

# WAGENAARHOES

magazine

nummer 26

juni 2011

## PROFESSIE EN COMPETENTIE

De kracht van organiserend vermogen

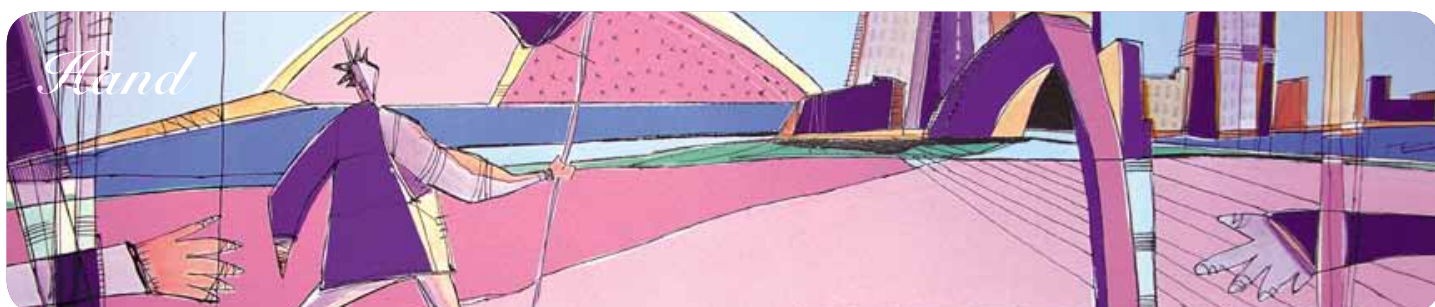


WagenaarHoes

ORGANISATIEADVIES

# Inhoud

- 3** Voorwoord
- 4** De kracht van organiserend vermogen
- 6** Kunst in topvorm
- 9** De WagenaarHoes-leiderschapstest
- 10** Leiderschap in de Opleidingswinkel van C1000
- 13** Teamwerk: soms is verbeteren van het teamfunctioneren eenvoudig
- 14** Waterschap in verandering
- 16** Programmameter: Quick scan op negen besturingsthema's
- 17** Column *Panta rhei*
- 18** Dagboek van een adviseur
- 20** De ambtenaar met vele eigenschappen werkt vanuit klassieke deugden, en de politiek ook
- 22** Partner
- 23** Nieuws





# PROFESSIE EN COMPETENTIE

door Jan Willem Kradolfer

**De financiële crisis trekt diepe sporen. Voor veel mensen is het een spannende tijd. Herstelplannen, eurozone, pensioenstrijd, rijksbezuinigingen, dreigende werkloosheid, huizenmarkt: het zijn dagelijkse thema's in de krant en op het journaal. Voor bedrijven en overheid geldt dat er een grote mate van alertheid nodig is om te blijven voldoen aan de taak waar de organisatie voor staat. En dat geldt mutatis mutandis ook voor ons als organisatieadviesbureau. Een relevante factor voor succesvol opereren in de adviesbranche is dat adviseurs in toenemende mate 'toegevoegde waarde' moeten leveren op inhoud én proces. Wij hebben in onze eigen strategie een aantal jaren geleden die trend al willen verankeren in onze dagelijkse adviespraktijk. Onze focus, als partner in verandering, is gericht op strategievorming, leiderschap en bedrijfsvoering in organisaties. Vandaar dat wij veel investeren in de bijbehorende competenties van onze adviseurs: wij leveren 'organiserend vermogen'. Dat is ons vak, onze professie.**

Een tweede relevante factor is dat bij een bureau als het onze ook de 'binnenkant' van de eigen organisatie op orde moet zijn: professionaliteit, niet alleen in de relatie met klanten, maar ook in de relatie tussen adviseurs en backoffice. Vandaar dat wij vorig jaar heel blij waren met de ACP-accreditatie (Accredited Consulting Practice); een erkenning voor ons bureau als professioneel en competent adviesbureau. Hiermee kunnen we onze eigen adviseurs de – beschermde – CMC-titel (Certified Management Consultant) verstrekken. Minstens zo gelukkig zijn we met de nominatie voor de ROA-Impactprijs (Raad van Organisatie-Adviesbureaus) voor het beste organisatieadvies van 2010; een erkenning zowel vanuit de vakgenoten (juryprijs) als vanuit professionals bij (klant)organisaties (publieksprijs). Deze zomer ronden we onze ISO-certificering af om zélf ook toe te treden tot de ROA. Meedoen met de 'eredivisie' in ons vak, onze professie.

Dit magazine biedt een staalkaart van artikelen, die vanuit onze verschillende competenties zijn geschreven. Tezamen geven ze een beeld van wat naar ons idee essentieel is in de relatie tussen opdrachtgever en adviseur. Harry ter Braak geeft in zijn artikel aan hoe wij in die relatie 'organiserend vermogen' bij klanten ontwikkelen, en hoe wij er zelf mee omgaan. René Weijers laat zien hoe – in een 'kunst-zinnig' driegesprek – op strategisch, conceptueel niveau 'ontwikkeling' en 'verbeelding' verbonden kunnen raken met 'organisatie'. Hierna komt onze leiderschapscompetentie aan bod in een interview over C1000, een beeld van onze eigen leiderschapstest en met een aanpak voor het

verbeteren van teams. In een interview met HDSR staat programmamanagement centraal bij een zeer grootschalige veranderopgave. Eric Gürke reflecteert op zijn verbondenheid aan WagenaarHoes, als partner in verandering. Noortje Gerritsen laat zien wat een competente professional zo al niet meemaakt in een week. Cees Paardekooper opinieert: competenties van ambtenaren en politici houdt hij haarfijn tegen het licht. Hij brengt ook een aantal inspirerende literaire citaten in, die wij door het hele magazine heen tegenkomen. Dat bracht Sam Dousi – denk aan ons motto 'partner in verandering' – tot het gedicht 'Partner'.

Onze branche staat onder druk, faillissementen en een *shake-out* van adviseurs zijn geen op zichzelf staande verschijnselen. Voor ons geldt dat – ondanks de crisis – wij een gezonde bedrijfsvoering hebben. Met dank aan de vele relaties die ons herkennen als een stabiele factor: professioneel en competent. Wij zien uit naar ons 25-jarig jubileum volgend jaar... ●





# DE KRACHT VAN ORGANISEREND VERMOGEN

door Harry ter Braak

**De toegevoegde waarde die een organisatie levert, bepaalt of afnemers voor haar producten of diensten willen betalen. Organisaties ontstaan vanuit het idee dat de oprichters hebben over die toegevoegde waarde. In het zakelijke verkeer zijn er klanten die ervoor wensen te betalen. In het publieke domein bestaat een wettelijke grondslag voor een organisatie. Ook dan moeten de burgers er de zin van inzien en bereid zijn hun bijdrage in de vorm van belastingen te blijven betalen.**

## Voorwaarden voor organiserend vermogen

De toegevoegde waarde van elke organisatie is echter in de loop van de tijd aan erosie onderhevig. Concurrenten krijgen soms betere ideeën, anderen weten het idee sneller, beter of goedkoper te materialiseren. Dat maakt dat je als organisatie jezelf voortdurend de vraag moet stellen: hoe doe ik het in verhouding tot anderen, mede in het licht van ontwikkelingen in de markt? Behalve de strategische vraag die hieraan ten grondslag ligt en de leiderschapsvraag die erbij komt kijken, gaat het ook om het organiserend vermogen van de organisatie.

Voor ons is organiserend vermogen een interessant en belangrijk begrip. Als organisatieadviseurs zijn wij 'ervan'. We zijn ook nieuwsgierig naar de vele verschijningsvormen. Het resultaat van organiserend vermogen, of het gebrek eraan, is duidelijk zichtbaar. Het toont zich door een verrassende eenvoud, in elk geval ogenschijnlijk. Maar wat organiserend vermogen precies is, blijkt in de praktijk moeilijk te duiden. "Je gaat het pas zien als je het door hebt", zei de bekende filosoof Johan Cruijff. De socioloog Anton Zijderveld constateerde bij de kunsten van een amateur: "Wat is dat ingewikkeld. Bij een professional ziet het er juist verrassend eenvoudig uit." De bestuurskundige Roel in 't Veld verzuchtte vaak: "Beheersing bevrijdt", een bevrijdende paradox. Inzicht en vaardigheid zijn, naast ervaring en enig lef, in elk geval voorwaarden voor organiserend vermogen. Zie je het, kun je het, weet je wat er te koop is, beschik je over de juiste kennis en durf je te handelen, verantwoordelijkheid te nemen?

## Organisatorische context

Door taakdifferentiatie in organisaties is het zicht op wat er in de eigen organisatie kan, nogal eens versplinterd en vertroebeld. De organisatorische context moet de voorwaarden bieden om dat overzicht te hebben en houden. Dat is niet alleen voor de top

belangrijk, maar ook voor de middle managers en medewerkers. Door de juiste houding en focus kan bovendien een sfeer ontstaan die aanspoort tot betere prestaties. Dat is echter gemakkelijker gezegd dan gedaan.

