar de reflex 'wij doen het goed en anderen snappen het niet' ligt altijd weer op de loer. Dat cultuurverandering na twee jaar nog leeft, is mogelijk mede te danken aan het feit dat de Bossche ambtenaren



zich heel duidelijk eigenaar voelden van het veranderingsproces. Het was hun project, waar ze zeer enthousiast over waren. VONK was relatief van onderop en kon op steun rekenen van veel ambtenaren in alle lagen van de organisatie, maar zij voelden zich minder dé eigenaar van het veranderingsproces. VONK was ingezet door wethouder Rein Zunderdorp en zijn mensen en het was daardoor in eerste instantie toch heel erg zijn project. Het enthousiasme in Den Bosch was zo groot dat de dienst Stadsontwikkeling besloot om ook in 2007 een Stadsgoogle op te zetten. In deze tweede editie heeft De Beuk meer op afstand meegekeken en meegedacht.

Waarom-vragen

Organisatieveranderingen zoals VONK en Stadsgoogle zijn leerprocessen voor de hele organisatie. In beide werd op verschillende niveaus geleerd. Door gewoon beter te leren doen wat men al deed. Of door vragen te stellen bij de manier waarop men de zaken aanpakt. Of zelfs, nog een leerniveau dieper, door fundamentele waarom-vragen te stellen. Door in gesprek te gaan over begrippen als klantgericht of burgergericht komen drijfveren van mensen naar boven, dilemma's in de vorm van dagelijkse belemmeringen en ook conflicterende belangen of de waarden. Mensen vragen zich af: hoe kijken we, hoe kijk ik eigenlijk naar die burger? En waar je van tevoren weerstand inschat, blijkt soms verbazingwekkend veel veranderbereidheid te zijn. Terwijl eenvoudige belemmeringen zich ontpoppen als een taai probleem. Soms ketsen gewenste veranderingen af op diep down genestelde waarden over de relatie overheid-burger. Of, in andere voorbeelden uit de Beuk-geschiedenis van veranderingprocessen, over de relatie westerse wereld en derde wereld, de relatie van de vakbeweging met haar leden of de relatie van een zorginstelling met haar patiënten. Het gaat om waarden die vaak verbonden zijn met de identiteit van de organisatie en haar medewerkers. Dat soort veranderingen zijn

niet altijd makkelijk. Bijvoorbeeld door verlies van de eigen ideologische overtuiging en soms ook (expert)macht. Bijvoorbeeld als je je kennis meer dienstverlenend moet inzetten voor burgers.

Zelf doen en af en toe een zetje

Op de afsluitende bijeenkomst in december 2006 koppelden de Googlegroepen hun resultaten terug. Toke Tom: "Dat was een ontzettend leuke en bijzondere bijeenkomst. Het plezier spatte er echt af." Meer de frontlinie opzoeken, direct contact maken met burgers, goed luisteren én nee kunnen zeggen is een aantal van de leerpunten die Stadsgoogle heeft opgeleverd. In de samenleving staan dus. De manier van leren (zelf ervaren in plaats van het meegedeeld krijgen in een training) sloeg erg aan. Alle mensen op alle afdelingen zijn ermee aan de slag gegaan en waren erg enthousiast. In Den Bosch zijn ze vastbesloten deze aanpak vast te houden: in gemengde groepen, naar buiten, zelf ervaren en die ervaringen vertalen naar verbeteringen.

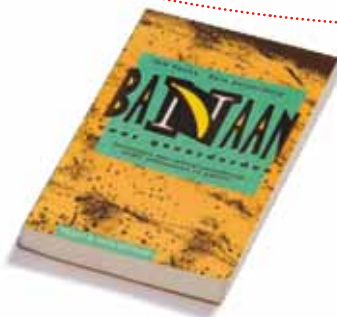
Meestal is de noodzaak van een cultuurverandering ingegeven door veranderingen in de omgeving: burgers die een andere opstelling van de overheid verwachten, vakbondsleden van hun vakbond. Er moet een nieuwe invulling gevonden worden van de relatie met de buitenwereld. Dit is een echt zoekproces, met pieken en dalen, met enthousiasme en weerstand.

Het van buiten naar binnen kijken, de buitenwereld binnenbrengen en de dialoog tot stand brengen: het is voor Beuk-adviseurs met hun focus op veranderingen in de samenleving bijna een tweede natuur. En zo is het voor hen ook duidelijk dat cultuurverandering het best gedijt wanneer de huidige eigengereide en mondige medewerkers het zelf mogen en moeten doen: vragen en vinden uitwisselen, van elkaar leren en af en toe een zetje ter ondersteuning.

2007

3 1 9 9 4 1 9 9 5 1 9 9 6 1 9 9 7 1 9 9 8 1 9 9 9 2 0 0 0 2 0 0 1 2 0 0 2 2 0 0 3 2 0 0 4 2 0 0 5 2 0 0 6 2 0 0 7 2 0 0 8

Een zaal vol enthousiaste Bossche ambtenaren die met elkaar de resultaten van Stadsgoogle bekijken tijdens van slotmanifestatie.



1989

Na 'De Banaan wordt bespreekbaar' verschenen 'De Banaan voor gevorderden' (allebei door Pauka en Zunderdorp) en 't Kon minder' (door Charlotte Lemmens en Tom Pauka), over de voortgang en de resultaten van VONK in Groningen.



MEEDENKERS & DWARSKIJKERS

30 Jaar De Beuk ¹⁹⁷⁸₂₀₀₈

hoofdstuk 08



DE BEUK

o r g a n i s a t i e a d v i e s



1 9 7 8 1 9 7 9 1 9 8 0 1 9 8 1 1 9 8 2 1 9 8 3 1 9 8 4 1 9 8 5 1 9 8 6 1 9 8 7 1 9 8 8 1 9 8 9 1 9 9 0 1 9 9 1 1 9 9 2 1 9 9

1995



Ron Rutherglen trainde in 1995 ambtenaren en bestuurders van Sint Maarten. Het internationale media- en communicatiestrategieteam was bijeengebracht door Bill Hamilton, Rons leermeester voor focusgroepen.

De wereld als ervaringsgebied

Energie en emotie hier en daar

Engagement, internationaal engagement, dreef de medewerkers van De Beuk naar het buitenland. Ontwikkelingslanden zouden baat hebben bij de kennis en ervaring uit het westen. Maar iedere adviseur die terugkwam van een buitenlandse klus, besepte hoeveel impact de opdracht op hem of haar had gehad. Het leerproces werkte naar twee kanten en daar hoorde ook de emotie bij. Ontroering bijvoorbeeld toen – net na de val van het communisme – Russische vrouwen officieel met elkaar afspraken dat het is toegestaan om binnen de organisatie van mening te verschillen’.

De Beuk heeft in de loop der jaren regelmatig opdrachten in het buitenland gedaan. Het begon ooit met de ondersteuning van een organisatie van lesbische vrouwen in Zuid-Amerika. Daarna volgden projecten over de hele wereld. Van de Filipijnen tot Zuid-Afrika en van China tot Joegoslavië en Koerdistan. Aanvankelijk trokken medewerkers van De Beuk vanuit een gevoel voor internationaal engagement naar ‘de derde wereld’. Ontwikkelingslanden zouden baat hebben bij de kennis en ervaring uit het westen. Maar het internationale advieswerk is door de jaren heen meegroeid met de verhoudingen tussen Noord en Zuid en andere opvattingen over ontwikkelingssamenwerking. Onder invloed van economische en politieke veranderingen in de wereld veranderde ook de rol van Beuk-adviseurs en richtte men zich veel meer op

het faciliteren van veranderingsprocessen. Directeur Dorien de Wit: “Aanvankelijk gingen we naar het Zuiden met het idee dat wij daar problemen op moesten lossen. Nu hebben we nog steeds iets te bieden, maar is de benadering meer: hoe kunnen we jullie helpen om het zelf te doen?”

Lokale niet gouvernementele organisatie (ngo’s) en overheden in Afrika bijvoorbeeld hebben een veel zelfbewuster houding aangenomen. Zo werd Ron Rutherglen halverwege de jaren negentig gevraagd om ontwikkelingssamenwerkingsorganisatie SNV in Kenia en Tanzania te helpen om de organisatie te verbeteren. Het hoofdkantoor wilde goed samenwerken met de nieuwe regionale teams in die landen. Rutherglen werkte in een tijdbestek van vijf jaar aan teambuilding en aan het opzetten van horizontale autonome teams in de regio’s. “In het begin waren die teams half zwart en half wit, op het laatst bijna geheel zwart. Op een gegeven moment was mijn taak klaar en konden de mensen het daar zelf. Ik besepte toen voor het eerst dat het goed was dat mijn rol eindig was.” Het tekent de huidige opvatting over advieswerk in het Zuiden waarin een zekere terughoudendheid op z’n plaats is.

Bijdragen aan een betere wereld

Het internationale werk was nooit topprioriteit voor De Beuk. De projecten in het buitenland zijn niet structureel te plannen en vanwege de soms zware lokale omstandigheden en de taal- en cultuurbarrières zijn het zeker ook niet de gemakkelijkste op-

1988

2007



Lesbisch in Latijns Amerika, reisverslag van Sylvia Borren over haar adviesopdracht aan organisaties van lesbische vrouwen in Zuid-Amerika. Werd in 1988 als nieuwjaarsgeschenk naar alle Beukrelaties gestuurd.

André Mooij trainde gouverneurs van de Nederlandse Antillen; burgemeester Tjerk Bruinsma van Vlaardingen trad op als co-trainer en ervaringsdeskundige.



ANDRÉ MOOIJ

drachten. Bovendien leveren ze financieel weinig op. André Mooij: “De tarieven in het buitenland zijn voor ons niet interessant, er moet altijd geld bij.”

De ervaring in het buitenland biedt ruimte om opnieuw na te denken over dingen die voor ons vanzelfsprekend zijn.

Er zijn andere motieven om met enige regelmaat naar het buitenland te gaan. De behoefte om bij te dragen aan een eerlijke en vreedzame wereld is een van die redenen. Zo ging Rutherglen opnieuw naar Afrika om met een adviescollege een week lang een professionaliseringsslag te maken. Het controleorgaan is in de nasleep van een burgeroorlog opgezet, volgens Rutherglen een van de maatregelen om te voorkomen dat zo'n crisis nog eens plaatsvindt. Het geeft hem een goed gevoel als hij mee kan werken aan een meer stabiele situatie waarin het land niet nog eens ontspoot. Het is zijn “bescheiden bijdrage aan een betere wereld”. Ook al veranderden de verhoudingen, de idealen over emancipatie en democratisering bleven overeind in de buitenlandse activiteiten van De Beuk. Diverse adviseurs hebben een ondersteunende rol gespeeld in de nasleep van grote historische omwentelingen in de wereld. Een bescheiden rol, maar feit is dat De Beuk na de val van de muur, het einde van het apartheidsregime en de oorlog in voormalig Joegoslavië, meewerkte in opdrachten om politieke en maatschappelijke organisaties op te bouwen. Misschien komt het

ook daardoor dat juist de eerste helft van de jaren negentig een periode was waarin De Beuk internationaal erg actief was.

Steun in tijden van crisis

Febe Deug, behalve organisatieadviseur ook expert op het gebied van vrouwenhulpverlening, werd in 1994 door Admira gevraagd om een vrouwen centrum in voormalig Joegoslavië te ondersteunen. Dat centrum zette zich in voor vrouwen die het slachtoffer waren van seksueel geweld.

De situatie waarin veel vrouwen verkeerden, was niet bepaald florissant. Verkrachting was tijdens de oorlog aan de orde van de dag en het economisch embargo van Servië maakte de omstandigheden van gezinnen zwaar en daarmee de kans op huiselijk geweld in de naoorlogse situatie nog groter.

Samen met een hulpverlener ging Deug naar Belgrado. Ze zou zich vooral bezighouden met de organisatorische kant van het Women Center. Maar nog voordat ze in het huidige Servië aankwam, bleek dat de vrouwen onderling stevige strijd voerden en niet op de afgesproken trainingsdagen zouden komen opdagen.

Het Women Center was nauwelijks gestructureerd maar groeide al wel enorm. Deug: “Dat soort groei stuipen komt vaker voor bij nieuwe hulporganisaties. Vanuit het buitenland worden grote sommen geld overgemaakt. Dat is goed bedoeld maar het maakt de situatie er niet gemakkelijker op.” Joegoslavië bijvoorbeeld kampte met enorme inflatie, het had geen zin om het geld op de bank te zetten. “Zo moesten mensen zelf die nauwelijks meer geld hadden, grote sommen geld in een sok bewaren en dat leidde onherroepelijk tot spanningen. Ook het feit dat de meeste vrouwen als vrijwilligster werkten en slechts enkelen werden betaald, leidde tot spanningen toen het geld ineens niet meer schaars was.”

“We zijn eerst eens individueel met de medewerkers gaan praten, we hebben ze stoom af laten blazen, betekenis laten geven,” vertelt Deug. In een crisissituatie is dat volgens haar van het

1 9 7 8 1 9 7 9 1 9 8 0 1 9 8 1 1 9 8 2 1 9 8 3 1 9 8 4 1 9 8 5 1 9 8 6 1 9 8 7 1 9 8 8 1 9 8 9 1 9 9 0 1 9 9 1 1 9 9 2 1 9 9

1992



Meegebracht door Tjeerdo Wieberdink van een van de buitenlandse opdrachten in Oost-Europa. Speciaal in opdracht gemaakt, met Beuk-logo.



grootste belang. “Alleen dan ontstaat ruimte om weer met elkaar in gesprek te willen gaan om iets te veranderen.” Naast het directe leed waar zij rechtstreeks mee te maken had, ontbrak het ook aan iedere geschiedenis van ngo's. “Leiderschap stond daar nog

Werken in een ander land is vaak een snelkookpan.

gelijk aan autoriteit, met een enorme machtsafstand. Dat is ook niet vreemd als je bedenkt dat het land van het feodalisme naar het communisme is overgegaan. En na de oorlog was dat ineens voorbij.” Dat betekende dat medewerksters hun traumatische oorlogseraringen moesten verwerken en – tegelijkertijd – ook nog moesten leren om op een andere manier met elkaar om te gaan. “Juist in zo'n heftige situatie hadden de vrouwen baat bij een goede organisatie. Daarvoor moesten ze eigenlijk wel eerst uitvinden wat in een organisatie ‘democratie’ is, hoe het is om rekening te houden met minderheidsstandpunten en andere manieren te zoeken om conflicten op te lossen.” Volgens Febe Deug was dat een leerproces dat de nodige tijd in beslag nam. Duidelijk is dat niet alleen historisch gegroeide machtsverhoudingen speelden. Deug: “Op de Balkan worden conflicten heftig uitgevochten. Toen mijn Nederlandse collega en ik het niet met elkaar eens waren, vlogen we elkaar niet in de haren maar probeerden we het uit te praten. Tijdens de evaluatie bleek dat de vrouwen daarvan nog het meeste onder de indruk waren geweest: als je het niet eens bent, kun je het ook uitpraten en zoeken naar een oplossing in plaats van weg te lopen of ruzie te maken.”

Wederzijds leren

Het werk in het buitenland bestaat niet alleen uit het ‘helpen’ van

anderen. André Mooij: “We hebben al heel vroeg in buitenlandse projecten laten zien dat we van de mensen daar wilden leren. We kwamen niet alleen maar kennis brengen.”

Dat wederzijdse leren gaat niet altijd vanzelf. Het verblijf in het buitenland is vaak van korte duur en staat onder druk om resultaten te bereiken. “Werken in een ander land is vaak een snelkookpan, in korte tijd moet je iets voor elkaar krijgen en er is weinig tijd voor reflectie,” zegt Deug. In Nederland is dat heel anders omdat een project vaak een langere periode bestrijkt.

De maatschappelijke context van het andere land is voor Beuk-adviseurs per definitie minder bekend dan in Nederland. Ook culturele verschillen spelen heel duidelijk een rol. Verschillende opvattingen over macht en organisatiestructuren blijken anders te liggen dan in Nederland. “Je botst ineens op tegen wat je vanzelfsprekend vindt,” zegt Febe Deug. Dergelijke ontdekkingen tekenden de adviseurs op in hun reisverslagen. Zo deelden ze leed, lief en leerervaringen. Sylvia Borren schrijft bijvoorbeeld in haar reisverslag openhartig over haar verblijf in India in 1992. Het ging over haar zoektocht om Aware, een ontwikkelingsorganisatie in Andhra Pradesh, te adviseren. Aan Borren de taak om de organisatie die onder leiding stond van een goeroe, te helpen om zijn organisatie te verbeteren. Dat bleek niet gemakkelijk omdat de goeroe een boven alle standen verheven persoon bleek van wie alle werknemers de kwaliteiten zo hoog aansloegen dat ze verwachtten dat hij persoonlijk ieder detail op zou lossen. Het gevolg was een onwerkbaar situatie. Om toch een aanzet tot verandering te geven, moest Borren uiterst secuur laveren tussen het respect voor de positie van de goeroe en hem tegelijkertijd aanspreken op de noodzaak om taken te delegeren. Uiteindelijk lukt dat door de goeroe toch op zijn verantwoordelijkheden aan te spreken. De les die Borren beschrijft en meeneemt naar Nederland, is hoe in India op geheel andere manier over leiderschap gedacht wordt.

