

Panta Rhei is
een uitgave van
de ST-GROEP

Augustus 2003
jaargang 13
nummer 2

ISSN 1568-9344

Van de redactie

In deze dubbeldikke editie leest u op de voorpagina de zoektocht naar een organisatievorm die optimaal bijdraagt aan het versterken van het landelijk gebied in de Provincie Utrecht. Jos van Jaarsveld en Roy Vranken brengen in hun artikel 'de kunst van het samenwerken' in beeld. In de boekbespreking staat het boek 'Creatieregie: visie en verbinding bij verandering' centraal. Makkie Metsemakers heeft maar liefst 2 columns geschreven over de conflictallergie in Nederland en resultaatgericht beoordeelen.

Versterking van de regierol en slagvaardigheid van de Provincie Utrecht in het landelijk gebied
Voorpagina

Column: 1
Genezen van de conflictallergie
Pagina 9

De kunst van het samenwerken
Pagina 11

Boekbespreking:
Creatieregie: visie en verbinding bij verandering
Pagina 18

Column 2
Wat is het resultaat van resultaatgericht beoordelen?
Pagina 24

panta rhei

Versterking van de regierol en slagvaardigheid van de Provincie Utrecht in het landelijk gebied

Met dank aan Gerard Agterberg

De ambtelijke en bestuurlijke organisaties van de Provincie Utrecht spelen een belangrijke rol in de realisatie van een duurzame versterking van het landelijk gebied in deze provincie. In de praktijk betekent dit enerzijds, dat de provinciale organisatie samen met allerlei maatschappelijke organisaties en instellingen beleid en plannen maakt die er op gericht zijn om de ontwikkeling van het landelijk gebied te stimuleren. Anderzijds draagt de provincie samen met de andere betrokken partijen zorg voor de uitvoering, bewaking en evaluatie van deze plannen. De provincie Utrecht wil op effectieve en slagvaardige wijze sturing geven aan de uitvoering van beleid in het landelijke gebied en is op zoek naar een organisatievorm die optimaal aansluit bij de regierol van de provincie bij het verwezenlijken van een vitaal platteland. In dit artikel worden de stappen beschreven die de provincie Utrecht heeft genomen om een passende organisatievorm te ontwerpen en in te voeren. Met dank aan Gerard Agterberg, projectleider van provincie Utrecht voor het project 'Sturingsmodel uitvoering beleid in het landelijke gebied'.

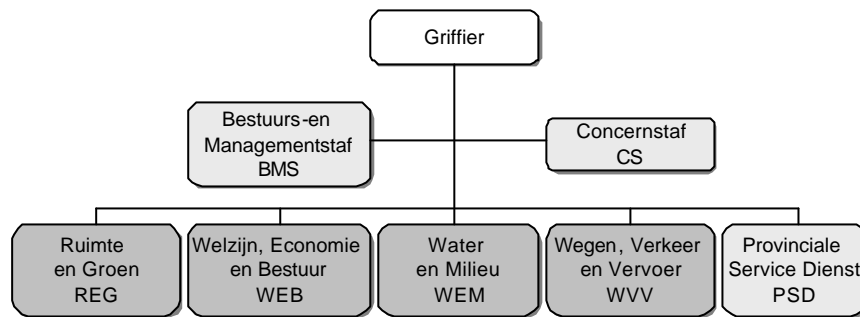
DE PROVINCIE UTRECHT EN HET LANDELIJK GEBIED

Wettelijke taken van de provincie en de provincie als speler in een netwerk

Naar Nederlandse maatstaven is de provincie Utrecht met ruim 1 miljoen inwoners een middelgrote provincie op een betrekkelijk klein oppervlak (35 km bij 30 km). Geografisch gezien is Utrecht het 'kruispunt van Nederland' en neemt een sterke positie in in de economische,

culturele en maatschappelijke ontwikkelingen van ons land. De provincie wordt bestuurd door Provinciale Staten, Gedeputeerde Staten en de Commissaris van de Koningin, ondersteund door een provinciale ambtelijke organisatie. In de 1e box wordt de ambtelijke organisatie van de Provincie Utrecht toegelicht.