## Energie, kwaliteit en resultaat

In onze opdrachten hebben wij natuurlijk regelmatig te maken met organisaties, die ons om advies vragen om zichzelf beter te organiseren. Wij proberen dan niet alleen de directe organisatievraag te beantwoorden. Wij scheppen er genoeg in vooral het organiserend vermogen los te maken, waardoor leiding en medewerkers in staat worden gesteld hun organisatie duurzaam te verbeteren en op een hoger plan te brengen. Een organisatie die in staat is voortdurend het beste uit mensen te halen, hun vermogens maximaal te mobiliseren, heeft de meeste kans in de markt. De energie van mensen moet gaan zitten in het leveren van maximale toegevoegde waarde van de eigen organisatie. Daartoe zijn we op zoek naar wat er in een organisatie leeft. We willen weten waar energie wordt geblokkeerd, en ontdekken hoe je die kunt losmaken of aanvullen. Het resultaat van dergelijke acties laat zich op vele manieren meten. Soms wordt de doorlooptijd van een ketenproces drastisch verkort, worden de kosten gereduceerd met tientallen procenten en soms wordt de kwaliteit van het product of de dienst ruimschoots verbeterd. Ook helpen wij de kwaliteit van het werken in de organisatie sterk te verbeteren. Dat vertaalt zich daarna op verschillende manieren in de toegevoegde waarde en het bedrijfsresultaat. Als een medewerker van een sociale dienst tientallen procenten van zijn tijd meer kan besteden aan het aan werk helpen van zijn cliënten, dan scheelt dat de samenleving kosten en levert dat de medewerker meer werkplezier op. Als het foutenpercentage bij een distributiecentrum met een procent omlaag gaat, levert dat het bedrijf kostenbesparingen en betere kansen op de markt op.



## Toegevoegde waarde

Verschijningsvormen en noemers van dit soort ontwikkel- en verbetertrajecten zijn vaak zeer verschillend. Het kan gaan om het beste product, de laagste kosten of de beste oplossing voor de klant of burger. Natuurlijk hebben alle ontwikkeltrajecten het kenmerk dat zij energie (moeten) losmaken. Bekende verschijningsvormen of noemers zijn Lean, operational excellence, proces- of kwaliteitsverbetering, en verbetering van de bedrijfsvoering. Daarbij is het nuttig je er rekenschap van te geven dat de taal in het bedrijfsleven anders is dan bij de overheid. Bij C1000 wordt het vraagstuk anders gedefinieerd en heet het anders dan bijvoorbeeld bij Stichting PAMM, laboratoria voor pathologie en medische microbiologie, het internationale adviesbureau Ecorys, het waterschap Aa en Maas of de gemeente Valkenswaard. Niettemin raken al deze verbetertrajecten dezelfde kern. Elke organisatie wil de toegevoegde waarde verhogen, als het kan voor hetzelfde (of minder) geld, en daarmee haar bijdrage aan de samenleving verbeteren. Wij diagnosticeren in trajecten met managers en medewerkers waar kansen liggen. We ontwikkelen trajecten om, onder eigen verantwoordelijkheid van de leiding van de organisatie, verbeteringen te realiseren. Trajecten die verschillende aspecten van de organisatie – het organiserend vermogen – en besturing van de organisatie raken. Onze adviseurs weten de energie uit de organisatie te mobiliseren en, onder verantwoordelijkheid van het management, te richten op het leveren van de juiste en beste toegevoegde waarde. •

# Ik speel de rol die ik ben

*Gerard Reve*



# 'KUNST IN TOPVORM'

## Verbinden van ruimte, sfeer en organisatie

door René Weijers



**“Teken eens wat en maak er wat moois van.” Dat was min of meer de vraag van burgemeester Gerrit Brokx aan architect Jo Coenen in 1987. Die opdracht markeerde de start van een creatief proces voor het bijeenbrengen van kunstopleidingen in Tilburg. In een gesprek tussen Rien van der Vleuten, algemeen directeur van de Fontys Hogeschool voor de Kunsten (FHK), architect Jo Coenen en René Weijers, organisatieadviseur, gaan we op zoek naar verbindende visies en opvattingen over ruimte, sfeer, organisatie en vormgeving. We treffen elkaar in het architectenbureau van Jo Coenen, in de door hem ontworpen wijk Céramique in Maastricht.**

### Kunstradities en organisatieontwikkeling

In de afgelopen twintig jaar is een geleidelijke concentratie van kunstopleidingen gerealiseerd voor 1500 studenten uit binnen- en buitenland: musici, dramaturgen, architecten, stedenbouwers, dansers, rockers, en beeldend kunstenaars. Burgemeester Brokx greep destijds de kans aan om de kunstopleidingen aan de stadsschouwburg te koppelen en tegelijkertijd een concertzaal voor Tilburg te realiseren. De stichting Kunstcluster verenigde de intenties van Katholieke Leergangen (later Fontys) en de gemeente Tilburg.

De Hogeschool maakt nu een nieuwe fase in de ontwikkeling van de organisatie door. Zoals bekend staat de culturele sector in Nederland aan de vooravond van ingrijpende bezuinigingen. Ook de opleidingen in het kunstonderwijs worden erdoor getroffen. De FHK anticipeert daarop met een vernieuwd strategisch profiel onder de titel *Minder en meer*: een scherpere focus in de artistieke profilering en tegelijkertijd een innovatieve ambitie. Het ontwikkelen van een daarbij passende organisatorische vormgeving is nu volop aan de gang en houdt de gemoederen flink bezig. Hoe zorgen we ervoor dat de verscheidenheid in de kunstradities op een inspirerende manier wordt verbonden met de behoefte aan sturing, leiderschap, spelregels en transparantie van de processen? De FHK leidt docenten op voor de kunstsector en verzorgt daarnaast uitvoerende opleidingen. De wisselwerking daartussen is van vitaal belang voor de verbinding tussen de FHK en haar omgeving.

### Innovatie en verbinding

Het door Jo Coenen bedachte en ontworpen gebouw representeert fysiek de gedachte van innovatie en verbinding. Hij refereert aan de oorsprong van de eerste ideeën. Aanvankelijk ging het om het bij elkaar brengen van de Concertzaal, het Conservatorium en de Dansacademie. Conservatorium en Dansacademie waren op dat moment gehuisvest in een oud klooster aan de rand van Tilburg, Het Cenakel. De lessen van de Dansacademie vonden plaats in zogenoemde romneyloodsen en ook het Conservatorium verdiende een nieuw gebouw. Later kwam de Schouwburg erbij en vervolgens de ruimten voor de Academie voor architectuur en stedenbouw. “Een kunstcluster: één verzamelplek voor de kunsten, dat was het idee”, zegt Jo Coenen.

Rien werd in 2004 algemeen directeur van de FHK in het inmiddels gerealiseerde gebouw. In de afgelopen jaren ontstond het begrip ‘pleisterplaats’, een broedplaats waar artistieke beroepsvorming optimaal kan gedijen. “Ik zie het als een lonkend perspectief om ontmoeting, creatieve processen en energiebronnen te faciliteren en te stimuleren. Zowel een trefpunt als een rustpunt, voor professionals binnen en buiten de FHK.”

## Van idee naar realiteit

Jo gaat terug in de tijd en geeft en passant ook aan, waar het in de architectuur om gaat. "Een gebouw begint met een idee. Een architect is een uitvinder, een verbeelders en een sociaal werker. De literatuur verbeeldt met woorden, de componist met muziek en wij doen dat met ruimte. Uit een eerste idee van de architect ontstaat vervolgens in een gesprek met anderen een verbeelding van de ruimte. Het begint met de gedrevenheid om een 'kathedraal' te willen bouwen, een kunstwerk." Hoe ging dat in zijn werk in Tilburg? "Ik kende de stad en de omgeving. Het eerste wat je gaat doen is 'kijken'. Daar begint alles mee, je zintuigen inzetten. Dan ontdek je aanknopingspunten. Ik verkende het bestemde gebied, liep daar rond. Ik zag en voelde de sfeer en de kleuren van het nonnenklooster, de mooie ommuurde en glooiende tuinen, een rosarium. De gebouwen in de buurt: een pastorie, de schouwburg ontworpen door Holt, het kantongerecht van Bedaux. Met de sfeer van die context begint de analyse en komen associaties op. Dan ontstaat heel impressionistisch een eerste aquarel voor een 'paleis van cultuur'. Vervolgens maak je de stap naar de realiteit en wordt het een project. Dan breng je functies bij elkaar en komt de vraag 'wie zit waar'. Eigenlijk wilde ik zelf kunstenaar worden; ik ben met de belangstelling voor kunst en cultuur thuis opgegroeid. Ik kon aardig tekenen en later, toen ik architectuur ging studeren, kwamen cultuur, kunst, geschiedenis en uiteraard ook het mathematische bij elkaar. Dan ontstaat het idee en een sfeerbeeld. Niet zozeer door een vraag, maar je vindt die verbindende gedachte eigenlijk normaal en vanzelfsprekend." Ook voor Rien is dat een persoonlijk 'leidmotief'. "Je probeert iets te doen met wat je aantreft. De kunst is iets goeds te doen met wat er al is. Dat probeer ik ook op te sporen, aan te spreken en te benutten in het proces van organisatieontwikkeling."