2005

3 1 9 9 4 1 9 9 5 1 9 9 6 1 9 9 7 1 9 9 8 1 9 9 9 2 0 0 0 2 0 0 1 2 0 0 2 2 0 0 3 2 0 0 4 2 0 0 5 2 0 0 6 2 0 0 7 2 0 0 8

Tanzania, 2005,
SNV-teambuilding



2004

Tanzania, 2004,
SNV-teambuilding



Febe Deug merkte dat men in Zuid-Amerika ook heel anders omgaat met het toekennen van posities binnen organisaties. Het was begin jaren negentig tijdens haar eerste klus als organisatieadviseur in het buitenland en ze moest zich in het Spaans zien te redden. “Wij zijn gewend dat als iemand een organisatie leidt dat dat niet alleen rechten, maar ook plichten met zich meebrengt. Een directeur moet óók verantwoording afleggen. Maar toen in Colombia was dat laatste niet vanzelfsprekend. Dat maakte het heel lastig om een organisatie te structureren.”

De adviseurs werden tijdens de projecten gewezen op hun Europese aanpak, maar leerden ook over andere manieren van leiderschap en organisatiestructuur. “En,” zegt Dorien de Wit, “dat nemen we ook weer mee naar Nederland. De ervaring in het buitenland biedt ruimte om opnieuw na te denken over dingen die voor ons vanzelfsprekend zijn. En dat kunnen we goed gebruiken omdat we als Beuk voortdurend op zoek zijn naar nieuwe invalshoeken om dilemma’s te doorbreken.”

Gestructureerde Europeanen

Febe Deug weet bijvoorbeeld nog goed hoe het er tijdens de Wereldvrouwenconferentie in Beijing in 1995 aan toe ging. Drie Beuk-vrouwen gaven onder anderen samen met Filipijnse en Keniaanse trainsters workshops over organisatievraagstukken. Deug: “Wij wilden ons goed voorbereiden, maar deze trainsters leken zich daaraan te onttrekken.” Dat leidde tot irritaties, “maar achteraf begrijp ik het wel, want ‘wij’ zijn gewend om ons verantwoordelijk te voelen voor het eindresultaat en willen daarom alles tot in de puntjes voorbesproken hebben, ‘zij’ vonden dat vanaf het moment dat de workshop begon, dat de groep als geheel verantwoordelijk was en zij namen meer ruimte voor het proces zoals zich dat daar ter plekke ontwikkelde.”

Dorien de Wit beschrijft in haar reisverslag over een project in Sri

Lanka iets vergelijkbaars: “Maithree zegt steeds maar dat ik te veel structuur wil. We hebben dikke discussies of dat nou eurocentrisch is of niet. Ik mag van haar zelfs geen agenda maken wanneer ik bang ben dat anders een paar onderwerpen niet aan bod

De aanwezigheid van buitenlandse experts kan in een uitzonderlijk geval zelfs tot onverholen weerstand leiden.

komen. Past niet in de cultuur, zegt ze.”

De aanwezigheid van buitenlandse experts kan in een uitzonderlijk geval zelfs tot onverholen weerstand leiden. Zo gaf een teamleider tijdens een training van Ron Rutherglen in een Afrikaans land aan dat te veel kennis door witte mensen van buitenaf werd ingebracht: de Afrikaanse trots was in het geding. Dat betekent dat de zelfbewuste en behoedzaam opererende Beukers zich nog meer bewust moeten zijn van hun eigen rol als witte noorderling. Zo vroeg Sylvia Borren zich aan het begin van haar project in India vertwijfeld af: “Wat moet een westerling hier?”

De meeste adviseurs gaan niet zo ver, maar houden wel heel goed rekening met hun achtergrond, zoals Ron Rutherglen: “In Afrika ben ik de geboren Canadees. Ik wil juist niet de representant van ‘burcht Europa’ zijn.”

Het kan helpen om met lokale adviseurs samen te werken. In Afrika deed Rutherglen bijvoorbeeld een training met een adviseur

1 9 7 8 1 9 7 9 1 9 8 0 1 9 8 1 1 9 8 2 1 9 8 3 1 9 8 4 1 9 8 5 1 9 8 6 1 9 8 7 1 9 8 8 1 9 8 9 1 9 9 0 1 9 9 1 1 9 9 2 1 9 9

1995



Tijdens de VN Vrouwenconferentie in Beijing (1995) organiseerde De Beuk in samenwerking met Oxfam Novib en verschillende andere organisaties workshops en trainingen onder de titel ‘The art of organizing’.



uit een ander Afrikaans land. Die samenwerking maakte het gemakkelijker om de brug naar de deelnemers van de sessie te maken. “Hij kon heel gevoelig zijn op culturele verschillen.” Dat uitte zich bijvoorbeeld aan het eind van de hectische week. “Hij had zijn dankwoord door een hotelgast fonetisch laten opschrijven waardoor hij de deelnemers in de lokale taal kon bedanken. Dat was heel ontroerend en dat zijn dingen waar ik wat van leer. Het gaat over eer en respect in een andere cultuur.”

Meerdere opdrachtgevers

In buitenlandse projecten speelt ook mee dat de adviseur met verschillende belangen van ‘opdrachtgevers’ te maken kan krijgen. Een Nederlandse ngo kan De Beuk inhuren omdat het idee bestaat dat bij een lokale organisatie die het subsidieert, problemen bestaan die ter plaatse niet worden herkend. Febe Deug: “Je hebt te maken met de opdrachtgever hier, maar de organisatie dáár is in feite je klant en die heeft misschien heel andere vragen. Daar komt je eigen analyse van de situatie nog eens bij.”

Een voorbeeld uit het reisverslag van Dorien de Wit over een opdracht voor Hivos over het Women and Media Collective in Sri Lanka maakt dat duidelijk. “’s Middags bespreek ik met mijn contactpersoon de Terms of Reference van Hivos en wat onze aanpak zal zijn. Haar eerste reactie is dat Hivos erg hoge eisen stelt. Volgens haar bescheiden mening is men in Sri Lanka gewoon niet zo gewend om zo expliciet te zijn, noch in bedoelingen, noch in rapportages. Oh oh, stuit ik hier op een mission impossible?”

Na vele gesprekken komt De Wit tot het voorstel om een feministische Terms of Reference op te stellen, wat het nodige vertrouwen en een opening biedt om te praten over wat wel en niet goed gaat binnen de vrouwenorganisaties. Over de eindpresentatie schrijft De Wit: “Tot mijn grote opluchting zijn ze heel positief over onze bevindingen en conclusies. Ze ervaren ons verhaal als een soort ‘eindelijk wordt het eens allemaal gezegd’. Dat dit niet bedoeld

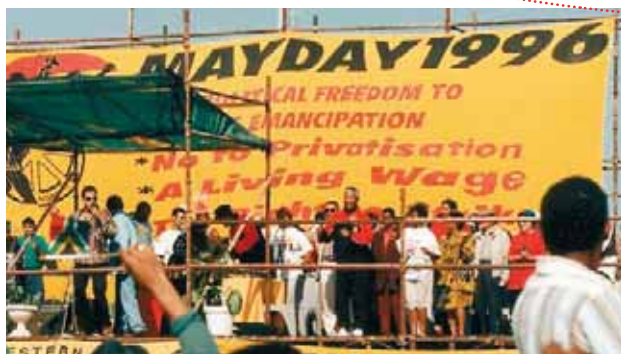
is als een loos compliment, blijkt uit het feit dat dit ouderwets feministische collectief de eigen organisatie moet stroomlijnen en ja zelfs misschien een coördinator moet aanstellen en prioriteiten stellen. Prettig dus!”

Emoties

Er zijn meer voorbeelden van buitenlandse projecten waarin veel energie en emotie loskomt. In de aanloop naar het eerste kabinet onder Nelson Mandela ging Ron Rutherglen op verzoek van de Stichting Nieuw Zuid-Afrika naar het land dat de apartheid nog maar recent had afgeschaft. De nieuwe ministers en staatssecretarissen, onervaren in het parlementaire handwerk, moesten communicatie- en mediatrainingen krijgen. Rutherglen: “Tenminste, iemand hoog in het ANC had waarschijnlijk gezegd dat ze naar de trainingen moesten, of ze nu wilden of niet. De reden was ongetwijfeld dat de zwarte leiders die in het nieuwe kabinet plaats zouden nemen, voorbereid moesten worden op de rol die zij de komende jaren in de Zuid-Afrikaanse politiek in moesten nemen.” Maar de nieuwe democratische leiders bleken veelal ‘kleine koningen’ te zijn die in hun eigen etnische groep een stevige machtspositie hadden. “De chiefs in Zuid-Afrika hebben meer macht dan een parlementariër, dat heb ik in die week geleerd,” zegt Ron Rutherglen. “Zo waren er verschillende deelnemers met allemaal luitenantjes om zich heen, die gewend waren om iedereen opdrachten te geven en als lakei te behandelen en dat deden sommigen ook bij mij.” Zoals gebruikelijk in Afrika werd aan het eind een afscheidsetentje georganiseerd. Rutherglen: “Ik was opgelucht maar ook doodmoe.” Toen het organiserende ANC gezelschap – op De Beuk-adviseur na allemaal zwarte Afrikanen – aan tafel zat, vroeg de eveneens gekleurde ober uitgerekend aan Ron Rutherglen wat iedereen wilde eten. Een van de ANC-leden was daar niet van gediend en begon een felle discussie met de ober over de nieuwe machtsituatie in Zuid-Afrika. Rutherglen:

3 1 9 9 4 1 9 9 5 1 9 9 6 1 9 9 7 1 9 9 8 1 9 9 9 2 0 0 0 2 0 0 1 2 0 0 2 2 0 0 3 2 0 0 4 2 0 0 5 2 0 0 6 2 0 0 7 2 0 0 8

1996



Tijdens een opdracht voor het ANC bezoekt Ron Rutherglen een speech van Nelson Mandela.

RON RUTHERGLEN



“Toen brak ik, ik werd ongewild de reden van een ruzie en moest huilen voor Zuid-Afrika.”

De betrokkenheid die Rutherglen voelde bij de situatie in Zuid-Afrika, is geen uitzondering. Zo beschrijft Dorien de Wit in een reisverslag hoe ze in 1992 in Rusland een vrouwenconferentie

meemaakte waarbij de deelnemers voor het eerst proeven van de mogelijkheid om te zeggen wat ze willen en voor hun rechten op te komen. Na enige aarzeling om mee te doen merkte Dorien de Wit ‘hoe de problemen van de vrouwen de mijne werden’. “Ik heb door deze conferentie meegemaakt hoe in zulke omstandigheden

1 9 7 8 1 9 7 9 1 9 8 0 1 9 8 1 1 9 8 2 1 9 8 3 1 9 8 4 1 9 8 5 1 9 8 6 1 9 8 7 1 9 8 8 1 9 8 9 1 9 9 0 1 9 9 1 1 9 9 2 1 9 9

↑
2008

Ron Rutherglen legt de Afrikaanse cursisten uit hoe belangrijk Luisteren, Samenvatten en Doorvragen is.

een vrouwenbeweging zich opbouwt. En ik ben betrokken geraakt bij een ontwikkeling en vrouwen in een land waar ik nogal weinig vanaf wist.” Tijdens de conferentie werd een hele dag uitgetrokken voor de presentatie van alle mogelijke vrouwenorganisaties: van zakenvrouwen tot boerinnen die allemaal met evenveel enthousiasme werden onthaald. Na de conferentie werd geprobeerd om een federatie van die organisaties op te richten, “met de ontroerende regel erin dat het is toegestaan om binnen de organisatie van mening te verschillen,” schrijft De Wit.

Opbouwen

Ook André Mooij herkent het enthousiasme van de periode van na de val van het communisme in Oost-Europa. In Hongarije organiseerde hij het zogenoemde Münchhausenproject, een conferentie met kleine plattelandsgemeenten. “Het was een groot succes. Het was om te ontdekken hoe het platteland zich zou kunnen ontwikkelen, door wandel- en fietspaden in de bossen aan te leggen en kamers voor toeristen in te richten, dat soort dingen. Er kwamen veel meer mensen naar de conferentie dan we verwacht hadden en er ontstond zo’n energie, emotie en hoop! Het was echt het idee: we gaan iets opbouwen.”

Lessen

De buitenlandse opdrachten zijn om meerdere redenen de moeite waard. Het gaat om het opdoen van andere ervaringen. André Mooij: “Je werkt je te pletter, maar je doet het omdat het spannend is.” Of omdat het de horizon verbreedt. Ron Rutherglen: “Je krijgt er energie van als je door een andere bril kijkt, voor mij is werken in het buitenland een rijk ervaringsgebied.”

Ook zijn problemen in het buitenland geregeld van heel andere aard dan in Nederland. Febe Deug zegt: “Je weet weer even waar het echt om gaat, in het buitenland zijn we vaak echt met heel wezenlijke dingen bezig.” En de andere omgeving geeft ook input

voor het werk in Nederland, de buitenlandse ervaring stelt de Beukers in staat om hun werk beter te doen. Dorien de Wit: “Als je in Sri Lanka bent geweest en vervolgens in Nederland voor dezelfde ngo een project doet, dan weet je waar je over praat, het is niet alleen maar van horen zeggen.” Dat geldt bijvoorbeeld ook voor projecten van Febe Deug over mensenhandel in India, ervaring die in Nederland van pas komt als het over prostitutiebeleid gaat. De buitenlandse projecten van De Beuk zijn waardevol omdat ze mooie verhalen, een rijker leven en brede ervaring opleveren, maar een wezenlijk aspect van het internationale werk zijn de lessen die daaruit getrokken worden. Dat belang werd in 2007 nog eens bevestigd door de keuze voor de jaarlijkse Beukweek op Dublin te laten vallen. Dat leverde kennis op over een ander politiek en maatschappelijk systeem met inspirerende opvattingen over publiek-private samenwerking.

Adviseurs van De Beuk blijven in de toekomst projecten in het buitenland doen. En daarbij is een goed voornemen om in die buitenlandse opdrachten expliciet op zoek te blijven naar input die ook het Beukwerk hier verrijkt. Er valt zonder meer inspiratie te putten uit ontwikkelingen op ecologisch terrein, medezeggenschap of arbeidsverhoudingen in globaal perspectief. Methodisch en inhoudelijk, maar zeker ook om de ontwikkeling van de markt goed te volgen.

2005

3 1 9 9 4 1 9 9 5 1 9 9 6 1 9 9 7 1 9 9 8 1 9 9 9 2 0 0 0 2 0 0 1 2 0 0 2 2 0 0 3 2 0 0 4 2 0 0 5 2 0 0 6 2 0 0 7 2 0 0 8



Tanzania, 2005, SNV-team, presentatietraining

MEEDENKERS & DWARSKIJKERS

30 Jaar De Beuk ¹⁹⁷⁸₂₀₀₈

hoofdstuk 09



DE BEUK

o r g a n i s a t i e a d v i e s



1 9 7 8 1 9 7 9 1 9 8 0 1 9 8 1 1 9 8 2 1 9 8 3 1 9 8 4 1 9 8 5 1 9 8 6 1 9 8 7 1 9 8 8 1 9 8 9 1 9 9 0 1 9 9 1 1 9 9 2 1 9 9

2007



In het voorjaar van 2007 daagde De Beuk wijkbewoners in alle gemeenten uit om mee te dingen naar een prijs voor innovatieve wijkaanpak. Ladyfit, een sportvereniging van, voor en door allochtone vrouwen in Kanaleneiland in Utrecht won.

Burgerparticipatie op weg naar co-creatie

Als bestuurders hun rug maar recht houden

De 'oude' politiek zoekt de burger, maar lijkt niet te weten waar die burger zit. De overheid slaagt er maar niet in de burger te bereiken, zo betoogt Kees Boonman. In zijn beschouwing schetst Boonman het decor waarbinnen De Beuk opdrachten uitvoert, waarin bestuurders en burgers elkaar toch vinden en samenwerken. Immers, een democratische en rechtvaardige samenleving is gebaat bij actief burgerschap en bij directe input van mensen om die samenleving vorm te geven. Wij waren én zijn niet zo somber over de 'kloof'. We zien die eerder als een dynamisch spanningsveld dat er in elke periode anders uitziet en steeds vraagt om eigen-tijdse aanpak en oplossingen. En daar is De Beuk van.

Ontwerpprincipes

Het begon in de jaren '70 met de eerste mediatrainingen in Nederland aan politici; het ging erom de afstand tussen burger en overheid te overbruggen. In 2008 adviseerden we overheden over interactief beleid en zetten we voor ministers, gedeputeerden en wethouders processen en instrumenten in om de inbreng en betrokkenheid van mensen te genereren.

Door de jaren heen hebben wisselende beleidstermen invulling gegeven aan burgerbetrokkenheid: inspraak, maatschappelijke discussie, interactief beleid, communicatie, participatie en co-

creatie. Elke fase had haar eigen waarde én charme en elke periode leidde tot rituele kritiek: oeverloos gepraat, inspraak als was-sen neus, niet representatieve eenzijdige betrokkenheid. Gemakkelijk gezegd, vaak ook waar, maar het waren óók initiatieven om in een steeds complexere samenleving steeds mondiger burgers te betrekken bij beleid.

Zo hebben gemeenten steeds gezocht naar nieuwe manieren om hun bewoners te bereiken. Met name de groepen die zij niet vaak zien, jongeren, starters op de woning- en arbeidsmarkt, ouders en allochtonen. De vraag van ambtenaren naar participatiemodellen is groot. Elke gemeente hanteert ook graag haar eigen model: de Dordtse Aanpak, het Bos-en-Lommer Model, de Utrechtse standaard, de Tielse Methode. En elke keer hameren wij op maatwerk. Terugkerende elementen in elke aanpak zijn een uitgebreide krachtenveldanalyse (extern en intern!), een flexibele procesarchitectuur en zorgvuldig procesmanagement.

Wijze lessen

Door de jaren heen hebben drie wijze lessen altijd stand gehouden. We beschrijven ze met voorbeelden.