Staatskundig gezien vormen de provincies de bestuurslaag tussen het rijk en de gemeenten en doen werk met een re-



Figuur 1 Organisatiestructuur Provincie Utrecht ambtelijke organisatie

gionaal belang die specifieke gebiedskennis vereist. De producten en diensten van een provinciale organisatie zijn erg divers. Een deel van de taken van de provinciale overheid is gebaseerd op wettelijke taken, zoals het verlenen van milieuvergunningen en deze handhaven op basis van de Wet Milieubeheer, het opstellen van strategische plannen zoals het waterhuishoudingplan en het streekplan dat is kaderstellend voor de ruimtelijke ordening. Hierin neemt de provincie bindende besluiten. Een ander deel van de taken vloeit niet voort uit wetgeving. Denk hierbij aan het ontwikkelen van gebiedsgericht beleid in deelgebieden binnen de provincie.

De eigen rolopvatting is bepalend voor de positie die de provincie kiest in deze taken. De provincie is één van de actoren in de regionale samenleving en staat volop in contact met gemeenten, waterschappen, bedrijfsleven, belangenorganisaties, etc. De kracht van de provinciale organisatie kan in deze rol liggen bij het vanuit een integrale benadering verbinden van belangen en strevingen. Dit laatste past in de ontwikkeling van een traditioneel georganiseerde overheid naar moderne samenwerkingsvormen, waarin de klassieke grenzen tussen organisaties vervagen en nieuwe betekenisvolle verbanden ontstaan voor de ontwikkeling van branches en gebieden. Met name in deze rol staat de provincie voor de uitdaging zichtbaar presterend op te treden.

Organisatie Provincie Utrecht

Vanaf september 2000 is de provinciale ambtelijke organisatie georganiseerd in een dienstenstructuur. Er worden vier productgerichte diensten onderscheiden: Ruimte en Groen (REG), Welzijn, Economie en Bestuur (WEB), Water en Milieu (WEM) en Wegen, Verkeer en Vervoer (WVV). De diensten bestaan uit sectoren. Een sector vertegenwoordigt meestal een beleidsveld. Zo onderscheidt de dienst REG bijvoorbeeld de sector Natuur, bos en landschap (RNL) en de sector Recreatie, erfgoed en toerisme (RRE). Een sector wordt geleid door een sec-

torhoofd, een dienst door een directeur. De directeuren van diensten vormen samen met de griffier de directieraad van de ambtelijke organisatie. De productgerichte diensten worden ondersteund door de kaderstellende Concernstaf (CS), de Bestuurs- en Managementstaf (BMS) en de Provinciale Service Dienst (PSD). In de PSD zijn de uitvoerende financiële, personele, ICT, vastgoed en registratiefuncties ondergebracht. De diensten hebben een eigen stafbureau. Figuur 1 toont de organisatiestructuur.

De rol van de provincie bij het versterken van het landelijk gebied

De provincie speelt een belangrijke rol bij de realisatie van een duurzame versterking van het landelijk gebied. Het landelijk gebied kan gedefinieerd worden als het gebied buiten de bebouwde kom, inclusief de kleine kernen. Vraagstukken kunnen vanuit een thematische en een gebiedsgerichte invalshoek aangepakt worden. In een thematische aanpak staat één beleidsveld centraal. In een gebiedsgerichte aanpak worden voor een afgebakend gebied meerdere beleidsvelden in samenhang betrokken. De provincie formuleert doelstellingen in beleidsplannen en zorgt voor het tot uitvoering (laten) brengen van projecten. Deze projecten worden ondergebracht in programma's en gefinancierd met middelen uit regelingen van de EU, het rijk, de provincie zelf en andere bronnen. Bij het ontwikkelen van het landelijk gebied staat 'interactieve beleidsvorming' hoog in het vaandel. Dit betekent, dat het opstellen van plannen en de realisatie hiervan zoveel mogelijk gebeurt met en door verschillende belangen partijen en instellingen. Veel van de daadwerkelijke uitvoering van programma's en projecten gebeurt dan ook op afstand en is op verschillende manieren georganiseerd in gebiedscommissies en stichtingen, waarin diverse organisaties zich verenigd hebben. De provincie heeft de rol van regisseur. Plan de Venen is een voorbeeld van een gebiedsgericht project waarin de provincie Utrecht samen

met omgevingspartijen werkt aan een duurzame versterking van het landelijke gebied. In de 2e box wordt Plan de Venen toegelicht.