Jo Coenen vervolgt. "Als ik me vroeger verveelde tijdens colleges, ging ik door het raam naar buiten staren. Dat besef inspireerde me om veel aandacht te besteden in mijn ontwerp aan 'plezier hebben in je vak'. Daarom zit er nu in een collegezaal van de Universiteit van Maastricht één groot raam dat naar een binnentuin is gericht. Als je kunsten bedrijft en daarin wilt worden opgeleid, dan moet je een aantal jaren plezier hebben. Samen met anderen aan dingen werken in ateliers. En bij elkaar kunnen zitten. Het ritme van verzinnen en maken, aanmoedigen in een omgeving die daarbij hoort. Een omgeving waar je los kunt komen en waar de ontmoeting met anderen stimuleert tot vernieuwing. Een sfeer ook, waar je de discipline kunt verdragen om iets af te maken. Kennis moet kunnen ontluiken. Dat kiem- en werkproces heeft een passende ruimte nodig. Daarom koos ik voor een 'cour', een binnenruimte voor ontmoeting en beschouwing van elkaars werk. Waar je je spullen kunt neerzetten. Daardoor word je uitgedaagd het te vervolmaken en af te maken. Ik wil ook dat mensen kunnen 'hangen' en 'lummelen' in de ruimte, want daarmee ontstaat de samenhang en de verbinding. Een gebouw ook met veel deuren, waardoor je de fluit, de piano en de triangel kunt horen. Tijdens de wordingsgeschiedenis van het ontwerp is reflectie absoluut nodig. De beschouwing op afstand die nodig is. Ook de momenten van crisis, het tijdelijk niet-weten. Het hoort er allemaal bij. Dan kun je het vervolgens ook weer ordenen en erover kletsen, waardoor ook de ander tot beschouwing kan komen. Zo kan een nieuwe synthese ontstaan. De kunst van het maken wordt niet geïnspireerd door een steriel 'programma van eisen', maar ontstaat vanuit de ziel. Die ervaring wil ik eigenlijk





via het gebouw aan de kunstenaars in opleiding doorgeven. Dat moet doorgaan. Die vitaliteit hebben een samenleving en de openbare gebouwen daarin nodig. Het gaat erom de ruimte te vinden die de ander laat liggen.”

### Muziek, dans, theater en beeld als fundament

Zowel de fysieke vormgeving van het gebouw als de organisatorische vormgeving is erop gericht om mensen te laten floreren. Een omgeving te scheppen waar artistiek talent zich kan ontwikkelen. Waar het echt vandaan kan komen, waar het spannend en avontuurlijk is. De uitdaging is nu om de spanning te hanteren tussen het streven naar professionele autonomie in de afzonderlijke kunstdisciplines en het bevorderen van samenhang en verbinding in het instituut. Rien: “Ik ben er echt van overtuigd dat juist op de onverwachte en onvermoede verbindingen tussen de kunstdisciplines, de mooiste en verrassendste innovaties kunnen ontstaan. Daarnaast moeten we onze schaarse middelen, tijd, geld, energie en mensen niet meer zo versnipperen. De keuze voor een organisatorische oplossing gebaseerd op vier artistieke domeinen, ‘muziek’, ‘dans’, ‘theater’ en ‘beeld’ kan dan voorzien in een prima fundament. Binnen en tussen deze domeinen is nog een wereld te ontdekken. Tegelijkertijd maakt het onze organisatie transparanter en op deze manier goed herkenbaar voor de buitenwereld. Drie jaar geleden hebben we onze bedrijfsvoering gebundeld en geprofessionaliseerd. De basiscondities om goed onderwijs te kunnen bieden moeten prima voor elkaar zijn. Faciliteiten, roosters en logistiek moeten ‘gewoon’ kloppen. Dat is geen ‘kleine kwaliteit’, maar cruciaal om te kunnen presteren. Niets is frustrerender voor studenten en docenten, dan wanneer dat rommelig en chaotisch verloopt. In de komende periode willen we een nieuwe stap maken met onze organisatie, de besturing en het leiderschap. Gedreven door het centrale idee dat onze studenten en docenten in de ‘frontlinie’ van het artistieke beroep uit de verf moeten komen. Organisatie, besturing en leiderschap zijn geen doel, maar dienen een doel. Er is niets mooier dan onze studenten later in de maatschappij te zien floreren als bevlogen kunstenaars. Daar gaat het om.”

### Consistentie in verbinding

Aan het einde van het gesprek stellen we vast dat ruimte, een gebouw met een ziel, een passende organisatievorm, facilitaire voorzieningen, een inspirerend klimaat en leiderschap op een consistente manier met elkaar verbonden moeten zijn. Vanuit respect voor de waarde van historie, traditie en biografie én met het oog op een inspirerende toekomst. Een vereniging en wisselwerking van oud en nieuw. Een Hogeschool voor de Kunsten midden in de maatschappij met een onderscheidend profiel, werkend aan de topvorm van de artiest. Dat vraagt om een organisatie in topvorm. ●

# Alleen een grote geest durft een eenvoudige stijl te hebben

*Stendhal*



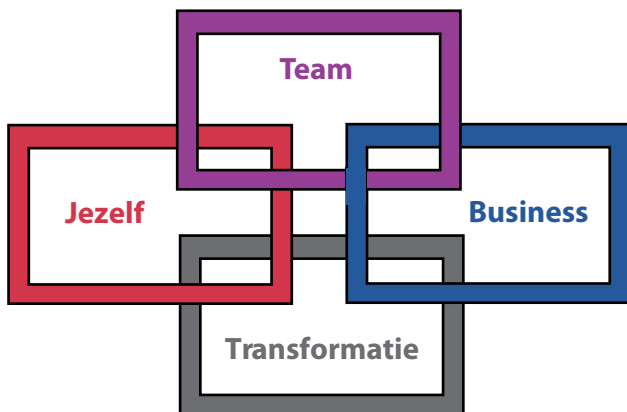
# DE WAGENAARHOES-LEIDERSCHAPSTEST

door Sam Dousi

**WagenaarHoes heeft ruime ervaring met leiderschapontwikkeling in zowel de zakelijke markt als de publieke sector. Aan onze leiderschapontwikkelingstrajecten namen inmiddels meer dan duizend leidinggevendenden deel.**

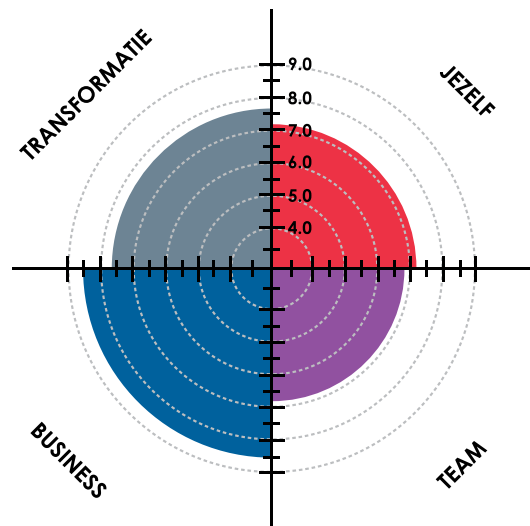
## Vier dimensies

Op basis van onze ervaringen met het ontwikkelen van leiderschap in zowel de zakelijke markt als de publieke sector, hebben wij een eigen leiderschapstest ontwikkeld. Met deze test krijgt u uitgebreid inzicht in uw leiderschapsvermogens en uw groeipotentieel. De test geeft u inzicht in uw profiel in relatie tot de vier vensters: leidinggeven aan jezelf, het team, de business en aan transformatie. Voor elk venster wordt een onderscheid gemaakt naar vier onderliggende dimensies.



## Inzicht in leiderschapsvermogen

De rapportage geeft u daarnaast een benchmark met een breed samengestelde referentiegroep van leidinggevendenden. Indien meerdere mensen binnen uw organisatie (bijvoorbeeld uw managementteam) de test maken, is het tevens mogelijk uw uitkomsten met het groepsgemiddelde te vergelijken.



Op basis van 80 vragen krijgt u inzicht in uw leiderschapsvermogens en uw groeipotentieel. De test kan individueel worden afgenomen of in een 360-gradenvariant.

Via onze site kunt u een verkorte versie van de volledige test doen én een voorbeeld van een volledige rapportage opvragen. •

Kijk voor meer informatie op [www.wagenaarhoes.nl/leiderschapstest](http://www.wagenaarhoes.nl/leiderschapstest) of neem contact met ons op.





## LEIDERSCHAP IN DE OPLEIDINGSWINKEL VAN C1000

Interview met Gerrit Jan van Schaik, HR-manager Hoofdkantoor en Distributiecentra

door Jan Willem Kradolfer

**C1000 lanceerde onlangs een geheel nieuw fenomeen: alle opleidingen in één opleidingswinkel, op het web én met een prachtig boekwerk. Een voorbeeld: "Neem je als ondernemer deel aan het Leiderschapsontwikkelingstraject (LOT), dan kies je voor een *lifetime experience* die je in je beroepsmatige loopbaan niet gauw zult vergeten. Het LOT richt zich op de vier elementen van leiderschap: leidinggeven aan jezelf, leidinggeven aan een team, leidinggeven aan de organisatie en leidinggeven aan transformatie. Daarbij ligt de nadruk op het bereiken van duidelijke voortgang in je leiderschapskwaliteiten." (brochure Opleidingswinkel C1000, p43.)**

WagenaarHoes verzorgt voor C1000 sinds 1998 het LOT, als kop op hun leiderschapsprogramma's. Dit najaar start lichting IV. Bijzonder is dat het de eerste keer wordt dat deelnemers niet alleen managers of specialisten van het hoofdkantoor zijn, maar dat ook zelfstandig ondernemers mee gaan doen. Een gesprek met een van hun verantwoordelijke HR-managers, over leiderschap en C1000, tegen de achtergrond van de omvorming in 2010 van Schuitema naar C1000. Een symbolische beslissing die staat voor de omvorming van het groothandelsbedrijf naar een echte geïntegreerde retailer.