Wijze les 1

Het politiek bestuur, college én raad, moet betrokken zijn bij het proces en helderheid bieden over de ruimte voor inbreng. Vaak

3 1 9 9 4 1 9 9 5 1 9 9 6 1 9 9 7 1 9 9 8 1 9 9 9 2 0 0 0 2 0 0 1 2 0 0 2 2 0 0 3 2 0 0 4 2 0 0 5 2 0 0 6 2 0 0 7 2 0 0 8

blijken gestelde kaders meer ruimte te bieden, zeker als er nieuwe verhalen uit de participatie naar voren komen. Het is aan de politiek verantwoordelijken om dan keuzes te maken.

Bijvoorbeeld: Iedereen Onder Dak

In 2001 besloot de gemeente Utrecht dat er in alle Utrechtse wijken een hostel moest komen, oftewel een voorziening voor begeleid wonen voor ongeveer 25 (verslaafde) daklozen. En Utrecht was zo slim om daar een ijzersterk communicatietraject bij te organiseren, dat jaren later nog tot voorbeeld strekt voor andere gemeenten.

Dorien de Wit: “De kern van dat communicatietraject was dat het hele college en de raad achter het project stonden en de rug recht hielden toen ze dat aan de Utrechtse gingen vertellen. En dat ze een heldere boodschap uitdroegen: het is in het belang van de dakloze Utrechtse én van de hele stad dat die voorzieningen er komen. En we gaan met elkaar zorgen dat het een succes wordt. Daar hielden ze zich aan: ze luisterden goed naar de problemen die omwonenden voorzagen en maakten duidelijke afspraken over toezicht en beheer. Half Utrecht en het hele college bezochten de vele informatieavonden die we organiseerden. Het ging er soms stevig aan toe, maar het motto was: we blijven in gesprek, we gaan dit oplossen.”

Anno 2008 wonen in Utrecht de meeste daklozen in een opvangvoorziening of zijn alweer doorgestroomd naar een andere woonvorm. Veel gemeenten zitten midden in het proces van panden zoeken en aan omwonenden vertellen dat er een maatschappelijke opvangvoorziening komt. Het is en blijft een lakmoesproef voor (het participatiebeleid van) gemeentebesturen om ook bij dit soort omstreken voorzieningen een balans te vinden tussen bestuurlijke verantwoordelijkheid nemen en in gesprek gaan met belanghebbende bewoners. Zonder spierballentaal en zonder Nimby-voorin genomenheid.

Wijze les 2

Een goede combinatie van tijdsdruk en ruimte. Het kost tijd om met elkaar in gesprek te gaan. Tijdsdruk helpt om partijen om de tafel te krijgen, maar ruimte is nodig om elkaars belangen te verkennen en gestolde beeldvorming te doorbreken. Dat was bijvoorbeeld merkbaar in het voorbeeld ‘Burgeradvies Mooi water’, waar ingenieurs zich verbaasden over de vele meningen en vragen van burgers over water.

Het zijn niet langer
de waterbeheerders en
wateringenieurs
die bepalen
hoe het water loopt

Bijvoorbeeld Water

Bruisend Water was de titel van een conferentie in Zuid-Holland in 1998, gefaciliteerd door De Beuk, waar in het goede gezelschap van bestuurders en professionele experts een ommekeer werd gemarkeerd. Sindsdien is water sturend bij gebiedsontwikkelingen. Vanaf het moment dat dat besef en die keuze zijn doorgedrongen in Nederland, is water steeds meer een onderwerp waarover ook burgers naar hun mening wordt gevraagd. Bij vraagstukken over de inrichting van ruimte is water tegenwoordig een vast onderdeel: waterberging, wonen op het water, ruimte voor de rivier. Het zijn niet langer alleen de waterbeheerders en wateringenieurs die bepalen hoe het water loopt. De overheden die verantwoordelijk zijn voor het water, zoals de waterschappen, Rijkswaterstaat en het ministerie van Verkeer en Waterstaat, zoeken hoe zij burgers

3 1 9 9 4 1 9 9 5 1 9 9 6 1 9 9 7 1 9 9 8 1 9 9 9 2 0 0 0 2 0 0 1 2 0 0 2 2 0 0 3 2 0 0 4 2 0 0 5 2 0 0 6 2 0 0 7 2 0 0 8

2001

2007

Bewonersavonden in Utrecht; we blijven in gesprek en we gaan dit probleem oplossen.

Burgers denken en praten mee over de kwaliteit van het water en die betrokkenheid reikt verder dan drinkwater alleen.



kunnen betrekken bij hun besluitvorming.

De waterschappen onderzoeken hoe zij als functionele democratie meer vooraan in het proces van gebiedsontwikkeling kunnen opereren. Tegelijkertijd experimenteren zij bij de totstandkoming van hun waterplannen met manieren om inbreng van maatschappelijke organisaties en individuele burgers een plaats te geven. In 2007 wilde het ministerie van Verkeer en Waterstaat meer te weten komen wat burgers belangrijk vinden aan water. De Beuk, in de persoon van Jeroen Haan, begeleidde het project Burgeradvies Mooi Water. Voor de ambtenaren van DG Water ging het niet alleen om de uitkomst van dit project, maar ook om te leren hoe met burgeraadpleging te werken.

Wijze les 3

Uitkomsten terugkoppelen en in gesprek blijven. Maak helder waarom welke keuzes het politiek bestuur uiteindelijk maakt en wat daarin wel en niet meegenomen is. Voorkom dat uitkomsten in een black box verdwijnen, zoals bij het debat over de toekomst van Schiphol (zie voorbeeld). En zorg ervoor in gesprek te blijven, bijvoorbeeld met wijkbewoners in een wijkaanpakprogramma (zie voorbeeld).

Bijvoorbeeld Schiphol

Het is 1997. De toekomst van de Nederlandse Luchtinfrastructuur vraagt om een maatschappelijke nut-en-noodzaak-discussie. Het ministerie van Verkeer en Waterstaat draagt de bureaus Awareness en De Beuk op die discussie in een maand of drie te laten plaatsvinden. Gekkenwerk natuurlijk, maar beide bureaus zeggen ja. De maatschappelijke discussie wordt gevoerd met Schiphol-gerelateerde ondernemingen, lokale en provinciale bestuurders uit de regio, wetenschappers, de milieubeweging, vervoersorganisaties van ANWB tot Transport en Logistiek Nederland en NS, werkgeversorganisaties en belanghebbende bewonersorganisaties

rond Schiphol. In totaal een 80-tal organisaties. André Mooij was projectleider vanuit De Beuk: “We ontwierpen een procesarchitectuur met een sterke start. In homogene groepen (milieuorganisaties, overheden, bedrijfsleven) werd het strijdterrein verkend. Daaruit bleek dat ook binnen organisaties met een vergelijkbaar belang verschillen van mening bestonden over de toekomst van Schiphol. Op basis van die discussies maakte collega Frans Soeterbroek een prachtige analyse van de belangrijkste thema's. Die thema's werden vervolgens in heterogeen samengestelde groepen uitgediept. Elke heterogene groep kende zijn eigen wondertjes. De milieubeweging en de vertegenwoordigers van KLM en Martinair kregen respect voor elkaars deskundigheid en doorbraken stereotiepe beelden over elkaar. Jongerenorganisaties stelden vragen aan gevestigde partijen waarover die laatste met de mond vol tanden bleven. Parallel aan de bijeenkomsten was een breed samengestelde kwaliteitsgroep actief, die bewaakte dat de kwaliteit van het proces niet werd ondermijnd door elementen als machtsverschil of tijdsdruk. En ondertussen hijgde de opdrachtgever ons in de nek. Verkeer en Waterstaat wilde dat het debat één groot moment van ontmoeting was; wij stelden dat conflicten onvermijdelijk waren en bovendien zouden leiden tot creativiteit, die hard nodig was om uit de vele principiële tegenstellingen over de toekomst van Schiphol te komen. Een clash bleef niet uit. Conclusies, door ons getrokken, bleken voor een aantal deelnemers een stap te ver te gaan. Op dat moment realiseerden we ons dat we te veel hadden toegegeven aan de tijdsdruk. Deelnemers, de pers en onze opdrachtgever vielen over ons heen. Vertrouwen van de deelnemers in onze onafhankelijkheid leidde ertoe dat we werden teruggeroepen om het proces af te maken. Niettemin verdwenen de inzichten, tegenstellingen en conclusies later in de black box van de politieke besluitvorming”. Dat was in 1997. Zou het nu anders gaan?

3 1 9 9 4 1 9 9 5 1 9 9 6 1 9 9 7 1 9 9 8 1 9 9 9 2 0 0 0 2 0 0 1 2 0 0 2 2 0 0 3 2 0 0 4 2 0 0 5 2 0 0 6 2 0 0 7 2 0 0 8



Gebiedsontwikkelingsproject Bloemendalerpolder 2005, met onder andere een publieksdag met safari

Communicatiestrategie

Participatie is onlosmakelijk verbonden met communicatie. Waar voor veel overheden in De Beukse beginjaren communicatie nog stond voor eenzijdige overheidsvoorlichting, zijn zij tegenwoordig overtuigd van de noodzaak van een communicatiestrategie bij participatietrajecten. Er is al lang geen sprake meer van slechts één zender (de overheid) en één groep ontvangers (de burgers).

Ontvangers zijn eigenwijze ontvangers geworden die zelf uitmaken wat zij waarnemen en horen en net zo vaak in de rol van zender stappen. Internet maakt het mogelijk dat bewoners uit het hele land elkaar opzoeken en informeren en ook elkaar opstoken en steunen tégen overheidsbeleid. De slimme overheid legt zich als eigenwijze zender toe op het verbinden van de eigen boodschap aan de behoeften, belangen en beweegredenen van burgers en andere betrokken partijen. En weet zich ook als ontvanger te gedragen waar dat nodig is.

Digitale ontwikkelingen maken het mogelijk dat iedereen participeert wanneer hij of zij wil. Digidebatten, e-café's en interactieve websites waar betrokkenen de voortgang van processen kunnen volgen zijn steunpilaren in participatietrajecten. Nieuwe communicatie-inzichten worden toegepast, zoals samen delen van en bouwen aan inzicht en informatie, 'primen' van een boodschap: zorgen voor een goed klimaat waarin de boodschap landt. Meer dan ooit is transparantie over proces en procedures nodig, meer dan ooit is het vertrekpunt voor elke communicatie- en participatiestrategie dat mensen de weg weten en zich geen oor laten aannaaien. Niet de kloof tussen burgers en bestuur is groter geworden, bestuurders hebben te maken met de grotere mondigheid van de burgers.

Polderfans

Hoewel polderen weerstand oproept, zoals Kees Boonman beschrijft, is De Beuk bij uitstek van het polderen. Het levert op als je verschillende perspectieven van belanghebbenden opzoekt, benut en verbindt. Polderen levert op in sectoren waar eerder geen poldertraditie was, zoals op het gebied van water. Het kabinet-Balkenende I, dat met de LPF een einde wilde maken aan het polderen,

bereikte niets omdat er geen enkel soort analyse lag over de stagnatie bij het polderen. De commissie Elverding heeft in 2008 die analyse wel gemaakt. Naast het nut van de tijdige brede verkenning blijkt dat tijd- en ergerniswinst te behalen is als bestuurders hun werk goed doen: de rug recht houden

wanneer dat nodig is, doortastend optreden en geen besluiten van hun voorgangers teruggedraaien of overdoen. De lezer begrijpt dat alle Beuk-adviseurs het rapport van de commissie in hun rugzak hebben zitten!

Co-creatie

Steeds vaker gaat participatie niet meer om meedoen aan de plannen van de overheid, maar om de samenwerking tussen partijen die een belang hebben in een wijk of gebied, kansen zien om dat belang te verwezenlijken en daarvoor samen aan de slag gaan. Dat is een fundamentele verandering in de definitie van de participatie. Niet zozeer op te lossen problemen, maar te verwezenlijken kansen staan centraal. Waardevermeerdering door co-creatie. De overheid heeft daar een specifieke rol in, maar die wisselt ook: bewaker van het algemeen belang, regisseur, handhaver, facilitator. Burgers zijn ondernemers, wijkbewoners, vrijwilligers, consumenten, opdrachtgevers, bestuursleden. Andere partijen met ambitie en positie zijn overtuigend aanwezig: projectontwik-

Niet de problemen,
maar de kansen
staan centraal

3 1 9 9 4 1 9 9 5 1 9 9 6 1 9 9 7 1 9 9 8 1 9 9 9 2 0 0 0 2 0 0 1 2 0 0 2 2 0 0 3 2 0 0 4 2 0 0 5 2 0 0 6 2 0 0 7 2 0 0 8

1989

2003



In 1998 zetten de Beukadviseurs hun nieuwe ideeën over communicatie uiteen in het boek 'De eigenwijze ontvanger'. Mensen krijgen zoveel informatie over zich heen dat ze streng selecteren in wat ze oppikken. Hoe je het publiek dan toch bereikt, beschreven de Beukers in het vervolg 'De eigenwijze zender' dat in 2003 verscheen.



kelaars, corporaties, brede scholen, professionals uit de harde en de zachte sectoren.

De toekomst wordt wat dat betreft nog spannender: het besef dat samenwerking nodig is tussen verschillende partijen, groeit. Evenals het besef dat de inbreng per partij kan verschillen – of het nu gaat om financiën, ervaring, goeie ideeën of organisatiekracht. In heel wat actuele projecten in Nederland – of het nu gaat om wijkaanpak of gebiedsontwikkeling – ziet De Beuk van dichtbij deze metamorfose zich voltrekken. De verhoudingen veranderen, de processen en de resultaten.

Bijvoorbeeld Wijkaanpak

Aansluiten bij wat er gebeurt: Beauty Contest

In samenwerking met KEI heeft De Beuk in 2007 een sprankelende Beauty Contest georganiseerd. Het thema was: Prachtwerkers in prachtwijken.

Uit zeven genomineerde projecten is een winnaar gekozen: Lady Fit, een sportorganisatie voor vrouwen in en rondom Kanaleneiland, Utrecht. Beukadviseur Yung Lie: “De belangrijkste les was dat de kracht van vernieuwende aanpakken – zoals we die ook als Beuk ontwikkelen – ligt in het feit dat ze aansluiten bij wat mensen in de wijk zelf willen en kunnen. Het zijn aanpakken die aantrekkelijk zijn voor mensen om aan mee te doen. Met de Beauty Contest zijn veel aanpakken en voorbeelden naar boven gehaald die ook in andere wijken gebruikt kunnen worden. Of die inspiratie geven om tot nieuwe ideeën te komen.

Bereiken van moeilijk bereikbare groepen: Ik-Ver-Tel-Mee

De Beuk krijgt in 2008 de opdracht van het Ministerie van VROM om in alle krachtwijken bewonerspeilingen te organiseren. Yung Lie zet daarvoor ‘Ik-Ver-Tel-Mee’ in. “Ik-Ver-Tel-Mee (IVTM) is een door De Beuk ontwikkelde interactieve videozuil waar mensen een videoboodschap kunnen inspreken. Deze boodschap wordt niet

alleen opgeslagen, maar ook direct na het inspreken uitgezonden op beeldschermen in de directe omgeving. Voorbijgangers zien en horen de videoboodschappen; dat trekt weer aandacht, nodigt uit tot een spontaan debat en verleidt nog weer meer mensen om een boodschap in te spreken. Het activeren van de videozuil vindt plaats door middel van het opnemen van een klassieke telefoonhoorn. Deze ‘interface’ blijkt een belangrijke drempelverlagende factor te zijn voor het inspreken van een boodschap. Ervaring leert dat doorgaans moeilijk bereikbare doelgroepen als jongeren of allochtonen zich uitgenodigd voelen om een reactie te geven.”

Ontwikkeling wijk economie:

Mariahoeve is een wijk in Den Haag. Met behulp van een Engelse methodiek, Plugging the Leaks, is een zoektocht gemaakt naar de betekenis van wijk economie in een woonwijk. De Beuk heeft in kaart gebracht hoeveel ondernemers de wijk eigenlijk telt en wat er achter de voordeur plaatsvindt. Yung Lie: “We zijn in gesprek gegaan met al die veelal kleine ondernemers om erachter te komen wat hun ervaringen, wensen en knelpunten zijn. Hieruit bleek dat mensen behoefte hebben aan een netwerk en veel ideeën hebben die als eenpitter moeilijk uitvoerbaar zijn. Bij die behoefte sluiten we aan. Zo is er nu een plan om een Ondernemershuis te gaan oprichten.”

Dualisme

En dan nog: Kees Boonman schrijft: “De politiek, het bestuur, heeft natuurlijk pakweg de afgelopen dertig jaar niet stilgezeten waar het ging om het verbeteren van de relatie met de burger, of anders gezegd, de kiezer.”

Naast de (niet) gekozen burgemeester is een belangrijk voorbeeld hiervan de invoering van het dualisme in provincies en gemeenten. De duale aanpak zou het debat verlevendigen en de lokale politiek weer dichterbij de burgers brengen. Dualisering is een van de

3 1 9 9 4 1 9 9 5 1 9 9 6 1 9 9 7 1 9 9 8 1 9 9 9 2 0 0 0 2 0 0 1 2 0 0 2 2 0 0 3 2 0 0 4 2 0 0 5 2 0 0 5 2 0 0 7 2 0 0 8



belangrijkste wijzigingen in de afgelopen 30 jaar in het huis van Thorbecke. Ook hier heeft De Beuk zich stevig tegenaan bemoeid. Onder andere met het boek *Duaal Lokaal* en trainingen voor raden, colleges en ambtelijke organisaties.

Bijvoorbeeld Bestuurlijk Samenspel

De loskoppeling van rollen en verantwoordelijkheden ging op lokaal niveau niet zonder slag of stoot. Al gauw klonk de kreet ‘dualiseren is duelliseren’. In de eerste periode sneuvelde veel wethouders, doordat de verhoudingen erg op scherp werden gezet. Inmiddels is in de huidige bestuursperiode het inzicht ontstaan dat dualiseren niet betekent tegen elkaar, maar veeleer met elkaar werken met eigen verantwoordelijkheden én eigen competenties. De Beuk heeft inmiddels in zo’n 70 gemeenten opdrachten verricht met als hoofdthema het bestuurlijk samenspel: evaluaties van dualistisch samenwerken, simulaties en trainingen ter verbetering van de duale verhoudingen, begeleidingstrajecten om de kaderstellende of volksvertegenwoordigende rollen scherp te krijgen.