Plan de Venen

Eén van de gebiedsgerichte plannen is het Plan de Venen, in het groene hart van Nederland, grofweg tussen Alphen aan de Rijn in het westen, Abcoude in het noorden, Breukelen in het oosten en Woerden en Bodegraven in het zuiden. Uitgestrekte polders vol koeien, water, weilanden en boerderijen bieden schitterende vergezichten van dit bijzondere oer-Hollands landschap. Vergezichten met daarin overblijfselen van de (water)rijke historie van de streek, zoals forten, molens en schilderachtige oude lintdorpen. Als gevolg van ontwatering, afgraving en drooglegging is een gevarieerd landschap met hoogteverschillen ontstaan. Grasland, plassen, zompige veengebieden, rietkragen en moerasbosjes wisselen elkaar af. De natuur, een belangrijke drager van het gebied, gaat snel achteruit: purperreigers, grutto's en veel plantensoorten verdwijnen doordat er meer ruimte nodig is voor wegen, woningen en bedrijven. Er is een grote recreatieve druk vanuit de randstad. Ook met de landbouw in het gebied gaat het niet goed. Door bodemdaling kampt het met waterhuishoudingsproblemen. Ook staat de bedrijfstak onder druk door toenemende internationale concurrentie. Om de situatie te verbeteren is het Plan de Venen ontwikkeld. De provincie heeft hiertoe het initiatief genomen en de regie van het proces op zich genomen. De doelstelling van het plan luidt meer natuur, een betere toekomst voor de landbouw en volop recreatiemogelijkheden in het gebied. Dit kan gerealiseerd worden door het aanleggen van ecologische verbindingzones, verkoop van boerengrond ten goede van natuurgebieden, inkomensverbetering door nevenactiviteiten zoals biologische producten en het uitbreiden van recreatiemogelijkheden met fiets- en wandelpaden. Het Plan de Venen is opgesteld door 26 partijen, die zich verplicht hebben het plan gezamenlijk uit te voeren. Tot deze partijen behoren de tien gemeenten in De Venen, waterschappen, provincies, Rijk en vertegenwoordigers uit de sector landbouw (GLTO en WLTO), recreatie (ANWB en Hiswa) en natuur (Stichtse Milieufederatie en Natuurmonumenten samen met Staatsbosbeheer). De 26 partijen vormen ook het bestuur van de Stichting Ontwikkeling De Venen, dat de rol van regisseur heeft bij de verwezenlijking van het plan. Zij schakelen vaak instanties, zoals de Dienst Landelijk Gebied, in om het plan in deelprojecten, uit te voeren. Het totale plan kost ongeveer 250 miljoen euro en het duurt 15 tot 20 jaar voordat alle deelprojecten zijn afgerond.

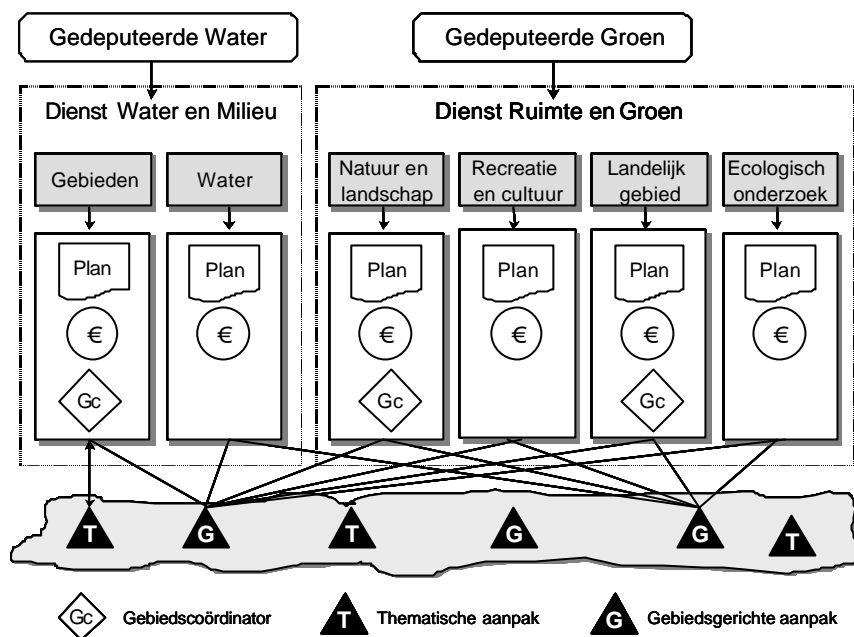
De organisatiestructuur van de provincie is zowel