# JE DOET HET NOOIT ALLEEN...

## Wie ben je?

Ik ben Gerrit Jan van Schaik, 46, woon in Oosterbeek. Heb Personeelwetenschappen gestudeerd in Tilburg. Werk nu zo'n 9 jaar bij C1000, tot mijn grote plezier. Daarvoor onder andere bij Pon en Imtech. Werken bij C1000 is leuk: ik wilde graag hectiek en me ook bezighouden met de operationele kant. Dat is heel goed gelukt. C1000 is stevig in beweging, zeker de afgelopen jaren.



## LOT bij C1000?

De associatie die vanuit het verleden bij mij opkomt is: eliteclubje, wie komt wel en wie niet in aanmerking, en waarom? Inmiddels is het een waardevol onderdeel van de opleidingspiramide, en is het een teken van waardering als je wordt gevraagd om deel te nemen aan LOT. Je ziet dat met de meeste deelnemers heel veel is gebeurd. Bijna iedereen zit inmiddels op een andere functie, zowel intern als extern. Dus zowel persoonlijke groei als mobiliteit zijn met LOT verbonden. Leidinggeven speelt ook bij C1000 een cruciale rol. Onze leidinggevendenden zijn 'cultuurdragers', en daar kun je nooit genoeg in investeren...

## Wat maakt leiderschap bij C1000 onderscheidend ten opzichte van andere bedrijven?

Het leiderschap van managers bij C1000 onderscheidt zich door een pragmatische no-nonsense attitude. Alleen een 'goede manager' zijn is niet voldoende. Inhoud en vakkennis zijn bij C1000 heel erg belangrijk. Dat maakt wel dat we aandacht voor leiderschap steeds weer moeten organiseren, het is een balancing act tussen de kunde van de inhoudelijke manager en de kunst van het leiderschap. Bij C1000 vinden wij het nu noodzakelijk dat – wil je excelleren – je op beide aspecten voor een 9 moet gaan. We namen in het verleden ook wel genoeg met een 9-6 of (minder vaak voorkomend) 6-9 score. Niet alleen weten hoe we onze producten het best op het schap plaatsen, maar ook hoe we onze mensen naar topprestaties kunnen leiden.



## Wat betekent leiderschap dan, en welke succesfactoren onderken je?

Voor C1000 gaat het dan om ondernemend, besluitvaardig en uitnodigend gedrag, dat onze leiders in essentie altijd moeten kunnen tonen. Het gaat om ruimte creëren voor medewerkers, kansen zien en benutten. En dat doe je nooit alleen... Natuurlijk: controleren en beheren is mooi, maar wel op de juiste momenten. Leiderschap zorgt voor ondernemende initiatieven aan de voorkant, management zorgt voor de juiste verantwoording aan de achterkant. Daar passen ook onze succesfactoren heel goed bij. Integraler denken, over grenzen van afdelingen heen, en vooral: samen met ondernemers! Dat laatste is voor ons tamelijk nieuw.

Tot 2010 hadden we het Schuitema van de professionals, en het C1000 van de ondernemers in de winkels. Nu zijn we één retailclub, met gedeelde belangen. Ons grote gevaar is dat we altijd alles tegelijk willen doen, en wel nu meteen. Focus en prioriteitstelling, dat is wat voor ons in termen van leiderschap continu aandacht vraagt. Wat helpt is dat we door het participeren van CVC Capital Partners als aandeelhouder veel strakker zijn gaan sturen op resultaten en gebruik maken van de businesscase. Die private equity-belangen voelden eerst wat ongemakkelijk, maar dwingen ons nu wél om scherp te blijven.

### Wat is kenmerkend voor jouw inbreng en aanpak om leiderschap bij C1000 een stapje verder te brengen?

Wat ik met de HR-managers van de verschillende onderdelen doe, is hun relatie met de lijn versterken. Ons loopbaan Kompas is daarbij een mooi hulpmiddel om de ontwikkeling van mensen, en dus ook van de leidinggevenden, mogelijk te maken. 'Eerlijkheid' en 'respect' zijn voor mij, in mijn relatie met mijn personeelsmanagers, cruciaal bij het bepalen van onze gezamenlijke analyse wie in de lijn in aanmerking komt voor verdere ontwikkeling van zijn of haar leiderschapstalent. Daarmee denk ik voor onze bijna 30.000 mensen de goede atmosfeer te creëren waarin leiderschap tot volle wasdom komt... •



Wie gierend  
door de bocht  
gaat, heeft  
op kantoor  
verdraaid  
weinig te  
vertellen

*Harry Mulisch*

Kijk ook eens naar LOT in de virtuele opleidingswinkel van C1000 via [www.waenaarhoes.nl/LOT-C1000](http://www.waenaarhoes.nl/LOT-C1000)

#### **C1000: FEITEN EN CIJFERS:**

- Opgericht in 1888
- 395 winkels
- Ruim assortiment, ongeveer 11.000 artikelen
- Aantal distributiecentra: 6
- 2700 medewerkers op hoofdkantoor en distributiecentra
- 30.000 medewerkers inclusief winkelpersoneel
- Consumentenomzet: € 3,749 miljard



# TEAMWERK: SOMS IS VERBETEREN VAN HET TEAMFUNCTIONEREN EENVOUDIG

door Guido von Grumbkow en Ida Wildeboer

**In onze adviespraktijk hebben wij regelmatig met teamvragen te maken. Die doen zich in allerlei hoedanigheden voor. Vaak gaan zij gepaard met een inhoudelijke vraag: er is een klus te klaren. Maar wat houdt de klus precies in; wat vraagt dat van ons team? In andere gevallen is de inhoudelijke vraag duidelijk, maar ligt de focus op het teamfunctioneren: er zijn bijvoorbeeld problemen ontstaan in de relaties tussen de leden van het team.**

Hoe de aanvliegroute ook is; wij bekijken de teamvraag altijd in de bredere context van ons leiderschapsmodel dat bestaat uit de vier vensters: leidinggeven aan *jezelf*, leidinggeven aan het *team*, leidinggeven aan de *business* en leidinggeven aan de *transformatie*.

Waar het gaat om teamfunctioneren maken we gebruik van een breed instrumentarium, waarin verschillende van onze adviseurs zijn getraind. Soms zijn ingrepen die een team (beter) laten functioneren heel praktisch en voor iedereen direct in de praktijk toe te passen. In andere gevallen is er meer nodig om het teamfunctioneren te verbeteren.

## Twee leidende vragen

In ons *Teamwerkboek* beschrijven we twee leidende vragen die het functioneren van een team direct kunnen verbeteren. Ze zijn en lijken heel eenvoudig. Onze ervaring is echter dat ze vaak toch direct tot het goede gesprek leiden over het team. Belangrijk element is dat de actie niet bij de ander wordt neergelegd, maar dat gezocht wordt naar de bijdrage die de persoon zelf kan leveren aan het functioneren van de ander.

### Vraag 1: Wat kan ik in mijn werk doen om te zorgen dat jij in jouw werk kunt scoren?

Samenwerken doe je om resultaten te halen en samen succes te hebben. Het vormt het bestaansrecht van het team. Als iedereen optimaal weet bij te dragen aan het succes van een ander, heeft het team het meeste succes.

### Vraag 2: Wat kan ik doen om te zorgen dat jij in je kracht zit?

De kunst is te zorgen dat ieder teamlid in zijn kracht zit. Om die kracht te ontdekken zetten we verschillende instrumenten in, zoals teamrollen. Soms echter is het beantwoorden van deze vraag genoeg.

## Voorwaarden voor het werken met de twee leidende vragen

Natuurlijk is de situatie er niet altijd naar om meteen met de twee leidende vragen aan de slag te kunnen gaan. Een belangrijke veronderstelling is bijvoorbeeld dat de wil om samen te werken aanwezig is. Dat is in essentie de opgave voor ons als begeleider van (management)teamsessies: expliciet maken dat die wil er is, of zorgen dat we condities creëren om tot die wilsovereenstemming te komen. Daarna is het vaak verrassend eenvoudig om een betere teamprestatie neer te zetten. •

Belangstelling voor een exemplaar van het *Teamwerkboek*? Vraag een exemplaar aan via [secretariaat@wagenaarhoes.nl](mailto:secretariaat@wagenaarhoes.nl) of (0343) 52 40 10.