Projectleider Eduard van Vloten: “Sommige gemeenten grijpen een herindeling aan om het bestuurlijk samenspel te verbeteren. De gemeente Nieuwkoop bijvoorbeeld heeft het meteen tot doel benoemd na de gemeentelijke fusie tussen de gemeenten Nieuwkoop, Liemeer en Ter Aar. Zowel de cultuur als de structuur van bestuurlijk processen kregen aandacht. Met evaluatiebijeenkomsten en vaardigheidstrainingen hebben we dit proces ondersteund. Een andere gemeente waar het samenspel van begin af aan goed vorm heeft gekregen, is Hardenberg. Hier zijn raad, college en organisatie in 2004 samen opgetrokken in een interactief traject met de bevolking om een toekomstvisie te ontwikkelen. Daarbij nam ieder gremium zijn verantwoordelijkheid zowel in het betrekken van de bevolking als in het besluitvormingsproces. Zo werd voor de lokale samenleving op een goede manier duidelijk met wie zij

te maken had en bij wie zij waarvoor terecht kon. Inmiddels zijn raad, college en organisatie van Hardenberg begonnen aan een interactief traject om de toekomstvisie samen met de bevolking te evalueren.”

In vrijwel alle gemeentes staat vooral het besluitvormingsproces en daarmee samenhangend de vergaderwijze van de raad hoog op de agenda. Alle dilemma’s voor raads- en collegeleden en betrokken burgers komen samen bij dit onderwerp. Worden inwoners betrokken bij de meningsvorming en besluitvorming? Gebeurt dat alleen via formele inspraaktrajecten of al in het kaderstellende fase, als er nog veel te beïnvloeden valt? Hoe informeren raadsleden zich over de stem van hun inwoners: eens per vier jaar, wekelijks via een politieke markt of in een mix van participatie- en inspraakmodellen?

Een andere werkwijze van het overheidsbestuur heeft ook consequenties voor maatschappelijke organisaties die willen lobbyen, samenwerken of anderszins een beroep doen op gekozen bestuurders.

De manier waarop de overheid met bewoners omgaat, is aan het bewegen. Voor De Beuk is het logisch om ervaringen en kennis van de leefomgeving van bewoners te gebruiken bij het ontwikkelen van hun wijk of regio. In plaats van zelf initiatieven te nemen of initiatieven van bewoners over te nemen, faciliteert de overheid burgerinitiatieven en sluit aan bij wat er al in de wijk gebeurt, waarbij zij haar deskundigheid inbrengt. Zo worden projecten een co-creatie van particulier-publieke samenwerking, waarbij ook nog private partijen mee kunnen doen. Het uitgangspunt is weer: waardecreatie door participatie.

3 1 9 9 4 1 9 9 5 1 9 9 6 1 9 9 7 1 9 9 8 1 9 9 9 2 0 0 0 2 0 0 1 2 0 0 2 2 0 0 3 2 0 0 4 2 0 0 5 2 0 0 6 2 0 0 7 2 0 0 8

2003



In 2003 schreven Toke Tom en Rinda den Besten 'Duaal Lokaal', een boek voor maatschappelijke organisaties die de weg willen vinden in het duale stelsel. Het eerste exemplaar werd uitgereikt op het congres van de toen nieuwe vereniging Raadslid.nu. In 2006 verscheen 'Duaal Lokaal, de tweede ronde'



MEEDENKERS & DWARSKIJKERS

30 Jaar De Beuk ¹⁹⁷⁸₂₀₀₈

hoofdstuk 10



DE BEUK

o r g a n i s a t i e a d v i e s



1 9 7 8 1 9 7 9 1 9 8 0 1 9 8 1 1 9 8 2 1 9 8 3 1 9 8 4 1 9 8 5 1 9 8 6 1 9 8 7 1 9 8 8 1 9 8 9 1 9 9 0 1 9 9 1 1 9 9 2 1 9 9 3

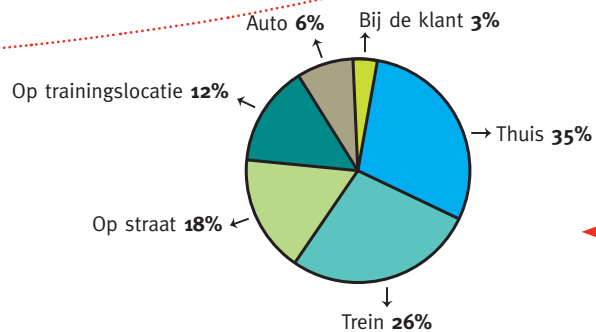
1995

Beukberaad met afscheid van Kees en Trees 1995

Staand: Dick Termond, Ron Rutherglen, André Mooij, Sytse Koopmans, Harry Prins, Dorien de Wit, Ina van Diepen, Rosita Dissels, Tom Pauka, Lidwi de Groot, Ineke Laermoes, Anje van der Heijden, Claudette Tjen-A-Tak, Greet van den Berg, Gré Schutte, Peter van der Zant, Willem de Jong

Zittend: Trees Mom, Kees Hermanides, Berend-Jan van den Boomen

Gehurkt: Arjen Kranendonk, Febe Deug, Nynoshca Fecunda, Reineke Blok, Ditter Blom



Werken en leven bij De Beuk

Over de ruime blik op competenties en telewerken met typemachine

Werken bij De Beuk draait om twee kernen: gedeelde maatschappelijke betrokkenheid en telewerken. Wat betekent dat? Hoe gaan we met elkaar om? Hoe zijn we daarin de afgelopen 30 jaar veranderd? De 'jongste' Beukadviseur, Kim van den Berg (35) – die naar de lagere school ging in het jaar dat De Beuk werd opgericht – gaat op zoek naar antwoord. Zij heeft alleen het laatste stukje van de Beukse geschiedenis meegemaakt, kent de rest uit de overlevering: de enorme veranderingen door ontwikkeling van de organisatie en vooral door technologische ontwikkelingen. Hulde aan internet en de mobiele telefoon.

Pas je bij De Beuk?

Een oriënterend gesprek bij de directeur thuis. Na een eerste contact via Arnold Jonk van de Raad van Toezicht was dat mijn echte kennismaking met De Beuk. Een eettafel aan een raam in een rustige straat in Utrecht, thuis bij Dorien de Wit. Een prettig gesprek met als conclusie: "Als mens pas je bij ons, we moeten alleen nog even kijken wat je aan werk binnen De Beuk zou kunnen doen." Veel mensen beginnen bij De Beuk een nieuwe carrière. De Beuk neemt alleen ervaren adviseurs aan, maar deze ervaring kan ook op andere terreinen liggen. Sommige medewerkers hebben al een adviseurs- of trainersachtergrond, anderen leren dat vak bij De Beuk. Het gezelschap varieert van mensen die uit de omroepwe-

reld kwamen, tot Beukers die de overstap maakten van managementfuncties in maatschappelijke organisaties of als ambtelijke projectleider werkten. Nieuwe mensen worden geselecteerd op 'pas je bij De Beuk' en dan gaat het over je manier van werken, je maatschappelijke blik en over capaciteiten en potentie. Met deze ruime blik op competenties neemt de organisatie ook een risico en niet alle nieuwe medewerkers hebben hun potentie bij De Beuk waar kunnen maken. Zeker het telewerken stelt extra eisen aan iemands persoonlijkheid.

TELEWERKEN

Kantoor aan huis

Al voor ik officieel in dienst was, was er een computer bij me thuis geïnstalleerd en een printer/scanner/fax die nog net geen koffie kon zetten. Want adviseurs van De Beuk werken vanuit hun eigen huis. Ik had meteen veel contact per mail met om te beginnen een welkom in A1. A1 is de groepspostbus van De Beuk, de 'elektronische wandelgang'. Daarin sturen de medewerkers berichten *to all*, zo deelt iedereen ervaringen en wisselt uit. Van mooie opdrachten, rampen (een afgewezen offerte die met bloed, zweet en tranen tot stand is gekomen, een collega die een vijver inloopt) tot extreem treinleed en belangrijk privénieuws. Het andere onmisbare werkinstrument bleek mijn mobiele telefoon. Die werd omgezet naar een Beukabonnement, zodat ik al mijn collega's gratis kon

3 1 9 9 4 1 9 9 5 1 9 9 6 1 9 9 7 1 9 9 8 1 9 9 9 2 0 0 0 2 0 0 1 2 0 0 2 2 0 0 3 2 0 0 4 2 0 0 5 2 0 0 6 2 0 0 7 2 0 0 8



Bellen de is de belangrijkste manier waarop Beukadviseurs elkaar 'live' spreken. Waar zijn ze zoal als ze bellen? Ze zijn vooral thuis, zitten in de trein of lopen op straat. Beukadviseurs reizen meestal met de trein, ook toen er nog geen files waren. Bijna alle adviseurs hebben een abonnement op de OV-fiets.

Bellen bij De Beuk, een activiteit die onder alle omstandigheden door-gaat.



bellen. En bellen is nodig als je elkaar niet ziet. We horen elkaar vooral door de telefoon, als we in de trein zitten, op de fiets of in de auto. Iedereen denkt via de telefoon met elkaar mee over offertes, intakes en de uitvoering van opdrachten. Dorien de Wit: “De afstand tot elkaar is omgekeerd evenredig met de bereidheid tot meedenken.”

Tour De Beuk

Een carrière bij De Beuk begint thuis, achter de computer. Wel even wennen. André Mooij: “Een typische start was die van een nieuwe medewerker, die me belde op zijn eerste dag in dienst. ‘Ok, ik ben begonnen, zit achter mijn bureau en kijk naar de muur. Wat nu?’ Herkenbaar. Gelukkig kon ik meteen meewerken aan een paar klussen, maar het belangrijkste was nog dat ik, net als alle nieuwe medewerkers, een tour maakte langs alle collega’s thuis. Gesprekken van 1,5 tot 2 uur, over het leven en werken bij De Beuk, wat we mogelijk samen zouden kunnen doen en natuurlijk indrukken van een variëteit aan werkkamers. Van riante ruimtes, badend in het zonlicht, tot overvolle zolderkamers en zijsuites van een woonkamer. De mijne, een kast van 4 m² was duidelijk het kleinst (zie foto). Alle contacten, direct open en persoonlijk, gaven een gevoel van een warm bad. Maar na deze eerste periode was het even erin komen. Wat doe je als je een paar dagen achter elkaar nergens heen hoeft? Alle ruimte om even een was tussendoor te doen, boodschappen, stofzuigen...

Piano of computer?

Telewerken is niet makkelijk, het vraagt om discipline en assertiviteit. Arjen Kranendonk, naast Beukadviseur pianist: “Ik moet elke morgen weer kiezen tussen mijn piano en mijn computer.” Belangrijke tip was om jezelf elke dag in ieder geval ‘even uit te laten’. Nog een tip was: “Je moet piepen als er iets is, want niemand ziet het als je vast zit, of verse gedachten nodig hebt.” Daar-

naast is het ook belangrijk om zichtbaar te blijven en te zorgen dat collega’s weten waarvoor ze juist jou moeten hebben. Wilma Ruis: “Door een aantal bijzondere gevallen was ik niet op de Beuk-bijeenkomsten en opeens was er een half jaar voorbij waarin ik nauwelijks collega-Beukers had gezien.” Het was even afwachten of telewerken bij me zou passen, dat is het voor iedereen en niet voor alle nieuwkomers heeft het gewerkt. Mij kostte het een jaar om aan het thuiswerken te wennen, maar nu vind ik het heerlijk. De vrijheid, overdag even de stad in, niet alle regelingen in het weekend te hoeven doen. Het geeft een hoop rust en ruimte. En als ik me alleen voel, pak ik de telefoon.

Hippo

Telewerken bij De Beuk is bij toeval begonnen en blijkt uiteindelijk bepalend voor hoe de organisatie zich heeft ontwikkeld. Niemand van ‘de jongens’ wilde bij de start net als Tom Pauka op Wieringen wonen en iedereen deed De Beuk er in het begin bij naast het

Al dertig jaar telewerken, hoe deden ze dat vroeger?

andere werk. “Hippolytushoef? Wieringen? In de kop van Noord Holland? Hoe komen jullie dáár nou terecht?” is de vraag die klanten ons altijd stellen. Zo dus, het was de plek waar een van de oprichters van De Beuk woonde. Hij plaatste begin jaren 80 een advertentie in een lokale krant: “Wie heeft er een elektrische typemachine en wil wat typewerk voor me doen?” Met de reactie van Ineke Laernoës was het kantoor van De Beuk geboren, op de zolder van de garage van Tom Pauka.

Kantoor

Inmiddels bevindt het kantoor zich in een ander gebouw (zie foto)

1 9 7 8 1 9 7 9 1 9 8 0 1 9 8 1 1

2008

De kleinste werkkamer van De Beuk was (!) van Kim van den Berg. Zij hield kantoor in een inlooptkast.



8 5 1 9 8 6 1 9 8 7 1 9 8 8 1 9 8 9 1 9 9 0 1 9 9 1 1 9 9 2 1 9 9

2004



Waar zit jullie kantoor?, willen nieuwe klanten graag weten. In Hippolytushoef. Waar? In Hippolytushoef op het voormalige en toekomstige eiland Wieringen aan de voet van de Afsluitdijk.

en woont geen van de adviseurs meer in de buurt. Er werken 10 parttimers op het secretariaat, de financiële administratie en in systeembeheer. De adviseurs mailen of bellen hun vragen door, die terecht komen in de 'werkbak'. De secretaresses die – net als de meeste adviseurs – parttime werken, verdelen per dag het werk. Iedereen doet alles, grote projecten komen onder de hoede van één persoon. Daarnaast hebben alle adviseurs een 'eigen' secretaresse die de grote lijnen van hun werk in de gaten houdt. Adviseurs en de medewerkers op kantoor zien elkaar twee tot drie keer per jaar, het meest uitgebreid tijdens de jaarlijkse kwaliteitsdag. Daar houden adviseurs en kantoor de samenwerking tegen het licht. Daarnaast zien 'kantoor' en adviseurs elkaar tijdens het personeelsuitje en soms op het Beukberaad. Onmisbaar instrument dat kantoor wekelijks rondstuurt, is de weekagenda: de agenda's van alle adviseurs op 1 A4, zodat je in een oogopslag ziet waar iedereen is.

Kick

Hoe ervaren de collega's op kantoor het telewerken? Margreet Meuleman, in dienst sinds 1987: "Bij De Beuk ben je voortdurend betrokken bij opdrachten die ertoe doen. Het werk is interessant, de samenwerking met innovatieve collega's, alles wat zich binnen het bureau afspeelt. Het telewerken uit de beginperiode is niet te vergelijken met het telewerken van nu. In het begin verliepen de contacten tussen adviseurs en kantoor vooral via de telefoon. Je hebt het over de opdracht en je vraagt even aan elkaar hoe het gaat. Daardoor had je toch een ander soort contact dan je nu per e-mail hebt, het was persoonlijker. E-mailverkeer is zakelijker en ik merk dat de betrokkenheid tussen adviseurs en kantoor veranderd is. Dat komt ook door de groei van De Beuk, vroeger had je contact met alle adviseurs, dat is nu niet meer zo. Gevoelsmatig zijn daarmee de adviseurs zowel persoonlijk als professioneel verder weg."

Saskia van den Akker, in dienst sinds 2006: "Het is door de afstand lastig om goed te weten wat er rondom een project van een adviseur speelt. Ik vind het leuk als het ondanks afstand juist wel lukt om echt samen met een adviseur aan iets te werken, dat je mee kunt denken en samen zaken oplost. Het is een kick als dat lukt. Daarnaast zijn we hier, doordat het kantoor op afstand is van de adviseurs, met een heel solidair clubje. Wij moeten het hier met elkaar doen en dat gaat goed. En ik ben ook trots op de opdrachten die we als Beuk doen. Bijvoorbeeld de aanbesteding voor de aanpak van de prachtwijken door VROM, een mooie klus voor onze kleine organisatie."

Hoewel de organisatie over het algemeen goed werkt, steekt toch elke 10 jaar weer een stevige discussie op binnen De Beuk of er niet toch een (sub)kantoor in Utrecht of Amsterdam moet komen. Dat is nooit gebeurd en daarom gaan nog steeds alle nieuwe adviseurs een dag naar Hippolytushoef om kennis te maken en te kijken hoe het daar werkt. Bij dit bezoek hoort ook een rondleiding door Tjeerdo Wieberdink, projectleider ict, over het eiland. Met Wieberdink begon de digitale revolutie bij De Beuk.

Digitale revolutie

Al dertig jaar telewerken, hoe deden ze dat vroeger? Vóór de mobiele telefoon en vóór internet? André Mooij: "In de begintijd was het dicteren over de telefoon of zelf met mokerslagen op je typemachine slaan, omdat je 7 doordrukken wilde maken." De wekelijkse telefoonvergadering met alle adviseurs, waarin iedereen zijn nieuwe opdrachten meldt en praktische zaken bespreekt, was er al in 1980. Uit die tijd stammen ook de verhalen over meters faxpapier, elkaar allemaal bellen op zondagavond om de week door te nemen en afspraken te maken. Mooij: "Alles kostte veel meer tijd." De Beuk was dan ook een van de eerste bedrijven die nieuwe technologie inzette in de onderlinge communicatie en al in

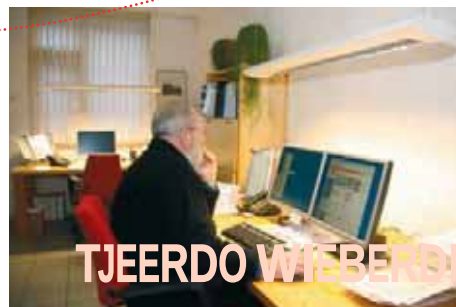
3 1 9 9 4 1 9 9 5 1 9 9 6 1 9 9 7 1 9 9 8 1 9 9 9 2 0 0 0 2 0 0 1 2 0 0 2 2 0 0 3 2 0 0 4 2 0 0 5 2 0 0 6 2 0 0 7 2 0 0 8

1992

De draagbare autotelefoon voor in de trein met twee kilo accu erbij maakt het Sylvia Borren mogelijk in de trein te bellen.