ambtelijk als bestuurlijk sterk sectoraal ingericht. Op dit moment hebben zes sectoren, verdeeld over de diensten Ruimte en Groen (REG) en Water en Milieu (WEM), een actieve rol in de uitvoering van beleid in het landelijke gebied. Dit zijn de sectoren Natuur en landschap, Recreatie en cultuur, Landelijk gebied en Ecologisch onderzoek van de dienst REG en de sectoren Water en Gebieden van de dienst WEM. Nagenoeg elke sector vertegenwoordigt een beleidsinhoudelijke thema, oftewel een beleidsveld. In een sector worden plannen voor het betreffende beleidsveld gemaakt en vindt programmering en toekenning van financiële middelen plaats. Elke sector beheert een aantal financiële regelingen. Het werven en uitvoeren van thematische projecten gebeurt veelal in een samenwerkingsverband met de doelgroep of door de sector zelf. Zo worden landbouwmilieu projecten uitgevoerd door stichting LaMi, een samenwerkingsverband tussen de provincie Utrecht en de GLTO. De gebiedsgerichte projecten beslaan ongeveer 70% van de totale oppervlakte van de provincie. Er zijn gebiedsgerichte projecten met een wettelijk instrumentarium, zoals de landinrichtingswet en de reconstructiewet, en projecten zonder specifiek instrumentarium. De uitvoering van gebiedsgerichte projecten vindt plaats onder regie van een (externe) gebiedscommissie of een landinrichtingscommissie, waarin belangenpartijen zijn vertegenwoordigd. Bij een gebiedsgericht project zijn meerdere beleidsvelden, en dus sectoren, betrokken. Voor de grote gebiedsgerichte projecten zijn gebiedscoördinatoren benoemd. De gebiedscoördinatoren zijn verdeeld over een aantal sectoren. Bestuurlijk zijn voornamelijk de gedeputeerden Water en Groen betrokken bij vraagstukken in het landelijk gebied. Figuur 2 (toont de huidige organisatie.

HET VERANDERTRAJECT

De aanleiding

De provincie Utrecht is in de afgelopen jaren geconfronteerd met een aantal ontwikkelingen die van invloed zijn op de beleidsvorming en –uitvoering in het landelijk gebied en die een herbezinning op de rolinvulling en vormgeving van de interne ambtelijke organisatie noodzakelijk maakten. Een van deze ontwikkelingen is de introductie van prestatieafspraken met de overheid. Vanaf 2002 wordt door het rijk en de provincie jaarlijks een bestuursovereenkomst afgesloten op basis van een provinciaal uitvoeringsprogramma (PUP) over de inzet van rijksmiddelen gekoppeld



Figuur 2 De huidige organisatie

aan de te realiseren doelen. Een andere ontwikkeling is de veranderende rol van de provincie. Waar de provincie eerst nauw betrokken was bij de uitvoering komt ze in een regisserende rol meer op afstand te staan. Binnen de sectoren die bij de beleidsvorming en –uitvoering in het landelijk gebied betrokken zijn, werd door een brede groep medewerkers ervaren, dat er onvoldoende op de omgevingsontwikkelingen werd ingespeeld. Bovendien was men van mening, dat met name de uitvoering van beleid in het landelijk gebied niet effectief verliep. Dit was voor de directeuren van de diensten Water & Milieu en Ruimte & Groen aanleiding om een veranderingstraject in gang te zetten.