# WATERSCHAP IN VERANDERING: PROGRAMMA WATERKRACHT VAN HDSR

door Pauline van 't Zelfde

**Waterschap Hoogheemraadschap De Stichtse Rijnlanden (HDSR) startte in 2006 met het programma 'Waterkracht'. Eugène Meuleman (secretaris-algemeen directeur) en René Hooijdonk van WagenaarHoes (programmamanager Waterkracht) blikken terug.**

HDSR zorgt voor het lokale en regionale waterbeheer in Midden-Nederland. Haar werkgebied bestaat uit het zuidelijk deel van de provincie Utrecht en een klein deel van Zuid-Holland. HDSR zorgt voor veilige dijken, schoon oppervlaktewater en droge voeten in haar werkgebied.



HOOGHEEMRAADSCHAP  
DE STICHTSE  
RIJNLANDEN

## Aanleiding: externe druk en interne knelpunten

Bij het aantreden van Eugène als secretaris-algemeen directeur stelden weinigen zich de vraag of bestuur en organisatie wel voldoende voorbereid waren op de toekomst. De belangrijkste externe ontwikkelingen waren de klimaatverandering, technologische ontwikkelingen, de Europese kaderrichtlijn water, de Waterwet, de Waterschapswet en de Flora- en faunawet. Interne knelpunten werden niet of verbrokkeld aangepakt als gevolg van de sterk technische oriëntatie en verkokering in de sectoren. Voor Eugène was het de vraag waar de organisatie naartoe moest en hoe je een proces van organisatieontwikkeling op gang krijgt. De visie op de toekomstige organisatie en de afstemming tussen de verschillende acties moesten worden versterkt. In een managementconferentie heeft het MT al deze factoren in kaart gebracht. Aansluitend werd door alle leidinggevendenden in gezamenlijkheid besloten om een organisatieontwikkelingstraject te starten. Dat werd het programma 'Waterkracht'.

## Drie belangrijke pijlers

De drie pijlers van het programma waren cultuur, inhoud en structuur. Allereerst de pijlers 'inhoud' en 'cultuur'. Waterkracht werd aangepakt op de manier

die hoort bij de nagestreefde cultuur. Het dagelijks bestuur werd periodiek geraadpleegd en tijdens een maandelijkse managementdag werden de resultaten uitgewisseld. Zo is geïnvesteerd in de versterking op inhoud en onderlinge betrokkenheid.

Bewust is gekozen om niet een reorganisatie of herstructurering als eerste insteek te kiezen, maar om een breed ontwikkelingsproces op gang te brengen. De kern van het programma was het samenwerken aan een resultaatgerichte cultuur, maar ook om het strategisch en innovatief vermogen van de organisatie te versterken. Een cultuur waarin men elkaar aanspreekt op resultaten en meer samenwerkt dan voorheen. Trainen, opleiden en assessments vormden een belangrijk onderdeel van het programma.

Als sluitstuk van de inhoudelijke versterking en de ontwikkeling van de organisatiecultuur is HDSR gereorganiseerd van een sectormodel naar een directie/afdelingsmodel. Deze reorganisatie is uitgevoerd in drie etappes:

1. Reorganisatie van de ondersteunende afdelingen.
2. Reorganisatie van de primaire afdelingen voor de kerntaken (Watersysteem, Zuivering en Waterkeringen) en de vorming van één ingenieursbureau.
3. Reorganisatie van de afdeling Strategie en innovatie.

Bij de uitvoering van het totale programma hadden de leidinggevendenden een belangrijke voorbeeld- en trekkersfunctie.

## Grote inzet bestuur en medewerkers

Het Waterkracht-programma startte met ruim tien projecten, die begin 2007 de basis opleverden voor een organisatieontwikkelingsplan. Zo werd breed nagedacht over de uitwerking van de missie van het waterschap en over een sturingsopzet waarin de technische uitvoering wordt aangestuurd vanuit strategische bestuurlijke keuzes. Ook zijn er onderzoeken uitgevoerd naar de tevredenheid van klanten en medewerkers. Vanaf de eerste fase van Waterkracht (van april 2006 tot maart 2007) zijn alle leidinggevenden en veel medewerkers direct betrokken bij het programma, door een rol in de projectgroepen, klankbordgroep, stuurgroep of programmateam. Voor deze grote inzet is bewust gekozen, omdat alleen bij een groot draagvlak de noodzakelijke verandering in houding en gedrag zijn beslag kan krijgen. Het moest een proces 'van, voor en door' de organisatie zijn. Deze participatieve benadering kostte meer tijd, maar leverde ook meer draagvlak op. Het is wel belangrijk om zo'n traject niet te lang te laten duren, om de aandacht hiervoor vast te houden. Het is een kwestie van zoeken naar de juiste balans tussen de tijd en de effectiviteit van het programma. In dit geval was tweeënhalf jaar net lang genoeg.



**Eugène Meuleman**  
secretaris-algemeen directeur HDSR

Fotografie: Willem Mes

## Diverse gehanteerde principes bij uitvoering programma

- Top-down- en bottom-up-benadering: hoewel van bovenaf gestart, was het uitdrukkelijk de bedoeling dat iedereen meedeed.
- Open communicatie: geen uitgebreide verslagen, wel alle beschikbare informatie te vinden op intranet.
- Werken met mijlpalen en werkdoelen: behapbare stappen binnen het programma, van de ene mijlpaal weer verder naar een volgende mijlpaal.

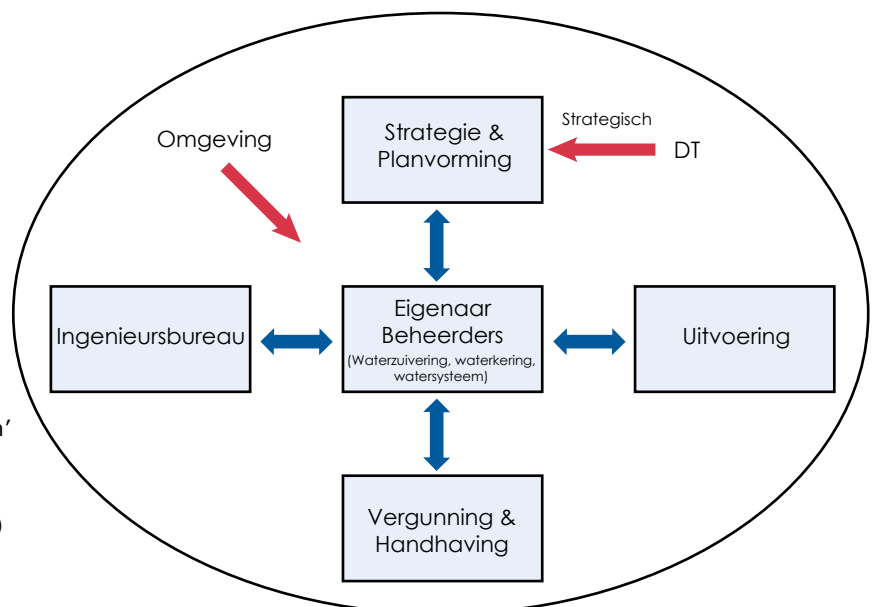
## Extra budget beschikbaar door nieuw bestuur

Het voormalige bestuur was betrokken bij het programma en gaf ruimte aan het veranderingsproces, maar behoorde niet tot de trekkers van het programma. Het huidige bestuur heeft een actievare rol gespeeld. Zo is op verzoek van het nieuwe bestuur in 2008 een quick scan uitgevoerd om te onderzoeken of de organisatie wel voldoende was toegerust om de ambities inhoudelijk en organisatorisch te kunnen waarmaken. Er werd structureel budget vrijgemaakt om de organisatie kwalitatief en kwantitatief verder te versterken.

## Relatie opdrachtgever – opdrachtnemer

In het programma is gewerkt aan het 'kantelen' van de organisatie. Dit 'kantelen' hield in dat het eigenaarschap/beheer van de rioolwaterzuiveringen, de keringen en de watersystemen (de primaire processen)

is losgekoppeld van de uitvoering en een centrale rol inneemt in de rest van de organisatie. De eigenaar/beheerders voeren de regie op hun primaire proces. En ze verstrekken als opdrachtgever opdrachten aan de andere afdelingen, die als opdrachtnemer deze opdrachten uitvoeren. De volgende figuur laat de nieuwe situatie zien:



## Verandermanager essentieel

Terugkijkend constateert Eugène dat het programma veel gebracht heeft, maar nog wel een aantal 'rafelranden' kent. Op sommige onderdelen van het programma is niet het optimale effect bereikt. Ook is nog onvoldoende ingespeeld op nieuwe ontwikkelingen (sociale media, nieuwe werken, intensievere samenwerking met andere partijen, etc.). Een belangrijke les die hij heeft geleerd, is dat je bij zo'n organisatieverandering goed moet nadenken wat je als organisatie zelf kan en wil doen en wat je door anderen laat doen. Zo leverde de inhuur van externen het gewenste verandervermogen om het programma tot een succes te brengen. Voor het programma 'Waterkracht' heeft HDSR in de persoon van René Hooijdonk een externe verandermanager ingehuurd, die aan de ene kant trekker van het programma was en aan de andere kant als lijnmanager POI met de voeten in de modder stond (en dus de consequenties ervoer van het programma). Door kritisch (conceptueel) mee te denken met de top, hands on mee te werken aan de uitvoering en het regelmatig informeren van de medewerkers over de voortgang, heeft de verandermanager een essentiële rol gespeeld in het succes van het programma.