Foto: Hans Spruijt



TJEERDO WIEBERDINK

1987 een 'online' bedrijf werd. Met bulletinboard systemen, waar mensen naar zwarte schermen met lichtgevende letters keken, via aanvankelijk maar een enkele telefoonlijn, zodat je voortdurend op elkaar moest wachten. Al snel werden dat er meer en tussen 1987 en 1995, toen De Beuk het internet op ging, ging de communicatiesnelheid omhoog van 300 bps (ongeveer 20 tekens per seconde) tot 64.000 bps. In de jaren 80 toonde De Beuk zich ook een voorloper op het gebied van technologie: bij een aantal goede klanten zette De Beuk een modem neer, zodat adviseurs ook met hen gemakkelijk documenten uit konden wisselen en communiceren.

Elektronische wandelgang

Een nieuwe versie van het bulletinboard systeem, TBBS in 1990, bracht de elektronische wandelgang A1. Daarnaast kreeg iedereen een eigen postbus. Tjeerdo Wieberdink: "Iedereen wist alles van elkaar, keek ook in elkaars postbussen. Tegen nieuwe medewerkers werd gezegd: kijk maar in TBBS, dan weet je wat er speelt." Inmiddels kijken De Beukers niet mee in elkaars postbussen, maar naast in die van henzelf vooral in A1. Op telefoongebied zijn de zwart-groene Kermits langsgeslagen (waarmee je bij greenpoints op stations en bij benzinestations kon bellen) en later de 'draagbare' autotelefoon voor in de trein (met een accu van 2 kilo en een omvang van 20 bij 20 - zie de foto van Sylvia Borren op pagina 87).

In 1999 won De Beuk de Telewerkprijs, vooral voor de manier van organiseren van de onderlinge contacten en binding. Pas vanaf dat moment noemde de organisatie de werkwijze zelf ook 'telewerken'. Naarmate nieuwe technologie voor iedereen beschikbaar kwam, liep De Beuk in plaats van vóór, meer in de pas met de nieuwe ontwikkelingen. Vorig jaar hebben de pda's hun intrede gedaan. De Beukers zijn blij met de tijdsbesparing die de pda's en de laptop met mobiele internettoegang opleveren.

Web 2.0

Op afstand samenwerken wordt met internet steeds gemakkelijker. Tijdens de laatste kwaliteitsdag (januari 2008) onderzochten we samen de nieuwe mogelijkheden die 'Web 2.0' biedt: nieuwe internetmogelijkheden om informatie te delen, samen aan documenten te werken, videoconferenzen, filmpjes te delen en projectwebsites op te zetten. Een aantal adviseurs ging er meteen mee aan de slag. Een enkeling doet "zo min mogelijk met nieuwe digitale ontwikkelingen". Toch ontkomt geen enkele Beuker aan telewerken en het gebruik van de toepassingen die daarbij horen. Ook de voormalige 'digibeten' niet, het is integraal onderdeel van het werken bij De Beuk. Onder de Beukadviseurs zijn een of twee voorlopers, de meesten kijken wat ze kunnen gebruiken van bewezen toepassingen.

Yung Lie, in dienst sinds 2006, is een digitale voorloper en fanatiek Apple gebruiker: "Waar De Beuk vroeger veel zelf ontwikkelde, is dat nu nauwelijks meer nodig. Online zijn toepassingen te vinden waar je niet tegenop kunt ontwikkelen en waarom zou je? De vraag is nu hoe snel we erop inspringen. Er zijn talloze applicaties die werken – zeker telewerken – en leven gemakkelijker maken. Er is van alles beschikbaar via Google om informatie uit te wisselen. Mooie toepassingen voor ons zijn bijvoorbeeld Youtube en Wiki, om meer met beeld te werken en kennis makkelijker te delen met elkaar en met klanten. Interessante ontwikkelingen op internet zijn die op het gebied van co-creatie. Hoe je via internet makkelijker samen kunt werken en met verschillende, vaak nieuwe partijen dingen voor elkaar kunt krijgen. Vanuit een 'open source' filosofie, toegankelijk voor iedereen."

1 9 7 8 1 9 7 9 1 9 8 0 1 9 8 1 1 9 8 2 1 9 8 3 1 9 8 4 1 9 8 5 1 9 8 6 1 9 8 7 1 9 8 8 1 9 8 9 1 9 9 0 1 9 9 1 9 9 2 1 9 9



BEUKCULTUUR

Telewerken kan alleen binnen een stevige cultuur. Die bestaat binnen De Beuk. Vanaf mijn eerste dag in dienst hoorde ik van alle kanten verhalen over de geschiedenis, de belangrijke momenten bij De Beuk. Over “hoe we het met elkaar doen”, over de gemeenschappelijke ideologie en over de maatschappelijke betrokkenheid en over de actieve manier waarop op deze cultuur ‘gestuurd’ wordt. André Mooij: “Als de cultuur krachtig genoeg is, hoef je mensen niet te controleren. Dat uit zich bijvoorbeeld in de functioneringsgesprekken bij De Beuk. Die gaan vooral over de vraag: hoe kunnen we jou faciliteren om je werk beter te doen?”

Als snel werd me duidelijk hoe gauw privé en werk in elkaar over gaan lopen

Ontmoetingen

Met enige moeite zijn wel een paar spelregels tot stand gekomen in de loop der jaren. In de begintijd (wordt met gepaste trots vaak gezegd) was er 1 formulier (de declaratie) en 1 regel (Je mag niet met de klant naar bed, als uitvloeisel van bepaalde jaren 70 patronen). Inmiddels zijn er een checklist voor offertes en macro's voor de opmaak van stukken bijgekomen.

Het belangrijke ‘sturen’ op cultuur gebeurt vooral tijdens onze ontmoetingen: in interne trainingen, tijdens Beukberaden, de eerder genoemde Kwaliteitsdag en de Beukweek. Het Beukberaad is ‘het hoogste orgaan’ binnen De Beuk, het is een overleg van alle adviseurs dat vijf keer per jaar plaatsvindt en waar de belangrijke beslissingen voor de organisatie worden genomen. De Beukweek

zijn de jaarlijkse driedaagse ‘heidagen’. We komen elkaar immers niet per ongeluk tegen. Dick Ernste: “De onderlinge binding is goed geregeld. In sommige aspecten werkt het daardoor juist beter dan wanneer er wel een kantoor zou zijn. Als we elkaar zien is er meestal een positieve sfeer, interesse in wat anderen doen. Bijeenkomsten en gesprekken gaan ergens over. In plaats van bijvoorbeeld bij de koffieautomaat over het weer.”

Hard werken

Thuis werken is geen van 9 tot 5 aangelegenheid. Als snel werd me duidelijk hoe gauw privé en werk in elkaar over gaan lopen. En hoe makkelijk het is om 's avonds, voor je naar bed gaat, nog even je mail te checken. Dat schijnt in de begintijd helemaal erg geweest te zijn. André Mooij: “Mensen belden elkaar rustig midden in de nacht, of je nog even naar een offerte wilde kijken die de volgende dag de deur uit moest. Het was een cultuur die paste bij een startende onderneming, een clubje pioniers en erg close. De scheiding tussen werk en privé was klein, mede door intensieve gesprekken vanuit betrokkenheid bij de samenleving tot diep in de nacht, veel avonden samen weg. Het harde werken en deze nabijheid vonden partners niet altijd leuk.”

Grenzen

Halverwege de jaren 90 tegen liep De Beuk met de hardwerkende, close pionierscultuur tegen grenzen aan. Er gingen voor het eerst mensen weg, de balans tussen werk en privé sloeg voor veel medewerkers teveel door naar werk, ook doordat er meer mensen met kinderen bij waren gekomen. Niet iedereen kon het zich meer permitteren om een workaholic te zijn of wilde dat. Tijdens Beukweek op Texel in 1995 kwam De Beuk tot een nieuwe inrichting van de organisatie en het werk met invoering van de ‘de 20%’ tijd (niet-declarabele dagdelen) en teams waarin ruimte was voor uitwisseling en ontwikkeling. De overgang naar een betere balans



De telewerkprijs! Toen De Beuk winnaar werd van de telewerkprijs in 1999, toen beseften we pas echt dat we een telewerk-organisatie waren.

Het nieuwjaarsgeschenk voor 2001 was een kalender met foto's die Frans Soeterbroek gemaakt had tijdens zijn sabbatical in Spanje: duo's.



tussen werk en privé ging niet helemaal vanzelf. Toen een van de adviseurs van het eerste uur, Arjen Kranendonk, een privételefoon nam, zodat hij niet de hele tijd voor werk bereikbaar zou zijn, was dat een opvallende gebeurtenis. Belangrijk blijft: grenzen aangeven. Er zijn nog steeds Beukers die tot laat en in het weekend doorwerken, maar er zijn er ook die dat niet doen. Er wordt rekening gehouden met de thuissituatie.

De Beuk is een stichting, dus het geld is van iedereen en tegelijk van niemand

BOR

Tijdens deze belangrijke Beukweek op Texel is ook de BOR (beukondernemingsraad) opgericht. Sytse Koopmans, voorzitter Personeelsvertegenwoordiging (PVT) en in dienst sinds 1986: “Er waren twee redenen om de BOR te starten. Ten eerste was het vreemd om wel trainingen voor ondernemingsraden te geven en tegelijk het zelf zonder OR te stellen. Ten tweede was het binnen de structuur van De Beuk moeilijk om over arbeidsvoorwaarden te praten. Discussie over arbeidsvoorwaarden in een vrij platte organisatie waarbij de directieleden ook je directe collega's zijn, geeft ook een soort van verlegenheid. Daarnaast gaat het ook over de arbeidsvoorwaarden van kantoormedewerkers, die niet bij het Beukberaad aanwezig zijn. De BOR is inmiddels omgezet in een personeelsvertegenwoordiging van 2 medewerkers en richt zich vooral op het gesprek over arbeidsvoorwaarden. Zij gaan in gesprek met de directie en peilen de voorstellen bij de rest van de medewerkers. Vervolgens komt de PVT met een eigen voorstel. Meestal komen we er in 1 of 2 ronden wel uit.”

Gelijkwaardigheid

Bij mijn eerste baan begon ik als junior in de hiërarchie. De partners van het strategisch management adviesbureau waar ik toen werkte, haalden het meeste werk binnen en stonden ver bovenaan. Een stuk of vijf lagen daaronder kwam ik met de andere ‘consultants 1’, die vooral mochten uitvoeren en zich al snel ontpopten tot PowerPoint en Excel ‘wizards’. Bij De Beuk werken geen junioren, iedereen is senior, gelijkwaardig en verantwoordelijk voor zijn eigen werk. Deze gelijkwaardigheid is binnen de organisatie op verschillende manieren terug te vinden. De Beuk is een platte organisatie met het Beukberaad, het overleg tussen alle adviseurs, als hoogste besluitvormingsorgaan. Met zijn allen aan een ovale tafel (voor zover beschikbaar op de locatie waar we zitten), direct voortkomend uit de democratiseringsbeweging. Twee van de adviseurs, op dit moment Dorien de Wit en Toke Tom, zijn verantwoordelijk voor directietaken, de grote lijn en het overzicht. Ron Rutherglen: “Vroeger bepaalde de kring van adviseurs alles, met het groeien van de organisatie is de rol van de directie groter geworden.”

Beloning

Een ander kenmerk is de beloningsstructuur. Alle adviseurs verdienen hetzelfde (nieuwe adviseurs soms met een aanloop van maximaal 3 jaar), de directie iets meer. Deze gelijkwaardigheid roept ook spanningen op. Hoe gaan we om met dit eigenaarschap? Wat is de rol van de directie en de Raad van Toezicht? Wie bepaalt waar het geld naartoe gaat? De Beuk is een stichting, dus het geld is van iedereen en tegelijk van niemand. Bijzonder is het giftenbeleid. En ook in een egalitaire structuur is soms toch behoefte aan differentiatie. Hoe om te gaan met mensen die veel meer dagdelen maken dan anderen? Of mensen die heel veel werk voor anderen binnenhalen? Deze onderwerpen komen regelmatig terug tijdens discussies in het Beukberaad. Het is belangrijk om regelmatig

1 9 7 8 1 9 7 9 1 9 8 0 1 9 8 1 1 9 8 2 1 9 8 3 1 9 8 4 1 9 8 5 1 9 8 6 1 9 8 7 1 9 8 8 1 9 8 9 1 9 9 0 1 9 9 1 1 9 9 2 1 9 9

KIM VAN DEN BERG



weer samen te delen waarom we de dingen doen zoals we ze doen, welke ideeën erachter liggen. Deze discussies zijn niet altijd makkelijk, de meningen kunnen sterk uiteenlopen en het doel is wel om gezamenlijk besluiten te nemen. Mamita van Leeuwaarde: “We bespreken altijd alles uitgebreid tijdens het Beukberaad. Maar we hebben daarmee ook een beetje een praatcultuur, veel praten, maar knopen doorhakken is soms lastig. De uitvoering komt niet altijd van de grond. Wat dat betreft is het is handig dat de directie een intern jaarverslag maakt, daarin kunnen we zien wat er allemaal wel en niet is gebeurd.”

GIFTEN

De Beuk is een stichting. Vanaf de start is het altijd mogelijk geweest om aan het Beukberaad voor te stellen een bepaalde opdracht gratis te doen of tegen een aangepast tarief. Het gaat dan om klanten die qua doelstelling passen bij de doelstelling van De Beuk en die met de klus echt een stap voorwaarts kunnen zetten.

Daarnaast heeft De Beuk altijd geld weggeschonken. Jarenlang door een bedrag over te maken aan onze nevenstichting ‘De Druppel’ die verzoeken van kleine organisaties om geld beoordeelde en verder afhandelde. De doelgroep bestond jarenlang uit vluchtelingen, al dan niet illegaal, die iets wilden wat niet via andere wegen te realiseren was. Bijvoorbeeld voor een opleiding, taalcursussen, het starten van een eigen onderneming, maar ook voor medische hulp of een bezoek aan familie in het buitenland.

Na enkele jaren begon De Druppel te veel een instituut te worden, de aanvragen namen zo toe dat het erg veel werk werd voor de vrijwilligers (Beukmedewerkers en mensen van buiten De Beuk). De bekendheid die opgebouwd was, begon zich tegen ons te keren. We hebben De Druppel toen opgeheven; sindsdien lopen giften weer via voorstellen van Beukmedewerkers aan het Beukberaad.

Ruimte

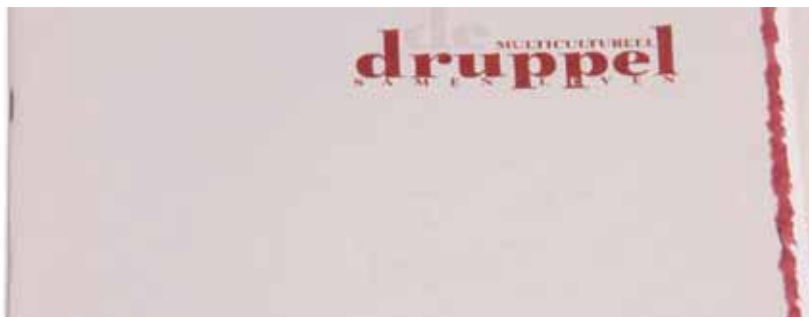
Jeroen Haan, ook een jonge collega: “Digitale ontwikkelingen maken telewerken in de ruimste zin mogelijk. Werken waar en wanneer je maar wilt, waarbij je zelf verantwoordelijk bent voor de balans werk en privé.” Heerlijk vind ik de ruimte om je eigen werk te maken. Rond te snuffelen, zelf te kiezen welke kant ik op wil binnen de diversiteit aan werkzaamheden binnen De Beuk of door deze zelf te ontwikkelen. Trainen, begeleiden van processen, participatie: een hele waaier van voor mij deels nieuwe activiteiten. Soms ook lastig, je mag en moet het helemaal zelf bedenken, zelf sturen, je eigen netwerk aanbrengen. Weer helemaal in lijn met de Beukcultuur en in de woorden van André Mooij: “De Beuk heeft altijd gestaan voor emancipatorische bewegingen zoals arbeiderszelfbestuur: verantwoordelijkheid nemen voor je eigen werk. Zowel in onze opdrachten, als binnen onze eigen organisatie.” Mamita van Leeuwaarde: “Helemaal zelf bepalen hoe je zaken aanpakt, niemand die me vertelt hoe ik bijvoorbeeld moet netwerken, die ruimte is fijn. Er is veel vertrouwen in elkaar en voor de verschillende visies.” Samen met collega Lydia Schippers stort ik me bijvoorbeeld op teamcoaching, we doen samen een opleiding en ontwikkelen een product. Andere Beukers denken mee.