## Wat beschouwen jullie als het grootste succes van Waterkracht? En wat is minder goed gelopen dan jullie vooraf hadden gedacht?

Eugène: De participatieve aanpak van Waterkracht. De leidinggevendenden, de medewerkers en het bestuur zijn vanaf het begin intensief betrokken bij onze toekomstige organisatie. Dit heeft de betrokkenheid van de medewerkers erg vergroot. Het is ontzettend belangrijk om in gesprek te blijven met je medewerkers. Natuurlijk krijg je met zo'n aanpak een traject met onzekerheden wat betreft inhoud en tijd. Ik ben ervan

overtuigd dat je met een andere aanpak het contact met je medewerkers verliest.

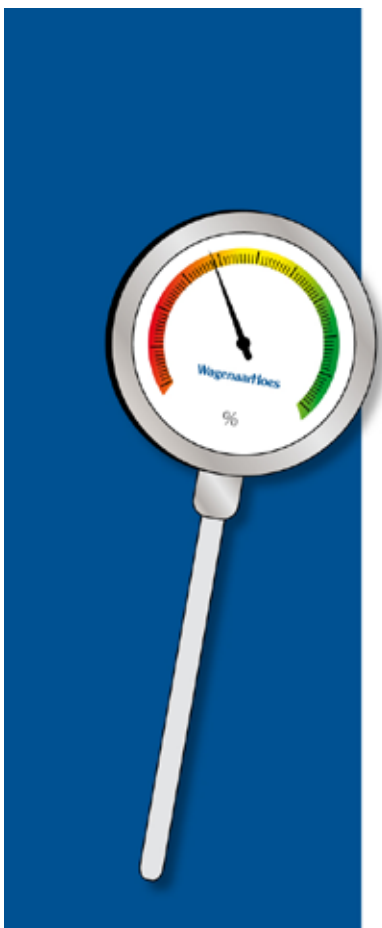
René: Waterkracht is een grote impuls geweest voor het benutten van het ontwikkelingspotentieel van medewerkers. Er is bijvoorbeeld veel meer interne mobiliteit op gang gekomen. Veel mensen hebben de laatste tijd een grote switch gemaakt. Van beleid naar leidinggeven bijvoorbeeld, of van beleid naar beheer. Of ze zijn gegroeid omdat ze een compleet nieuwe afdeling moesten vormgeven. Medewerkers hebben nieuwe rollen en verantwoordelijkheden gezocht en gekregen. Dat geeft de organisatie nieuw elan.

## Programmameter: Quick scan op negen besturingsthema's

In ons gesprek hebben we Eugène de WagenaarHoes Programmameter voorgelegd, die had hij niet eerder gezien. Hij toonde zich verrast dat zoveel punten die bij HDSR een succesvoorwaarde waren, in deze programmameter naar voren kwamen. WagenaarHoes heeft de programmameter ontwikkeld om na te gaan hoe valide, transparant en effectief de besturing van een programma is.

De programmameter werkt als een *quick scan* en is gebaseerd op de negen besturingsthema's van Managing Successful Programs (MSP). De besturingsthema's geven helderheid over de inrichting van het programma, de focus en de beoogde outcome van het programma en over de wijze waarop control plaatsvindt. •

Kijk voor meer informatie op [www.wagenaarhoes.nl/programmameter](http://www.wagenaarhoes.nl/programmameter) of neem contact met ons op.



## PROGRAMMAMETER®

Quick scan op negen besturingsthema's

Succesvolle programma's kenmerken zich door duidelijke en transparante besturing. Om na te gaan hoe valide, transparant en effectief de besturing is, heeft WagenaarHoes de programmameter ontwikkeld. De programmameter werkt als een *quick scan* en is gebaseerd op de negen besturingsthema's van Managing Successful Programs (MSP). De besturingsthema's geven helderheid over de inrichting van het programma, de focus en de beoogde *outcome* van het programma en over de wijze waarop control plaatsvindt.

Op de volgende kaartjes vindt u per besturingsthema op de voorkant telkens een vraag die een opdrachtgever of programmamanager zichzelf kan stellen. Op de achterkant geven we een toelichting.

Voor meer informatie over onze visie op en ervaring met programma-management en de inzet van de programmameter als *quick scan* kunt u contact met ons opnemen.

**WagenaarHoes**  
ORGANISATIEADVIES

Hoofdstraat 69 | Postbus 166 | 3970 AD Driebergen  
0343 - 52 40 10 | [secretariaat@wagenaarhoes.nl](mailto:secretariaat@wagenaarhoes.nl) | [www.wagenaarhoes.nl](http://www.wagenaarhoes.nl)



# πάντα ῥεῖ

door Eric Gürke

**Voor degenen die de Griekse taal niet machtig zijn: "Alles is in beweging." Je kunt nooit tweemaal in dezelfde rivier stappen. Althans, daar ging Heraclitus zo'n 2500 jaar geleden al van uit. Mijn eerste kennismaking met de adviseurs van WagenaarHoes dateert uit 1998. Ik ben nu ongeveer een jaar aangesloten bij WagenaarHoes, Partners in Verandering. In die tussenliggende jaren heb ik een warm contact gehouden met adviseurs van WagenaarHoes. Het lijkt mij interessant om in deze column met u te delen waarom ik mij zo thuisvoel bij WagenaarHoes.**

## Verandering als constante

Het is duidelijk dat sociale, technische en economische veranderingen ongekend snel gaan: verandering is daadwerkelijk een constante factor geworden. En in al die dynamiek en verandering zit toch ook tegelijkertijd iets geruststellend vertrouwds. De vraagstukken waarvoor klanten graag een beroep doen op WagenaarHoes: leiderschap, visievorming en organisatieontwikkeling zijn immers van alle tijden. En het zijn met name die 'klassieke' vraagstukken waarnaar mijn persoonlijke interesse al jaren uitgaat.

## Liefde voor het vak

Wat het zo spannend en uitdagend maakt is om met steeds weer nieuwe mensen in andere contexten naar vraagstukken te kijken en daarop passende inzichten te ontwikkelen. Niet van een afstand, maar dicht op de huid – en soms als interim-manager zelfs in de huid – van de klant. En de bindende factor van de professionals bij WagenaarHoes is de liefde voor het adviesvak en de wens om daar steeds weer in te groeien.

## Maatwerk

WagenaarHoes is na bijna 25 jaar nog springlevend en vol elan. Mijn veronderstelling is dat met name de diversiteit binnen WagenaarHoes hierin een belangrijk rol speelt. Niet het nastreven van de ultieme WagenaarHoes-adviseur staat voorop, maar de perfecte match tussen klantvraag en adviseur. Dit leidt tot maatwerk door collega's van uiteenlopend pluimage.

Het is de combinatie van boeiende vraagstukken op klassieke organisatiethema's, die vanuit een stevige intellectuele thuisbasis worden benaderd, waarbij de adviseurs als daadwerkelijke partners in verandering optreden. Dit maakt WagenaarHoes voor mij een biotoop waarin ik mij bijzonder thuis kan voelen. •

De mensheid  
maakt haar  
tijden,  
het individu  
doet wat zijn  
tijd van  
hem eist

*Ferdinand Bordewijk*



# DAGBOEK VAN EEN ADVISEUR

door Noortje Gerritsen

## Maandag

Nadat ik mijn zoontje Tibbe naar de crèche heb gebracht, rijd ik van mijn woonplaats Brummen naar de VNG in Den Haag. Daar heb ik een afspraak over het project Slim Samenwerken. De VNG krijgt veel vragen van gemeenten over hoe ze hun samenwerking het beste kunnen aanpakken. En naar aanleiding van onze symposia en publicatie (die nu bij de vormgever ligt) over besturing van samenwerking wil de VNG gebruikmaken van onze kennis en ervaring. Interessant!

Op de terugweg rijd ik langs kantoor in Driebergen. Daar begin ik met allerlei regelklusjes, zoals mail beantwoorden en printen. Ook klets ik bij met de collega's van de backoffice, want zo vaak ben ik niet op kantoor. Dan ga ik de training van komende vrijdag voorbereiden. Later dan ik wilde, maar tevreden over wat ik allemaal heb gedaan, ga ik terug naar huis. Tijd voor een ontspannen avond thuis.

## Dinsdag

Vandaag start ik rustig, want vanavond kan het wel eens laat worden. Robert, mijn man, is thuis met Tibbe, dat is leuk. We wonen op een oude boerderij met een paar paarden, dus daar is ook altijd genoeg te doen. Omdat ik daar vanavond geen tijd voor heb, begin ik met het uitmesten van de stallen. Mijn collega's begrijpen er nog steeds niks van, maar ik vind dat heerlijk. Ik krijg daarbij de beste ideeën, ook voor het werk.

Aan het eind van de ochtend rijd ik naar het noorden van het land. Daar ben ik samen met collega Harry bezig met een verkenning van de strategische oriëntatie van een gemeente. Daarvoor heb ik eerst twee interviews met organisaties waar de gemeente veel contact mee heeft. Het zijn twee goede, informatieve, maar ook heel verschillende gesprekken.

Dan door naar een eetcafé, waar we overleg hebben met de begeleidingsgroep over de voortgang van de verkenning. Prima overleg. En fijn dat we er een warme maaltijd bij krijgen, want ik houd wel van een stevige maaltijd als ik 's avonds nog door moet.



Om half acht lopen we naar de zaal waar we een raadsbijeenkomst hebben. Ik ben erg benieuwd hoe die zal verlopen, want vorige keer is de bijeenkomst afgebroken omdat raadsfracties het niet met elkaar eens waren. De deelnemers hadden van tevoren veel minder informatie hadden gekregen dan verwacht. De aanpak bleek wel goed aan te sluiten bij de wensen. Daarom hadden we besloten om de avond op dezelfde manier over te doen, maar nu met voldoende informatie vooraf. Dat pakt goed uit. Alle raadsleden doen actief mee en we krijgen veel input. Een succesvolle avond met bruikbare opbrengst voor onze analyse.

## Woensdag

Vandaag hebben we onze maandelijkse bureaudag. Dat betekent vroeg de auto in en, wat ik meestal probeer te vermijden, in de file richting Driebergen. Het is een goede dag, met afwisselende onderwerpen. We delen onze ervaringen in projecten, bespreken wat er nog moet gebeuren om een ISO-certificaat binnen te halen, bedenken hoe we nog beter naar voren kunnen brengen dat we naast adviseurs ook interimers kunnen leveren, en bespreken actuele ontwikkelingen in de markt. We sluiten af met een borrel op het zonnige terras.

## Donderdag

Donderdag is mijn vaste vrije dag en ben ik met mijn zootje thuis. Lekker met hem spelen dus. Daarnaast probeer ik de was bij te werken, doen we boodschappen en beantwoord ik nog een paar mailtjes en telefoontjes. Al met al toch weer druk.

Zoals zo vaak, lukt het me deze donderdag niet om niet te werken. Robert is vroeg terug van zijn werk en zodra hij thuis is, stap ik in de auto op weg naar kantoor in Driebergen. Daar bereid ik met collega Sam een strategieconferentie voor. Dat is een mooi voorbeeld van onze manier van werken: de gemeente in kwestie wil een doorlichting van de organisatie. Om die doorlichting goed te kunnen doen, beginnen we met de vraag wat de gemeente wil bereiken. We bedenken hoe we daar het beste het gesprek over kunnen voeren. Als ik wegga neem ik een beamer en prints mee voor de trainingsdag van morgen.

## Vrijdag

Vandaag ga ik naar Huizen, waar ik de terugkomdag van een training voor de controllers van een overheidsorganisatie verzorg. De training focust vooral op adviesvaardigheden. De Roos van Leary spreekt erg aan. Het blijkt erg lastig voor de controllers om het geleerde in de praktijk te brengen, doordat veel andere werkzaamheden aandacht vragen. Daarom gaan we tijdens de terugkomdag ook in op wat nodig is om beter in de rol van adviseur te komen. Aan het eind van de dag presenteren de controllers aan de directeur wat ze hebben geleerd, nog verder willen ontwikkelen en wat ze daarvoor nodig hebben. Dat werkt goed. De directeur vraagt mij om een plan van aanpak op papier te zetten. Daar heb ik al ideeën voor. Met een goed gevoel terug naar huis voor een lekker rustig weekend op de boerderij. •





# DE AMBTENAAR MET VELE EIGENSCHAPPEN WERKT VANUIT KLASSIEKE DEUGDEN, EN DE POLITIEK OOK

## Pleidooi voor een eigen ambtelijke verantwoordelijkheid

(met dank aan Karel Capek – Een doodgewoon leven)

door Cees Paardekooper

**Aan de discussie over rol, positie en verantwoordelijkheid van ambtelijk managers komt geen einde. Het gaat over hun competenties, hun leiderschap, hun al dan niet vermeende *freies Ermessen*. Zelf ben ik nog opgevoed met het leerstuk van *de vierde macht*. Een begrip dat eind jaren zestig van de vorige eeuw is gemunt door Crinice le Roy. En grondig bekritiseerd door politicologen als Rudy Andeweg. Hij heeft met veel empirie overtuigend aangetoond dat ambtenaren zonder sterke politieke bestuurders weinig weten te bereiken. Hetgeen overigens onverlet laat dat bestuurders zonder sterke ambtenaren een stevig probleem hebben. Ambtenaren moeten daarom veel, zo niet alles kunnen; ze moeten van alle markten thuis zijn. En toch worden ze er letterlijk bij nacht en ontij op gewezen dat ze zich hebben te houden aan het primaat van de politiek. De politicus Henk Vonhoff, van huis uit historicus, heeft eens op de bloederige gevolgen gewezen als ambtenaren zich hieraan niet houden en als politieke bestuurders gesteund door het volk hieraan een eind willen maken. Hij doelde natuurlijk op de moorden van de 'ambtenaren' Johan van Oldenbarnevelt en de gebroeders de Witt.**

### Spagaat

Voor veel ambtenaren lijkt deze situatie nog het meest op een spagaat. En zoals bekend, een spagaat houdt je niet lang vol. Vele hogere ambtenaren hebben de afgelopen jaren gemerkt dat hun houdbaarheid in het geding is als politiek bestuurders onrustig worden over hun daadkracht en hun vermogen om met persoonlijk gezag dingen voor elkaar te krijgen. Betekent dit nu dat ze vooral nederig moeten zijn, zich klein moeten maken, geen eigen (openlijke) ambities mogen hebben? Ook niet. Een dergelijk gedrag leidt al gauw tot kritiek op onzichtbaarheid en non-functioneren. Flauwe taalspelletjes helpen niet om uit de spagaat te komen, zoals: de politiek gaat over de *wat-vraag*, en de ambtenarij over de *hoe-vraag*. Zeker niet in een tijdvak waarin politiek bestuurders en ambtenaren in een grote verscheidenheid van netwerken functioneren – de werkzaamheid van netwerken hangt sterk af van de persoonlijke kwaliteiten van de deelnemers, van hun inzet, hun realisatiekracht.

### Eigenschappen van de ambtenaar

Dat brengt me op het klassieke thema van de *eigenschappen*. Welke eigenschappen moet een hogere ambtenaar eigenlijk hebben? Zoveel is zeker, de tegenwoordige ambtenaar moet vele eigenschappen

hebben; lees er de vacatureteksten op na, die populair gezegd neerkomen op de vraag naar *een schaap met vijf poten*. Vele malen kom je frasen tegen als: beschikt over integrerende en samenbindende **eigenschappen**, is gezaghebbend **zonder** autoritair te zijn, heeft visie en ambitie, is daadkrachtig en empathisch, en beschikt over leiderschapskwaliteiten. Opmerkelijk vind ik, in het licht van de genoemde spagaat, dat het thema politiek – ambtelijk in vacatureteksten tamelijk onbelicht blijft.

### Overtuiging, voorbehouden aan politici?

Als het over eigenschappen gaat, moet ik altijd even denken aan de beroemde roman van Robert Musil, *De man zonder eigenschappen*. Voor mij is de titel van Musils boek enige tijd een metafoor geweest voor het functioneren van vele ambtelijke managers; algemeen ontwikkeld en toch passief omdat ze overtuiging missen. Dat vond ik ook niet erg, want overtuiging was een eigenschap die was voorbehouden aan de politici. Tegelijkertijd heeft deze metafoor me ook geïrriteerd. Ik heb te veel ambtenaren meegemaakt die wel overtuiging hebben, en passie, en visie – vaak meer dan politici. En die in staat zijn om goed om te gaan met het gegeven dat politici het laatste woord hebben. Ze hebben de oprechte overtuiging dat dit een vaste waarde moet zijn in een stabiele politieke democratie.

In de loop van de jaren ben ik er zelf steeds meer van overtuigd geraakt dat ambtenaren zonder eigenschappen in de huidige netwerksamenleving kansloos zijn. Ze moeten overtuiging hebben, in staat zijn op de knooppunten van netwerken gezaghebbend en met realisatiekracht dingen voor elkaar te brengen. Natuurlijk, in laatste instantie altijd gedekt door het politiek bestuur, maar zo'n mantra helpt niet echt in het werk van alledag. Ze moeten inderdaad over vele eigenschappen beschikken. En dan bedoel ik niet de wat cynische gedachte die ik ontleen aan een tijdgenoot van Musil, de Tsjechische auteur Karel Capek. In zijn verhaal *Een doodgewoon leven* klinkt door, dat een man met talloos vele eigenschappen er eigenlijk een is zonder eigenschappen.