Samen leren

Samen leren staat centraal binnen De Beuk. Met mijn interne coach maakte ik toen ik net in dienst was, een inwerkplan. In mijn tweede week deed ik mee aan een interne training, deze keer over ‘leren leren’. De tweede training die ik een paar maanden later meemaakte, MBA in one day, gaf ik al voor een deel zelf, samen met collega Dick Ernste. Later hoorde ik dat dat een enorm verschil met vroeger was, dat nieuwe mensen meteen inhoudelijke inbreng konden leveren. Tot een jaar of tien terug ging het leren van nieuwe collega’s via de methode van ‘inbeuken’. Nieuwe medewerkers kregen de Beukse theorie aangereikt en werden



Eindverslag van De Druppel, het fonds waaruit De Beuk gedurende enkele jaren tal van giften deed aan kleine initiatieven van voornamelijk vluchtelingen en asielzoekers.



geacht daarmee te werken. Er was weinig ruimte voor nieuwe inbreng. Dorien de Wit: “De Beuk is wat dat betreft ook wel prettig normatief. De laatste jaren zijn we wel meer open gaan staan voor nieuwe inbreng, mede door de groeiende diversiteit van de medewerkers, maar er blijft een spanning tussen de vrije ruimte om het werk in te vullen en ‘De Beukse manier’. Zo zijn er ook flinke discussies geweest binnen De Beuk over aanpakken: inhoud versus proces, niet iedereen is het bijvoorbeeld eens over het gebruik van nieuwe, meer speelse werkvormen. Gastdocenten tijdens interne trainingen hebben het soms moeilijk. Dan moeten we allemaal ons best doen om onze gast ruimte te bieden. We hebben de neiging meteen met elkaar in gesprek te gaan en te denken dat we het eigenlijk allemaal al weten. We hebben dan het idee dat we vooral met elkaar nog hele interessante zaken te bekostoven en ontwikkelen hebben op het gebied van werkvormen, systeemdenken, omgaan met lastige klanten, gaming ...”

Mamita van Leeuwaarde: “Bij het samen leren hoort: geen onderlinge concurrentie. Dat vind ik erg prettig bij De Beuk.” Delen van kennis is een belangrijke waarde binnen De Beuk. Niet alleen met elkaar, ook met klanten, zoals ook blijkt uit alle ‘content’ op de Beuk website, in de boeken en de Beukbladen. Tot slot gaat samen leren over ‘practice what you preach’: wat we in onze trainingen aan anderen leren, proberen we ook intern waar te maken.

De Beuker

Hoe ziet een typische Beuker eruit? Ze zijn niet herkennen aan hun uiterlijk, dat is vooral divers: van stijlvol tot alternatief, veel of weinig pak, met of zonder stropdas of make up. Maar wat over de hele linie, van jong tot oud, man tot vrouw, wel opvalt is hun vermogen tot Luisteren, Samenvatten, Doorvragen, ofwel LSD. Dat is wat Beukadviseurs in hun opdrachten doen, in trainingen aan hun deelnemers proberen bij te brengen en ook zelf doen. Verbinden,

met aandacht voor het groepsproces. Ron Rutherglen vertelt dat klanten een Beuker in de zaal aan deze kenmerken herkennen. En hij werd zelf door de toenmalige Beukdirecteuren opgepikt, omdat hij bij zijn voormalige werkgever Vluchtelingenwerk Nederland, de enige was die “geen vijanden” had.

De diversiteit onder Beukers nam in de jaren toe. Vroeger journalist of psycholoog, later meer sociologen, politicologen en andragologen, nu ook economen, een regisseur, juristen en een bestuurskundige. Ook de gezinssituaties en behoeften, met de afwegingen werk en vrije tijd lopen meer uiteen. Rutherglen: “De Beuk is gelukkig diverser geworden, ook in thema’s waar mensen voor gaan. In het begin was het medezeggenschap en vrouwenbeweging, tegenwoordig hebben we meer bredere thema’s zoals bestuurlijke vernieuwing, participatie, waar mensen met verschillende achtergronden terecht kunnen.” Met de diversiteit is ook de duur van de carrière bij De Beuk veranderd. Vroeger bleef je je hele leven bij De Beuk. Dorien de Wit: “Je kreeg een cadeautje als je bij De Beuk komt werken, want er ging nooit iemand weg, dus we deden niet aan afscheidscadeaus.” Het welkomstcadeau is er nog steeds, maar de tijdsgeest is ook binnen De Beuk veranderd. Men-

Mensen gaan wel eens iets anders doen, worden wethouder, gaan naar de concurrent of beginnen voor zichzelf. Er is leven na De Beuk.

1 9 7 8 1 9 7 9 1 9 8 0 1 9 8 1 1 9 8 2 1 9 8 3 1 9 8 4 1 9 8 5 1 9 8 6 1 9 8 7 1 9 8 8 1 9 8 9 1 9 9 0 1 9 9 1 1 9 9 2 1 9 9

2008



Beukers zijn hardlopers. Ieder jaar doet er een team mee aan de estafette voor bedrijven tijdens de marathon van Rotterdam.

sen gaan wel eens iets anders doen, worden wethouder, gaan naar de concurrent of beginnen voor zichzelf. Er is leven na De Beuk.

Toekomst

De Beuk is een organisatie met een rijke historie en een sterke cultuur. Hoe zal dat zich verder ontwikkelen? Wat zorgt voor binding in een cultuur waarin de diversiteit toeneemt? Waar en wat blijft het gemeenschappelijke? Wat bindt de Beukadviseurs? Zeker in de huidige tijdsgeest, waarin meer mensen kiezen voor het zelfstandig ondernemerschap? Hoe blijft het 'typisch Beukse' behouden als meer adviseurs komen en gaan? En als de mensen uit de begintijd met pensioen gaan? Uit de laatste evaluatie van het Beukblad blijkt De Beuk voor klanten nog steeds een sterke kleur te hebben, intern nemen de schakeringen toe. En hoe zit het met de omvang? Tot nu toe was het beleid altijd de groei te beperken en geen groot adviesbureau te worden. De structuur van overleg werkt alleen als je met z'n allen aan een ovale tafel past en is een belangrijke succesvoorwaarde geweest. Hoe zal de omvang zich in de toekomst ontwikkelen? En wat betekenen de technologische ontwikkelingen die samenwerken met freelancers en klanten steeds makkelijker maakt? Wordt De Beuk een platform, een kleine kern en sluiten meer zelfstandigen (ex-Beukadviseurs) zich aan? Gaan we meer samenwerken met andere bureaus? Om nog veel meer te delen en te leren om samenlevingsvraagstukken op te lossen? Die intentie blijft overeind staan. Dat is waar open sollicitaties altijd over gaan: bij een professioneel inspirerend gezelschap willen horen, dat hoog in het vaandel heeft om processen te begeleiden rond maatschappelijke vraagstukken.



ANGELA



JEANNETTE



GEMMA



BIANCA



HENNY



SASKIA



KEN



MARGREET

REINEKE



MARIANNE

3 1 9 9 4 1 9 9 5 1 9 9 6 1 9 9 7 1 9 9 8 2 0 0 0 2 2 0 0 3 2 0 0 4 2 0 0 5 2 0 0 6 2 0 0 7 2 0 0 8



DE BEUK

o r g a n i s a t i e a d v i e s

Kantoormedewerkers De Beuk Hippolytushoef

MEEDENKERS & DWARSKIJKERS

30 Jaar De Beuk ¹⁹⁷⁸₂₀₀₈

hoofdstuk 11



DE BEUK

o r g a n i s a t i e a d v i e s



1 9 7 8 1 9 7 9 1 9 8 0 1 9 8 1 1 9 8 2 1 9 8 3 1 9 8 4 1 9 8 5 1 9 8 6 1 9 8 7 1 9 8 8 1 9 8 9 1 9 9 0 1 9 9 1 1 9 9 2 1 9 9

2000



Dit is de schutting die rondom de Enschedese wijk stond die in 2000 is getroffen door de vuurwerkramp. De Beuk organiseerde na de ramp de communicatie voor en met de wijkbewoners in opdracht van de Commissie Oosting en richtte een centrum in waar de mensen met hun vragen terecht konden.

De Beuk: duurzaam bijzonder

Er blijft maar werk aan de winkel

Wie wil weten wat het bijzondere is van De Beuk, moet de verleiding weerstaan om dit gezelschap professionals te vergelijken met andere organisatieadviesbureaus. Want dat is een onnodige omweg om het geheim van De Beuk te achterhalen. Het is ook niet nodig, want het bijzondere van de dertigjarige Beuk zit hem niet in het afzetten tegen andere, maar in de eigen geschiedenis. De Beuk is in alles een product van de jaren zeventig, van de periode waarin de eerste pioniers als een groep kwajongens tot elkander zijn gekomen en in de roes van die tijd dachten een gloedvolle bijdrage te leveren aan het veranderen van de samenleving. Het bijzondere van De Beuk is dat het bureau sindsdien volop met de tijd is meegegaan, maar toch iets van dat vuur brandend heeft weten te houden.

De Beukers-van-het-eerste-uur stonden overigens niet alleen in de jaren zeventig. Ze maakten deel uit van een beweging, zo niet een omwenteling. De jaren zeventig waren in tal van opzichten een explosie van nieuwe gedachten, van creatieve energie. Het waren de jaren waarin massaal afgeweken kon worden van de geijkte paden. Sterker, waarin de geijkte paden als burgerlijk en behoudend werden afgedaan. Tom Pauka, Bob Loeven, Harry Prins, Jack Gadellaa en André Mooij hoorden bij die generatie, zij dreven op de energie van de vernieuwing die overal vrij was gekomen en die

op tal van plaatsen nieuwe kansen bood. Dat zij zich verbonden voelden met de Partij van de Arbeid was niet vreemd. In menig opzicht vormde de sociaaldemocratie de spons die de nieuwe progressiviteit gretig opzooch, ze stond open voor de nieuwe maatschappijhervormers, de nieuwe geluiden die in de sfeer van de publieke sector boven kwamen drijven. Ze was in feite uitgegroeid tot de politieke sponsor van de lange mars door de instituties. Daarbij ging het niet eens zozeer om een heel andere inhoud, maar vooral ook om een andere politieke stijl. Niet voor niks noemde de groep mannen rondom Tom Pauka zich 'presentatiegroep'. Zij zagen heel goed in dat de oude rol van de politieke excellenties in het nieuwe televisietijdperk was uitgespeeld. In de nieuwe cultuur ging het om communiceren, het ging ook niet alleen om wat je zei, maar vooral ook om hoe je het zei, hoe je je boodschap bracht. Dat was nieuw, want daar was in de Nederlandse politiek toen nog nauwelijks over nagedacht. Het woord 'mediacratie' was nog lang niet gemunt. En de eerste Beukers voelden die behoefte, dat ongemak met de oude stijl, haarfijn aan. Ze beloofden hun partij beterschap en dankbaar werd er van hun diensten gebruik gemaakt. Zo is het begonnen.

Groei publieke sector

Er gebeurde nog meer, dat stevig bijdroeg aan het succes van De Beuk. De politieke bestuurders verloren niet alleen hun bet-



LYDIA SCHIPPERS

weterigheid, hun vanzelfsprekende overwicht, de apparaten die ze bestuurden en de instituties die zij financierden, breidden ook enorm in omvang uit. De jaren zeventig zijn niet alleen ideologisch bevolgen jaren, belangrijker is misschien nog wel dat ze in materieel opzicht zorgden voor een niet eerder vertoonde groei van de publieke sector. Van onderwijs tot welzijnswerk, van ambtelijke diensten tot ondersteuningsinstellingen, van alternatieve hulpverlening tot ambulante psychiatrie, alles groeide. En overal trad de generatie in dienst die het anders wilde, die nieuwe onderlinge gezagsverhoudingen probeerde te realiseren, die een andere, vaak informelere cultuur tot stand wilde brengen.

Al die economische wispelturigheden heeft de onderneming glansrijk doorstaan.

En dat ging niet zo maar vanzelf, dat kostte moeite, dat bracht spanningen en daarbij was regelmatig hulp van buiten nodig. Hulp van deskundigen die deze worsteling begrepen, aanvoelden. En die hulp bood De Beuk, daarbij logischerwijs geholpen door een snel groeiend bestuurlijk netwerk van PvdA-mensen die overal in het land op leidinggevende posities terechtkwamen. Zo zette De Beuk zich als onderneming in de markt. Dat het even duurde om daartoe ook een besluit te nemen, behoeft achteraf geen verbazing. Het was ook geen vooropgezet plan, het gebeurde. Ze vielen als het ware in een snel groeiend gat in de markt. De tijd, de veranderingen vroegen om zoiets als De Beuk geworden is. De kwaliteit van De Beuk was dat ze heel precies aanvoelde wat

er aan de hand was, dat ze daarmee kon spelen, dat ze er als het ware op vooruit kon denken, dat ze van de nieuwe mogelijkheden en behoeften een onderneming, een bedrijf en redelijk goed betaald werk kon maken.

En De Beuk was ook lang niet de enige. Overal werd de nieuwe progressieve tijdgeest aangegrepen om nieuwe initiatieven, nieuwe organisaties op te richten. Het zou aardig zijn om de oprichtingsstatuten van de verschillende Bureaus voor Rechtshulp, nieuwe welzijnsprojecten, emancipatiebureaus, eigenlijk alles wat zich tussen 1975 en 1985 bij de notaris meldde voor een rechtsvorm, eens met elkaar te vergelijken op basis van de doelstellingen die men beoogde. Goede kans namelijk dat ze allemaal pogen een bijdrage te leveren aan maatschappelijke gelijkheid, herverdeling van kennis, inkomen en macht of andere vergelijkbare progressieve intenties. Dat De Beuk aanvankelijk verschillende tarieven had, inclusief een nultarief voor klanten die het Beukwerk niet konden betalen, is niet zozeer een daad van extreme nobelheid, maar veeleer een uiting van een progressief gebruik in die dagen. Elke progressieve organisatie nam het zich voor.

Kerend ideologisch tij

Veel van die organisaties hebben de tand des tijds niet overleefd. Nadat de roes van de jaren zeventig en begin jaren tachtig was uitgewerkt, zijn ze ergens in de periode daarop vastgelopen, ten grave gedragen of opgenomen in grotere organisatorische gehelen die zich niet langer van dergelijke bevolgen doelstellingen bedienden. Het vuur was gedoofd.

Maar niet bij De Beuk. Althans naar eigen zeggen, en wie deze bundel (zelf)beschouwingen leest, kan ze daar niet ongelijk in geven. Een belangrijk verschil met veel initiatieven die op de subsidiestromen uit de jaren zeventig tot leven zijn gewekt, is natuurlijk het simpele feit dat De Beuk altijd, zij het in stichtingsverband en met nobele doelstellingen, een onderneming is geweest.

1 9 7 8 1 9 7 9 1 9 8 0 1 9 8 1 1 9 8 2 1 9 8 3 1 9 8 4 1 9 8 5 1 9 8 6 1 9 8 7 1 9 8 8 1 9 8 9 1 9 9 0 1 9 9 1 1 9 9 2 1 9 9



Drie keer per jaar geven we een BeukBlad uit. Daarin gaan we in op een actueel maatschappelijk dan wel organisatorisch thema dat we uitdiepen aan de hand van de opdrachten die we rond het thema uitvoeren.

De Beuk is er toch voor het mensenwerk. Het getallenwerk, het snelle rapportje, daarvoor wordt het bureau niet gevraagd.

Weliswaar een onderneming wier opdrachtgevers nagenoeg allemaal tot de brede publieke sector moesten worden gerekend, in de sfeer van de staat en non profitinstellingen en die daardoor kwetsbaar was voor conjuncturele schommelingen waaraan dit type sectoren onderhevig is. Maar al die economische wispelturigheden heeft de onderneming de afgelopen decennia glansrijk doorstaan.

Op de een of andere manier is De Beuk erin geslaagd om iets van haar oorspronkelijk elan vast te houden. Dat is fascinerend, omdat - op één persoon na - de kwajongens van het eerste uur zo halverwege de jaren negentig de organisatie verlaten hebben. De Beuk moest zonder haar founding fathers (and mother) een doorstart maken. Dat is óók opmerkelijk omdat de jaren zeventig in het huidige maatschappelijk politiek klimaat eerder als boosdoener dan als inspiratiebron gelden. In veel opzichten zijn de dominerende opvattingen in de huidige politiek-ideologische cultuur omgekeerd evenredig aan wat er dertig jaar geleden aan ideologisch gemeengoed in omloop was. Wie nu zonder bijzinnen zou gaan roepen van wat hij of zij in die jaren verkondigde, wordt al snel als een fossiel, als een ouderwets voorbeeld van politiek correct denken

te kijk gezet. De angst om bevolkingsgroepen te stigmatiseren, de afkeer van een repressieve aanpak, het normaliseren van het afwijkende – anno 2008 laten zich nog maar weinig mensen daarvoor staan. Zoals De Beukers van het eerste uur afrekenden met de oude regenten, zo worden er nu volop rekeningen vereffend met de regenten die hun carrière begonnen in de jaren zeventig, kortom, met die generatie die De Beuk met al haar adviezen en inspanningen mede in het zadel heeft geholpen.

Toch lijkt dat De Beuk niet te deren. En als we zouden kunnen achterhalen hoe dat mogelijk is, waar die standvastigheid vandaan komt en wat deze inhoudt, dan zijn we vermoedelijk in staat om die vraag naar wat de bijzonderheid van De Beuk uitmaakt, te beantwoorden.

Feministische professionalisering

Daarom is het goed om te beginnen met wat De Beuk niet heeft vastgehouden. En dat is het kwajongensachtige, de bravoure van de vlotte babbel, de arrogantie van het gelijk. Het grappige is dat de eerste vrouw uit De Beukgelederen, Lidwi de Groot, de opgetogen rebellenclub hier de weg heeft gewezen. Een man was dat waarschijnlijk, in die fase van de tijdgeest, niet gelukt. Lidwi de Groot opende, zoals ook blijkt uit hoofdstuk 5 over vakontwikkeling, de weg voor de opvatting dat het organisatieadvieswerk, het ondersteunen van organisaties en het op weg helpen van mensen daarbinnen een methodische aanpak vereist, een vak is. Dat je niet louter kunt vertrouwen op je creatieve ingevingen. Dat lijkt nu heel gewoon, maar het kan geen kwaad om te bedenken dat begin jaren tachtig het beroep van externe organisatieadviseur, van communicatiedeskundige nog volop in ontwikkeling was. De overheid was nog in een fase van transformatie, in een overgang van relatief sobere planningsstaat naar omvangrijke verzorgingsstaat en de tijd dat alleen voor hele specifieke opdrachten hulp van buiten werd ingeroepen, lag toen nog niet ver achter hen.

3 1 9 9 4 1 9 9 5 1 9 9 6 1 9 9 7 1 9 9 8 1 9 9 9 2 0 0 0 2 0 0 1 2 0 0 2 2 0 0 3 2 0 0 4 2 0 0 5 2 0 0 6 2 0 0 7 2 0 0 8



SIMONE VELDBOER
INA VAN DIEPEN

Bij Lidwi de Groot was – Dorien de Wit wijst daarop in hoofdstuk 3 over het feminisme – die professionaliteit sterk beïnvloed door het feminisme. Dat betekende voor haar dat een organisatieadviseur er vooral in moest slagen mensen tot hun recht te laten komen, hun kracht opzoeken, verleiden zelfs, ruimte bieden, tot ontwikkeling brengen. En aangezien veel organisatiestructuren mensen vastzetten in een rol, is het de taak van de Beukse organisatieadviseur om dat te kunnen doorbreken, om talenten op te zoeken. Daarmee werden de eerste professionele contouren van de Beuk-adviseur getrokken. Natuurlijk speelden daarbij ook andere inzichten uit bijvoorbeeld de psychologie en de organisatieontwikkeling (Schein) een rol. Maar het resultaat van deze professionalisering was dat De Beuk naam maakte als een bureau dat sterk was in het begeleiden van mensen – en menselijke organisatorische processen – op een manier waarin de betrokkenen zelf ruimte krijgen, gestimuleerd worden en zelf de verandering of de beoogde doelstellingen dragen. Dat klinkt een beetje clichématig (welk bureau zal dat niet zeggen), maar bij De Beuk is het een houding die inmiddels zo'n dertig jaar gecultiveerd wordt. Dat is een vorm van standvastigheid die de organisatie herkenbaar maakt. Het selecteert ook de aard van de opdrachten uit: De Beuk is er toch voor het mensenwerk. Het getalpenwerk, het snelle rapportje, daarvoor wordt het bureau niet gevraagd.

Zo heeft De Beuk zichzelf van een snelle ondergang behoed. Want creatieve ideeën en energieke verhalen kunnen een geweldige impuls geven, maar hebben toch ook de neiging om droog te vallen als ze niet kunnen leunen op een geïjkt professioneel instrumentarium en een intelligente strategische oriëntatie. De kunst is nu juist om deze zaken te combineren. En dat is de afgelopen jaren ook gebeurd: steeds opnieuw slaagt De Beuk erin om op een creatieve wijze verrassende dingen te doen. De Stadsgoogle is een fraai recent voorbeeld (zie hoofdstuk 7 over Cultuurverandering), maar eerder zette De Beuk een heuse musical op de planken in

Rotterdam (Marie word wijzer, 1990), organiseerde zij een zeer origineel debat over democratie, diversiteit en duurzaamheid (1998) en ontwikkelde zij in 2002 de online arena-conferentie De Oversteek, een digitale methodiek om publieke meningsvorming en besluitvorming te combineren.

Maatschappelijke honger

Er is in ieder geval een ding dat de jaren zeventig kenmerkte en dat De Beuk altijd vast heeft gehouden. Dat is niet het politiek activistische, want dat was ook niet het wezenskenmerk van de eerste generatie. Dat waren geen politieke activisten, ze hadden ook geen enkele politieke ambitie. In de beginjaren kwam het eenvoudig niet voor – het was zelfs verboden – dat een Beuker de oversteek zou wagen naar een politiek ambt. Pauka en de zijnen waren wel betrokken bij de PvdA (en tot in de hoogste regionen), maar zij zagen het toch vooral als hun taak om anderen hun politieke werk beter, effectiever en doordachter te laten doen. Ze zagen zich echt vanaf het begin als adviseurs, als coach.

Maar dat betekende wel dat ze alles wat raakte aan de politiek, bijhielden. Er was een enorme honger om op de hoogte zijn van wat er gebeurde, van de discussies die speelden, want die vormden het decor waartegen bijvoorbeeld de PvdA-kopstukken elke dag moesten opereren. Wie wilde adviseren, moest dus wel alles volgen, bij voorkeur alles voorzien. Nieuwe trends, nieuwe beleidsontwikkelingen, De Beukers van het eerste uur wilden het allemaal weten. Het interesseerde hen omdat ze volop met de samenleving in de weer waren en het interesseerde hen omdat ze daarmee hun werk, hun adviseurschap, hun communicatieadvies beter konden onderbouwen.

Die honger naar maatschappelijke ontwikkelingen is bij De Beuk nooit overgegaan. De jonge groep pikte - onder aanvoering van Lidwi de Groot - het feminisme op, zelfs in die mate dat ze in de jaren tachtig door velen als een vrouwenorganisatie werden gezien.

1 9 7 8 1 9 7 9 1 9 8 0 1 9 8 1 1 9 8 2 1 9 8 3 1 9 8 4 1 9 8 5 1 9 8 6 1 9 8 7 1 9 8 8 1 9 8 9 1 9 9 0 1 9 9 1 1 9 9 2 1 9 9

2001



De Beuk begeleidt grote discussie- en besluitvormingsprocessen. Om heel veel mensen - op hun eigen plaats en tijdstip - te kunnen betrekken bij het oplossen van een probleem of kiezen van een nieuwe richting, ontwikkelden we in 2001 het internetinstrument: De Oversteek.

Overall, in alle sectoren en instituties van de samenleving, moesten nieuwe omgangsvormen geijkt worden.

Het instinct om nieuwe trends te zien, nieuwe ontwikkelingen te begrijpen is zo uitgegroeid tot een wezenskenmerk van De Beuk. Het is een eigenschap die tijdens Beukberaden en Beukweken ook automatisch wordt gecultiveerd. Daardoor is er een collectief forum gecreëerd dat vooral ook dient om elkaar in dit opzicht scherp te houden. En vanaf het moment dat het belang van een nieuwe trend onderkend wordt, vertaalt zich dat in een gerichte poging om daar werk van te maken. Of omdat een aantal adviseurs zich er verder in verdiept of door naar geschikte professionals te zoeken die daar een Beukse invulling aan kunnen geven. Zo stonden thema's als multiculturalisering, diversiteit, integriteit, combineren van zorg en werken, duurzaamheid en actief burgerschap steeds snel op de agenda van De Beuk en is daar veel werk op verzet. Dat uit zich in de gedachte dat een Beuk-adviseur, zoals Febe Deug heeft gesuggereerd, misschien wel het beste te omschrijven is als een samenlevingsadviseur. Dat wil zeggen: een adviseur die bij organisaties publieke en maatschappelijke thema's in kan brengen, hen kan leren doordenken. Dat staat niet zo ver af van wat de mensen van het eerste uur voor ogen hadden.

Horizontale machtsrelaties

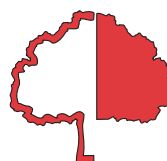
Er is nog een andere constante. De Beukers van het eerste uur

opereerden in de omslag van verticale machtsverhoudingen naar horizontale machtsrelaties. Tot de kern gereduceerd was dat het hoofdthema van de jaren zestig en zeventig. Dat wil zeggen: bestuurders en bestuurden, bazen en werknemers, professionals en cliënten kwamen in een gelijkwaardige relatie te staan. Burgers onderschikten zich niet langer vanzelfsprekend. Het feit dat iemand wethouder was, minister, directeur, chef, hoofd van een afdeling, dokter of wat dan ook, was niet voldoende om vanzelfsprekend gezag uit te oefenen. Daar moest een verhaal bij, een stijl, een manier van omgang met burgers, cliënten en ondergeschikten (een term die je vandaag de dag vrijwel nooit meer verneemt), een vorm van samenwerken en luisteren.

De omvang van die verandering wordt wel eens onderschat. Overall, in alle sectoren en instituties van de samenleving, moesten nieuwe omgangsvormen geijkt worden. Niet voor niets werd in de jaren zeventig een nieuwe Wet op de Ondernemingsraden aangenomen, waarin de condities werden vastgelegd voor een gelijkwaardig overleg tussen werknemers en werkgever. En die horizontalisering voltrok zich in alle sectoren. Zo ontstonden nieuwe inspraakprocedures, medezeggenschapsoverleggen, andere functioneringsgesprekken, andere managementtechnieken, zelfsturende eenheden – noem maar op. Dat vroeg op grote schaal om andere organisaties, andere managers, andere vormen van bestuur.

De Beuk heeft zich vanaf het begin met die transformatie bezig gehouden. Het hoofdstuk over medezeggenschap laat zien dat De Beuk er als de kippen bij was toen er geld vrijkwam om ondernemingsraden te scholen. Dat was niet toevallig, dat paste precies in het straatje. Beukers zijn – op politiek-bestuurlijk niveau – vanuit de jaren zeventig met participatie- en inspraakprocedures in de weer geweest. Toen vanaf begin jaren negentig – mede als gevolg van de opkomst van de Centrumdemocraten bij de gemeenteraadsverkiezingen – de discussie over de kloof tussen burgers en

3 1 9 9 4 1 9 9 5 1 9 9 6 1 9 9 7 1 9 9 8 1 9 9 9 2 0 0 0 2 0 0 1 2 0 0 2 2 0 0 3 2 0 0 4 2 0 0 5 2 0 0 6 2 0 0 7 2 0 0 8



Elke tien jaar een nieuw logo?

bestuur alsmaar bleef resoneren, waren Beukers in de frontlinie van de nieuwe experimenten te vinden: interactief besturen, coproductie van beleid, methoden om een maatschappelijk draagvlak voor bestuurlijke besluiten te creëren, de nieuwe informatie-technologie inpassen om meer mensen bij de besluitvorming te betrekken.

Dat uitte zich misschien nog wel het meeste in wat je ruimtelijke ordeningsvraagstukken zou kunnen noemen. De druk op de ruimte in Nederland is onwaarschijnlijk groot, dus elke ingreep of verandering daarvan is een bron van conflicten en belangenbotsingen. Hoe je daarin zo goed en democratisch mogelijk opereert, is een vraag waar alle overheden voor staan en waarbij zij op elk niveau advies en begeleiding vragen. Daarom is De Beuk met de besluit-

Mensen moeten hun eigen mogelijkheden vorm kunnen geven.

vorming rond Schiphol bezig geweest, met de ontwikkeling van Rotterdam-Zuid, discussies over nieuwe snelwegen als oplossing of oorzaak van files, de spanning tussen 'rode' en 'groene' functies in de Randstad, de betekenis van water in de ruimtelijke ordening, de ontwikkeling van een haven in Tilburg, om maar eens wat voorbeelden te noemen. In al die voorbeelden gaat het erom verschillende en vaak conflicterende partijen in een besluitvormingsproces bij elkaar te brengen en verder te laten komen.

Maar die zoektocht naar het invullen van die nieuwe horizontaliteit speelde niet alleen in de politieke besluitvorming, maar ook in de wijze van omgaan en presentatie van ambtelijke organisaties als zodanig. VONK, het beroemde project van Tom Pauka en Rein Zunderdorp in Groningen halverwege de jaren tachtig (zie ook hoofd-

stuk 7 over Cultuurverandering), waarin de hele ambtelijke cultuur tegen het licht wordt gehouden, is ook te begrijpen als een poging om een ambtelijk apparaat open te stellen voor nieuwe omgangsvormen met burgers en aan te passen aan moderne omgangsvormen. Überhaupt het idee dat de cultuur van een organisatie een factor van formaat is voor de kwaliteit van de dienstverlening, was in de jaren tachtig betrekkelijk nieuw. Maar niet voor de Beukers: voor hen was het koren op de molen. Via het feminisme waren ze allang aan organisatieculturen aan het sleutelen en via de bestuurders waren ze allang met openheid naar burgers bezig. Met die ingrediënten konden ze heel wat ambtelijk-bestuurlijke diensten de weg naar een andere cultuur wijzen. Uit die twee passies werd ver in het Noorden, maar smaakmakend voor het land, VONK geboren. Als een logische stap in de professionele geschiedenis van De Beuk.

En die ontwikkeling is nooit gestopt. Het bijeenbrengen van burgers en bestuur op alle niveaus en het openmaken van ambtelijke organisaties om maatschappelijke invloeden tot zich te nemen is een constante in het werk van De Beuk. Wie de jaarlijkse opdrachtenlijst erop nakijkt, ziet de opdrachten die onder deze noemer te scharen zijn, steeds opnieuw terugkeren. Veel werk is gedaan aan het invullen van burgerparticipatie in het nieuwe duale gemeentebestuur, voor het ministerie van Binnenlandse Zaken is onderzoek verricht naar de verhouding tussen representatieve en participatiedemocratie, er is gewerkt aan het opzetten van stadspanels, er zijn experimenten met interactief besturen begeleid, de lijst is eindeloos. Sleutelen aan het democratisch gehalte van besluitvorming, zowel in organisaties en instellingen als in het openbaar bestuur, is zo onmiskenbaar uitgegroeid tot de core business van De Beuk.

Emancipatie-van-onderop

Er is nog een derde constante die De Beuk vanaf het begin heeft

1 9 7 8 1 9 7 9 1 9 8 0 1 9 8 1 1 9 8 2 1 9 8 3 1 9 8 4 1 9 8 5 1 9 8 6 1 9 8 7 1 9 8 8 1 9 8 9 1 9 9 0 1 9 9 1 1 9 9 2 1 9 9



Nieuwjaarsgeschenk
uit 1989

1989



LIDWI & ANDRÉ

gekenmerkt en dat is een geoefend oog voor emancipatie van groepen. Dat wil zeggen: mensen in staat stellen om zelf greep op hun levens te krijgen. Misschien is op dit punt de invloed van het feminisme binnen De Beuk het grootst geweest, want waar het in die eerste jaren van vrouwenstrijd vooral ging om ruimte te veroveren om vrouwen hun eigen levens te laten leiden, met hun eigen bijzonderheden en hun eigen talenten, is die optiek binnen De Beuk eigenlijk veralgemeniseerd. Want wat voor vrouwen geldt, geldt ook voor allochtonen, geldt ook voor bewoners in achterstandswijken, geldt misschien ook wel voor verpleegkundigen in de sfeer van het gezondheidszorg of voor werknemers in het grotere geheel van een organisatie. Emancipatie als de organisatie van zelfmacht, van zelfvertrouwen. Mensen moeten hun eigen mogelijkheden vorm kunnen geven; eigenlijk het basisidee van de civil society.

En vanuit die optiek is er veel te doen. Dan is de Wet Maatschappelijke Ontwikkeling vooral een emancipatie- of participatiewet.

Vrijheid in vertrouwen, van lieverlee investeerde elke Beuker daarin.

En vanuit dat gedachtegoed biedt de Wet Werk en Inkomen ook tal van mogelijkheden. Anders gezegd: het emancipatoire denkkader van De Beuk raakt aan het wat liberalere getinte beleidskader van de eigen verantwoordelijkheid. Je kunt het uit elkaar houden – dat is lange tijd de eerste progressieve reflex geweest – en strijdig aan elkaar verklaren, maar je kunt het ook over elkaar heen schuiven, wat op lokaal niveau door veel bestuurders wordt geprobeerd. Eigen verantwoordelijkheid wordt dan vooral iets wat tot leven gewekt moet worden, empowered, het is een vorm van tot bloei

laten komen of misschien zelfs verheffing, om maar eens dat oude woord dat in het verre verleden moeiteloos voor de emancipatie van de arbeidersklasse werd gebruikt, te gebruiken.

Zo kijken naar allochtone achterstanden, naar mensen die afhankelijk zijn van een uitkering, naar patiënten die machteloos zijn ten opzichte van de grote geldstromen is een perspectief waar steeds opnieuw behoefte is en waar De Beuk actief invulling aan heeft gegeven en zal blijven geven. Het wordt eentonig, maar ook hier kan een hele lijst van werkzaamheden als voorbeeld dienen. Het opzetten van een Migrantenacademie in de jaren tachtig was bedoeld om deze emancipatie-van-onderop te stimuleren, maar ook – zij het van een heel andere orde – het project BinnenPlaats in Utrecht, dat erop gericht was om voorzieningen voor dak- en thuislozen als een voorziening waar deze mensen recht op hebben door de stad te verspreiden, past precies in deze emancipatie-expertise die De Beuk in de loop van haar dertigjarig bestaan heeft vastgehouden en ontwikkeld.