### Ambtelijke verantwoording?

Ik moet ook denken aan de oratie van Ferdinand Mertens waarin hij de *butler* als een belangrijk personage opvoert. Mertens vertelt dat hij als topambtenaar voortdurend in interactie was met zijn bewindslieden. Zijn agenda werd bepaald door de politiek, veel eigen ruimte bleef er niet over. De werkdruk is hoog en de tijd is beperkt. Beschikbaarheid en flexibiliteit waren voor hem belangrijke eigenschappen. Niet doen alsof je zelf een agenda hebt, maar beschikbaar zijn. Je moest je dienstbaar opstellen, als een butler dus. Mertens bepleit op basis van zijn ervaringen dat er meer ruimte moet komen om ambtenaren op hun verantwoordelijkheden te kunnen aanspreken. De logica van het primaat van de politiek behoeft aanpassing. De door mij hooggewaardeerde minister Dijkstal heeft dit leerstuk eind jaren negentig van de vorige eeuw nog eens fors opgepoetst en het de ambtenaren ook stevig ingepeperd. Binnen de logica van de politieke verantwoording snapte ik zijn punt ook wel. Slechts een minister, wethouder, gedeputeerde is immers – althans in Nederland – in de positie om openbaar verantwoording af te leggen. We willen in Nederland maar niet wennen aan de gedachte dat er ook mogelijkheden zijn dat ambtenaren publiek verantwoording zouden kunnen afleggen. Mertens lijkt te zeggen dat we nu eindelijk die mogelijkheden moeten gaan verkennen. Roel in 't Veld heeft deze gedachte ook al vele malen geopperd.

### Klassieke deugden

Maar hiermee houdt het verhaal nog niet op. De laatste tijd worden de gewenste eigenschappen in verband gebracht met daarbij behorende deugden. De klassieke deugden van ambtelijk gedrag zijn eerlijkheid, zuiverheid, gelijkheid, rechtvaardigheid, rechtmatigheid, benaderbaarheid, aanspreekbaarheid en onkreukbaarheid. Deze moeten in een goede balans worden gebracht met bedrijfsmatig en zakelijk functioneren. Arno Korsten is op bedevaart gegaan naar Siena om de beroemde fresco's van Lorenzetti te bestuderen. Op deze fresco staan de deugden verbeeld die 'goed bestuur' kenmerken. Paul Frissen gebruikt in zijn boek *Gevaar verplicht de deugdenleer* als een harde interventie richting de politiek. Juist politici moeten 'ouderwetse' deugden betrachten, zoals prudentie, voorzichtigheid en bescheidenheid. Frissen realiseert zich dat de terughoudendheid waar hij politici toe oproept uit henzelf zal moeten komen. Juist daarom is

het zo belangrijk dat de individuele politicus zich realiseert dat de democratie groter is dan hijzelf. En zo voeg ik eraan toe: een politicus moet ook respect tonen voor de waarde die de ambtenaar heeft voor het goed functioneren van de democratie.

### Governance als prothese voor deugdzaamheid

In zijn Antilliaanse oratie waarschuwt In 't Veld voor het verder formaliseren en instrumentaliseren van bestuurlijke verhoudingen, ook tussen politici en ambtenaren. Geïnspireerd door de Duitse filosoof Peter Sloterdijk komt in 't Veld tot de conclusie dat het populaire concept *governance* als een prothese fungeert voor deugdzaamheid. Op geheel Sloteriaanse wijze schrijft hij: "Het opdringen van geformaliseerde concepten is een vorm van gedwongen amputatie ter vervanging van een ledemaat door een prothese." Hierdoor wordt deugdzaamheid vernietigd, met als gevolg dat geraffineerde leerprocessen onder de oppervlakte zullen leiden tot ongewenste effecten. In het licht van mijn pleidooi voor ambtenaren met vele eigenschappen zou vernietiging van deze deugdzaamheid op den duur wel eens kunnen leiden tot een verdere vergroting van de crisis van het openbaar bestuur in Nederland. We zullen echt op zoek moeten naar aanvullende patronen van verantwoording die, zoals in 't Veld het treffend verwoordt, compensatie bieden voor de nadelen van het ijler worden van de verantwoordingslijn via de politieke verantwoordelijkheid. •

De vloek van de koningen: zij moeten zich omringen met slaven

*William Shakespeare*



# PARTNER

door Sam Dousi

*Maatschap'lijk effect, bedrijfsresultaat  
Verhelderen waar het werkelijk om gaat  
Onderzoeken, interveniëren; altijd-op-maat  
Tijdig laten zien waar je als adviseur staat*

De leider leiden als hij het even niet meer ziet  
Zorgen voor nieuw perspectief in 't verschiet  
Soms bekritiseerd vanwege zijn tarief  
Soms in bepaalde ogen voor de directie te lief  
Maar wat gaat er nu boven een echt gesprek  
Over wezenlijke keuzen en de juiste plek  
Inventief, kritisch en actiegericht  
Veel voor u over, maar niet voor u gezwicht  
Met concepten en modellen, maar ook op gevoel  
Realiseren van het hogere doel

*Weten waarheen, koers bepalen  
Mensen meekrijgen, authentieke verhalen  
Inrichten, organiseren; door-ver-talen  
Begrijpen waar Abraham de mosterd kan halen*



## Nieuwe collega's



### ROB WAGENAAR

Rob Wagenaar is van huis uit een Groninger bedrijfseconoom, die inmiddels meer dan 35 jaar gepassioneerd in het adviesvak zit. Na managing partner bij De Galan en Voigt te zijn geweest, besloot hij zelf een kantoor op te richten. Hij werd in 1987 de founding father van Wagenaar, Hoes & Associés (en in 1990 van ODi Netherlands, later ASI Consulting). ASI verzelfstandigde in 2002, maar vanaf januari 2011 is Rob tevens weer verbonden aan WagenaarHoes Organisatieadvies. Zowel voor onze klanten, de collega's als hemzelf is het een soort 'thuis komen'. Als professional is Rob in veel rollen herkenbaar: adviseur, trainer, facilitator en ondernemer. De laatste jaren is hij - een 'grijze haren'-factor rijker - ook actief als boardroom consultant en coach. Mensen waarderen zijn betrokkenheid, humor en scherpe inzicht. Internationale contacten en opdrachten zijn voor Rob Wagenaar een must. Hij staat al

jarenlang open voor de internationale dimensie van het vak, en heeft een prachtig track record opgebouwd in zowel het Verre Oosten, Afrika als Europa. Met name zijn bijdragen aan de integratie van Oost Europese landen binnen de Europese Unie zijn niet onopgemerkt gebleven. Rob heeft als voorzitter van de Ooa (2000-2007, bij aftreden benoemd tot erelid) niet alleen binnenslands naam gemaakt, maar ook bijgedragen aan de internationale erkenning van het adviesvak. Op dit moment is hij lid van het bestuur van ICMCI, de wereldwijde koepel van verenigingen van management consultants.



### HARRY KLOOTWIJK

Harry Klootwijk studeerde in de roerige jaren zestig bedrijfssociologie in Rotterdam. Na acht jaar in de Rotterdamse haven ervaring te hebben opgedaan met opleidingen, onderzoek en advieswerk, begon hij bij De Galan en Voigt als extern adviseur. Harry heeft ook daarna als partner jarenlang samengewerkt met Rob Wagenaar in ASI Consulting. Harry brengt een Rotterdamse no nonsense attitude mee, en vindt een hands-on-mentaliteit niet verkeerd. Harry heeft veel ervaring met het ontwerpen en begeleiden van grote en complexe veranderingsprocessen, zowel bij de overheid als in het bedrijfsleven. Daarnaast heeft hij trainingen en opleidingen verzorgd voor managers en medewerkers. Operational excellence is voor hem een bijzonder thema: hij geniet van het verbeteren van prestaties van mensen

en organisaties. Zijn klanten probeert hij telkens weer te verrassen met niet-alledaagse werkvormen. Bijzondere werkconferenties en inspirerende simulaties kom je vaak tegen in zijn plannen van aanpak. Harry publiceerde over de opzet van werkconferenties en over werkconferenties als ontmoetingsplaats voor verandering.



### MIRJAM KORTLAND

In de rol van projectassistente kan Mirjam haar passie kwijt: als het op organiseren aankomt, ben je bij haar aan het juiste adres. Mirjam zorgt dat alles tot in de puntjes is geregeld. Ook onze klanten ervaren dat als buitengewoon plezierig. Met veel inzet richt zij zich op het ondersteunen van de adviseurs en het uitvoeren van secretariële werkzaamheden. En in de externe contacten is zij een visitekaartje van onze organisatie.

Maar doodslaan deed hij niet,  
want tussen droom en daad  
staan wetten in de weg en  
praktische bezwaren, en ook  
weemoedigheid, die niemand  
kan verklaren, en die des avonds  
komt, wanneer men slapen gaat

Willem Elschot

### Colofon

WagenaarHoes Magazine informeert twee keer per jaar met hoofd, hart en hand over vraagstukken rondom strategievorming, leiderschap en bedrijfsvoering.

**Redactie:** WagenaarHoes Organisatieadvies  
**Vormgeving:** Tekstudio Marketing & Communicatie  
**Contactadres:** WagenaarHoes Organisatieadvies  
Postbus 166, 3970 AD Driebergen  
**Bezoekadres:** Hoofdstraat 69 3971 KD Driebergen

Tel. 0343 - 52 40 10  
Fax. 0343 - 53 39 69

info@wagenaarhoes.nl  
www.wagenaarhoes.nl

Hoofdstraat 69 • Postbus 166 • 3970 AD Driebergen  
T. 0343 - 52 40 10 • F. 0343 - 53 39 69 • E. [secretariaat@wagenaarhoes.nl](mailto:secretariaat@wagenaarhoes.nl)

Volg ons op [www.twitter.com/WagenaarHoes](https://www.twitter.com/WagenaarHoes)

[www.wagenaarhoes.nl](http://www.wagenaarhoes.nl)