Er is, met andere woorden, een aantal inhoudelijke lijnen, referentiekaders, belangstellingssferen of hoe je het ook wilt noemen die gevormd zijn uit het ruwe ideologische materiaal van de jaren zeventig, maar die – ondanks personele wisselingen en veranderingen in de maatschappelijke omgeving – toch de identiteit van De Beuk zijn blijven uitmaken. Misschien moet achteraf wel worden geconstateerd dat de wisseling van de wacht in De Beuk zich in dit opzicht op het juiste moment voltrok. In 1995 trokken Tom Pauka en Lidwi de Groot zich terug, nadat zij bijna twintig jaar hun stempel hadden gedrukt op De Beuk. Daarmee maakten ze ruimte voor een nieuwe generatie die weliswaar door hen mede gevormd was, maar die tegelijkertijd eigen accenten wilde zetten, eigen ideeën had en hun eigen verbindingen wist te leggen. Het voelde ook als een bevrijding en daarom werd het vertrek van de twee gezichtbepalende Beukers geen adering, maar eerder een

3 1 9 9 4 1 9 9 5 1 9 9 6 1 9 9 7 1 9 9 8 1 9 9 9 2 0 0 0 2 0 0 1 2 0 0 2 2 0 0 3 2 0 0 4 2 0 0 5 2 0 0 6 2 0 0 7 2 0 0 8



TOM PAUKA

dynamische doorstart, waarin vooral de naam van Dorien de Wit genoemd moet worden. Zij nam de rol van directeur op zich (eerst samen met André Mooij, later met Toke Tom) en gaf daarmee vorm aan een oude nieuwe Beuk: een professioneel gezelschap organisatieadviseurs die zich zeer maatschappelijk betrokken voelen, alert zijn op nieuwe ontwikkelingen, bezig zijn met moderne democratische verhoudingen en een grote gevoeligheid hebben ontwikkeld voor mogelijkheden van groepen mensen om zich te emanciperen.

Een hechte netwerkorganisatie

Toch is dit alles nog steeds niet voldoende om het bijzondere van De Beuk te benoemen. Daar was ook toeval voor nodig, namelijk het ontstaan van een volledig decentraal kantoor, ergens in de kop van Noord-Holland, in het prachtige Hippolythushoef, waarvan elke Beuker aan zijn opdrachtgevers moet uitleggen waar dat precies ligt. Een plek waarvan vaststaat dat niemand daarnaar toe gaat.

Het ontstaan daarvan was vermoedelijk eerder een uiting van de grilligheden van founding father Tom Pauka, dan van doordacht beleid. Maar het effect was wel dat zich avant la lettre een footloose-organisatie ontwikkelde. Een organisatie die bovendien – geheel in overeenstemming met de tijd – geheel plat was. Iedereen was gelijk, geen onderscheid tussen ouderen en jongeren, tussen senioren en junioren, het collectief – het zogeheten Beukberaad – besliste.

De Beuk was in deze vorm van zelfdemocratisering in Nederland niet uniek in die tijd. Maar waar andere organisaties vervolgens de harde werkelijkheid van het kantoor, van de bureaucratische onderonsjes, van de onderlinge roddels, van de onvermijdelijke irritaties en nare kongsies moest zien te weerstaan, moest De Beuk dat zonder kantoor doen. En waar al die andere jaren-zeventig-organisaties hun democratische ambities lieten inhalen door de

Met de kinderlijke vaststelling dat mensen zich maar moeten aanpassen, kan geen beleid worden gevoerd.

zichtbare alledaagse werkelijkheid van het kantoor, waar al gauw geroepen werd om structuur en hiërarchie, moesten De Beukers bij gebrek aan gemeenschappelijk huisvesting vooral op elkaar leren vertrouwen. Ze belden elkaar op zondagavond, zagen elkaar in de trein of op het station, maar werkten vanaf het begin in hoge mate individueel. Het was vrijheid in vertrouwen en van lieverlee investeerde elke Beuker daarin.

Zo ontstond de bijzondere cultuur van De Beuk, een moderne netwerkorganisatie met een hoge vorm van individualiteit en de noodzaak om voortdurend te werken aan het collectief. Dat bleek in de geschiedenis niet voor iedere nieuwkomer te zijn weggelegd. Voor sommigen was het niet te doen, zij konden niet tegen het footloose karakter, ze verlangden heimelijk naar een kantoor, een plek om elkaar te treffen. Maar wie zich er lekker in voelde, kon zich volop ontwikkelen. Beukberaden, de vergaderingen waarin De Beukers gezamenlijk het beleid doornemen, waren daardoor nooit routinematige gebeurtenissen, maar serieuze beraadslagingen, waarin professionaliteit, betrokkenheid en gezelligheid elkaar wisten te vinden.

En buiten verwachting bleek dat een ideale voedingsbodem om de woelingen van de tijd te doorstaan. Om te professionaliseren met behoud van engagement, om zich te ontwikkelen zonder modieus

1 9 7 8 1 9 7 9 1 9 8 0 1 9 8 1 1 9 8 2 1 9 8 3 1 9 8 4 1 9 8 5 1 9 8 6 1 9 8 7 1 9 8 8 1 9 8 9 1 9 9 0 1 9 9 1 1 9 9 2 1 9 9



2007

De Pendrecht Universiteit is een van de winnaars van de Beauty Contest Prachtwijken die de beuk in 2007 uitschreef. Op de Pendrecht Universiteit in Rotterdam krijgen bestuurders en politici college van de wijkbewoners van Pendrecht. Zo leren degenen die de besluiten nemen over de wijk en haar bewoners.

te worden, om nieuwe trends te beoordelen zonder zichzelf te verliezen. Intuïtief voelde men daarbij aan dat deze vorm van netwerkorganisatie zijn maximale schaal kent. De Beuk heeft er altijd voor gewaakt te groot te worden. De Beukformule werkt niet met tientallen mensen, dan verliest het net die combinatie van overzichtelijkheid en vertrouwdheid die – pakweg – twintig mensen wel kunnen opbrengen.

Nieuwe tijden, oude praktijken

Daarmee is het geheim van De Beuk ontrafeld: het vasthouden van vormen van betrokkenheid en maatschappelijke thema's (democratie, zelforganisatie, participatie, emancipatie) die in de jaren zeventig naar de oppervlakte zijn gestoten, maar die steeds opnieuw kruiden met de opgebouwde professionaliteit en kennis van organisaties en dat laten gedijen in een ultamoderne, footloose organisatiestructuur die bestaat bij de gratie van onderling vertrouwen en een hoge mate van individualiteit en verantwoordelijkheidsbesef. Dat is bepaald geen geringe prestatie, vooral niet als je het afzet tegen een maatschappelijke context waarin zakelijkheid het meer en meer lijkt te winnen van engagement, rationaliteit van inspiratie en het individu van het collectief.

De vraag die zich daarmee onvermijdelijk opdringt is: houdt De Beuk dit vol? Wat is eigenlijk de toekomstbestendigheid van de inhoudelijke lijnen die De Beuk in de afgelopen jaren heeft ontwikkeld en waar ze haar identiteit aan heeft ontleend? Zijn die eindeloos door te trekken naar de toekomst of komt er ook voor De Beuk een moment dat het gedachtegoed is uitgewerkt, dat er geen jonge adviseurs meer in de voetsporen willen treden van de oude Beukvaders en -moeders die aan vergrijzing ten onder gaan en dat er niks anders op zit dan een normaal professioneel bureau te worden? Met andere woorden: hoe duurzaam is de Beukse bijzonderheid?

Het is niet verstandig om daar overdadig optimistisch over te zijn. Nederland is de afgelopen jaren aan het veranderen. Zoals de jaren zestig en zeventig heftig waren en in cultureel en mentaal opzicht een ingrijpende verandering op gang brachten, zo lijkt er nu, dertig jaar later, opnieuw een radicale klimaatsverandering aan de orde te zijn. De ideologische bronnen waar een hele generatie zich aan gelaafd heeft en die te maken hadden met een hoge mate van tolerantie van het andere, ja zelfs nieuwsgierigheid naar het vreemde en afwijkende, lijken in snel tempo uit te drogen. Het culturele klimaat verandert; het beeld van Nederland als welwillende emancipatiemachine, waarin elke groep de kans kreeg om zich naar een hoger levensniveau te tillen is of een respectabele plaats in de samenleving in te nemen, is aan erosie onderhevig. Gespieerde taal, stigmatiserende uitspraken, repressie tegen het vreemde en het afwijkende – allemaal uitingen die nog niet zo heel lang geleden als rechts en dom terzijde konden worden geschoven – hebben de feestjes en partijtjes van de elite in het land weer bereikt. De jaren zeventig – ik wees er al op – gelden tegenwoordig eerder als bron van lankmoedigheid en goedpraterij dan als inspiratiebron voor verdergaande democratisering en humanisering. Het kan niet anders of dat raakt aan De Beuk, gulzig als ze zijn om al die maatschappelijke geluiden tot zich te nemen. Niemand van De Beukers is het uiteraard ontgaan dat – zeg maar sinds Fortuyn – het tij aan het keren is.

Maar zij merken ook dat het beeld dubbel is, dat de nieuwe politieke conjunctuur de bestaande werkelijkheid niet in één keer opblaast. Want welbeschouwd wijst er weinig op dat Beuk-adviseurs in het nieuwe klimaat uitgerangeerd dreigen te raken. Integendeel zelfs, onverminderd zoeken bestuurders naar een draagvlak voor hun besluiten, steeds opnieuw blijven organisaties en besturen worstelen met hun omgang met burgers. Je zou bijna zeggen dat die vraagstukken en processen niet langer bevochten moeten

3 1 9 9 4 1 9 9 5 1 9 9 6 1 9 9 7 1 9 9 8 1 9 9 9 2 0 0 0 2 0 0 1 2 0 0 2 2 0 0 3 2 0 0 4 2 0 0 5 2 0 0 6 2 0 0 7 2 0 0 8

worden (zoals dat in de jaren zeventig aan de orde was), maar inmiddels vaste bestanddelen zijn geworden van de brede sfeer van het openbaar bestuur. Heel overdreven gezegd: organisatieadviseurs à la De Beuk zijn onderdeel gaan uitmaken van de bestuurlijke cultuur waarin zich steeds opnieuw en in het aanscherpende politieke klimaat misschien wel steeds nijpender de vraag naar de democratische legitimatie voordoet.

Burgers

In zeker opzicht is de opkomst van de leefbaarheidspartijen, maar zelfs de Partij van de Vrijheid en Rita Verdonks Trots op Nederland een radicalisering van het gedachtegoed van de jaren zeventig, want allen roepen dat het om de burgers gaat, dat burgers meer te zeggen moeten hebben. Daarmee is de vraag naar interactiviteit, naar het omgaan met burgers, naar horizontaliteit alleen maar geïntensiveerd. Een VVD-bestuurder die zijn binnenstad op de schop wil nemen, zal net zozeer in de legitimatie van het besluitvormingsproces moeten investeren als een PvdA-wethouder dat moet doen. En wie daar echt serieus werk van wil maken, dus processen mogelijk wil maken die burgers ook echt ruimte bieden en stem geven, loopt een niet geringe kans om op enig moment een Beuker aan zijn zijde te treffen.

En hetzelfde geldt voor het emancipatoire denken dat zo karakteristiek is voor De Beuk. Want als we van het grote misbaar en grote ongenoegen van nu opkomende politieke partijen afdalen in de beleidswerkelijkheid van alledag, dan dient zich toch niet echt iets anders aan. Welk ander perspectief kan allochtonen, kan moslims in dit land geboden worden? Met de kinderlijke vaststelling dat mensen zich maar moeten aanpassen, kan natuurlijk geen beleid gevoerd worden. Zelfs als je zeer welwillend naar zo'n gedachtegang kijkt, biedt het niet meer dan een raamwerk, daarna gaat het toch weer om talenten herkennen en ontwikkelen, om ruimte bieden aan initiatief, om kansen bieden aan de kleine stappen van

emancipatie. En de kans dat je dan een keer met De Beuk in zee gaat is groot.

Denkkracht

Het frapperende is dat de opzwellende kritiek op de jaren zeventig, de gulzigheid waarmee een anti-progressieve-elite-boek als dat van de Engelse psychiater Dalrymple (*Leven aan de onderkant. Het systeem dat de onderklasse in stand houdt*) in Nederland gelezen wordt, eigenlijk alleen maar duidelijk maken hoe ver het gedachtegoed van de jaren zeventig in het publieke en maatschappelijk leven zijn doorgedrongen. Het is in veel opzichten gemeengoed geworden, iets wat je niet met een eenvoudige 'weg-met-...' formule kan wegvagen. Wat overigens niet wil zeggen dat de kritiek dan maar genegeerd moet worden of gespeend is van elke redelijkheid. Dat zou een grote misvatting zijn. Het zou er juist toe moeten leiden dat met nog meer denkkracht de problemen worden aangepakt, dat er nog meer overtuiging moet komen, dat elke gemakzuchtige of zelfs slordige redenering voorkomen moet worden. Voor De Beuk is dat geweldig omdat daarmee de Cruyffiaanse logica van het nadeel dat een voordeel in zich draagt, in werking treedt. Juist vanwege de tegendruk is er in intellectueel en professioneel opzicht meer dan ooit werk aan de winkel. En dat gebeurt ook. De Beuk is actief betrokken bij de prachtwijken, waarin sociale, fysieke en economische ontwikkelingen op gang moeten komen en vooral ook gedragen moeten worden door ongelijksoortige partijen. Juist nu komt het erop aan deze bij elkaar te brengen. De Beuk is bezig met het actualiseren van het denken over civil society, dat wil zeggen naar het creëren van een maatschappelijke verbanden waarin verschillende groepen met elkaar verbonden raken.

Technocratische disciplinerings

Het grootste gevaar dat De Beuk bedreigt, zit hem dan ook niet

1 9 7 8 1 9 7 9 1 9 8 0 1 9 8 1 1 9 8 2 1 9 8 3 1 9 8 4 1 9 8 5 1 9 8 6 1 9 8 7 1 9 8 8 1 9 8 9 1 9 9 0 1 9 9 1 1 9 9 2 1 9 9

in de opdringerige, politieke en mentale klimaatsverandering die Nederland in zijn ban heeft genomen. Dat maakt het werk alleen maar interessanter, simpelweg omdat er meer weerstand te overwinnen valt en er meer geïnvesteerd moet worden in overtuigingskracht en verbeelding. Het grote gevaar zit hem veel meer in de technocratische disciplinerende die tamelijk ongrijpbaar de organisatieadviesbranche tot een grote grijze kudde professionals omvormt die uit angst concurrentieslagen te verliezen steeds dichter op elkaar te kruipt en massaal probeert zich naar de grootste gemene verwachting van de opdrachtgever te voegen.

Dat is een reëel risico dat dreigt door het als maar groeiende aanbestedingscircuit waar als gevolg van Europese verplichtingen vrijwel elke grote opdrachtgever zich aan moet overgeven. Het idee is dat opdrachtgevers op deze wijze vriendjespolitiek uitsluiten en via eerlijke concurrentie het beste uit de markt kunnen halen voor een goede prijs. De realiteit leert echter dat in zulke beoordelingsprocessen de prijs al snel sturend is en dat de professionele kwaliteiten daar meer en meer aan ondergeschikt raken. Zo worden er producten gekocht, moet alles worden vastgelegd en dat bemoeilijkt de noodzakelijke professionele improvisatie van lopende de opdracht. Dat is voor een creatieve branche de dood in de pot. Natuurlijk kan een organisatieadviesbureau zeggen: wij trekken ons eigen plan, maar de kans is zeer aannemelijk dat als men daardoor stelselmatig buiten de prijzen valt er alsnog uit een ander vaatje wordt getapt. Niet de professionele bijzonderheid overheerst dan, maar de economische noodzaak om opdrachten te scoren.

Alleen vanuit een bureaucratisch oogpunt kan dit een aangenaam vooruitzicht zijn. Vanuit de kwaliteit van het openbaar bestuur en van maatschappelijke organisaties is deze technocratische disciplinerende van de adviesmarkt een bedreiging. Toen de aanbesteding van gratis schoolboeken er onlangs mogelijk toe zou kunnen leiden dat docenten zelf niet meer zouden kunnen kiezen welke

schoolboeken zij zouden willen gebruiken, was het land te klein en spoedde de staatssecretaris van Onderwijs zich naar de Tweede Kamer om daar te melden dat daar geen sprake van kan zijn. Maar als een bestuurder of een manager - toch op zijn minst een vergelijkbare vorm van professionaliteit - professionele ondersteuning nodig heeft om een belangrijke doelstelling te realiseren, dan mag dat niet op basis van vertrouwen of reeds opgedane ervaring, maar moet het volgens bureaucratische normen en procedures die geheel los zijn gezongen van het probleem en de specifieke context.

Dat is vreemd. Bizar zelfs. In dat soort ontwikkelingen ligt de grootste bedreiging voor het bijzondere karakter van De Beuk. Dat karakter is immers ontstaan doordat men vooral op zichzelf afging, op de eigen ervaringen, inzichten, kundes en competenties en die op een persoonlijk-overtuigende wijze aan de opdrachtgever kon laten zien. Dat is een vorm van professionele creativiteit en presentatie die zich meer en meer moet voegen naar voorgeschreven formats, procedures en formulieren. Dat kan wel eens een lastige opgave worden. De markt wordt zo geordend dat er krachten gaan opereren die het wel eens moeilijker zouden kunnen maken om louter op de eigen Beukse manier van werken te vertrouwen. Dat is - meer dan de politieke klimaatswisseling van de afgelopen jaren - een risico voor de toekomst.

Maar ook dat moet niet overdreven worden. Want die bijzondere club mensen die al telewerkend door het land heen bewegen en met passie hun werk doen en die al sinds jaar en dag de grootste werkgever van Hippolythushof vormen, laat zich niet zo maar kisten. De afgelopen dertig jaar hebben ze aangetoond dat de Beukse combinatie van creativiteit, originaliteit en professionaliteit tot een sterk merk heeft geleid, dat de nodige stormen heeft doorstaan. Er is eigenlijk geen reden om aan te nemen dat dat in de toekomst ineens veel anders zal gaan lopen.

3 1 9 9 4 1 9 9 5 1 9 9 6 1 9 9 7 1 9 9 8 1 9 9 9 2 0 0 0 2 0 0 1 2 0 0 2 2 0 0 3 2 0 0 4 2 0 0 5 2 0 0 6 2 0 0 7 2 0 0 8

2007/2008



Goedgemutst het nieuwe jaar in, dat was onze groet bij dit nieuwjaarsgeschenk van 2008. Goedgemutst de toekomst van De Beuk tegemoet, dat doen we ook!