De aanpak

Bij het vaststellen van de aanpak voor het maken van een diagnose moest een hoofdkeuze gemaakt worden. Laten we de diagnose en het bedenken van een oplossingsrichting door een externe adviseur uitvoeren (te typeren als de expertbenadering) of proberen we zowel de diagnose als het bedenken van oplossingsrichtingen zelf te doen onder begeleiding van externe adviseurs die kennis, inzichten en werkvormen aanreiken (te typeren als de lerende of ontwikkelbenadering)? De provincie Utrecht had een sterke voorkeur voor een brede participatieve bottom-up benadering, waarbij de medewerkers van de betreffende sectoren zoveel mogelijk worden betrokken. De diagnose moest een gemeenschappelijk beeld opleveren waarin de betrokken sectoren zich herkenden en voldoende energie creëren om daadwerkelijk een

beweging in gang te zetten. De provincie wilde gebruik maken van de kennis en ervaring over het sturingsvraagstuk bij de medewerkers zelf. De medewerkers zijn professionals die goed kunnen inbrengen hoe het werk het beste georganiseerd kan worden. Er werd belang gehecht aan het met elkaar in gesprek komen en het draagvlak voor eventuele veranderingen te vergroten.

Voor het begeleiden van het veranderingstraject is een begeleidingsgroep in het leven geroepen. In de begeleidingsgroep waren de sectorhoofden, adjunctdirecteuren en enkele medewerkers van alle betrokken sectoren en de externe adviseurs vertegenwoordigd. De begeleidingsgroep had als taak om de aanpak te bepalen, de noodzakelijke stappen voor te bereiden, de voortgang te bewaken en de tussenproducten te bespreken als voorbereiding op besluitvorming. Dit moest uiteindelijk resulteren in een advies aan de directieraad. De begeleidingsgroep koos voor de volgende aanpak:

- Het uitvoeren van een diagnose en verkenning van oplossingsrichting in een ronde tafelconferentie waaraan een brede groep van medewerkers uit de betrokken sectoren deel zou nemen.
- Het uitwerken van een oplossingsrichting op hoofdlijnen door de begeleidingsgroep.
- Het toetsen van de oplossingsrichting in een tweede ronde tafel conferentie.
- Het verder uitwerken van de oplossingsrichting tot een advies aan de directieraad door de begeleidingsgroep.

Hierna worden deze stappen nader uiteengezet.

De eerste ronde tafel conferentie

De begeleidingsgroep koos er voor met een brede groep medewerkers tijdens een tweedaagse conferentie een gezamenlijke diagnose te houden en tevens mogelijke oplossingsrichtingen te verkennen. Deze conferentie diende uiteraard goed voorbereid te worden. Hiervoor zijn de volgende zaken ondernomen.

De voorbereiding

Allereerst werden er gesprekken gevoerd met medewerkers van de betrokken sectoren en bestuurders binnen de Provincie Utrecht die bij het onderwerp betrokken waren. Vervolgens zijn er interviews gehouden met externe samenwerkingspartijen zoals de Dienst Landelijk Gebied, Stichting LaMi, Stichtse Milieufederatie, Recreatieschap en gemeente De Ronde Venen. De interviews gaven een beeld van de complexiteit van de interne organisatie, de vormgeving van de externe organisatie en het functioneren van de provincie Utrecht.

Met een vergelijkend onderzoek is de wijze van organiseren bij de provincie Gelderland, Zuid-Holland, Zeeland en Friesland in kaart gebracht. Elke provincie legt bij het organiseren van het sturingsvraagstuk een ander accent. Informatie uit de interviews en het vergelijkend onderzoek hebben geleid tot een nadere afbakening van het sturingsvraagstuk van provincie Utrecht in het landelijk gebied en tot het opstellen van een diagnosekader. Aan de hand hiervan is er door een deel van de begeleidingsgroep een programma voor de conferentie opgesteld en uitgewerkt in een draaiboek.

Het programma van de conferentie

Het programma van de tweedaagse conferentie ronde tafelconferentie is als volgt opgebouwd: Allereerst zijn in een *omgevingsanalyse* de ontwikkelingen in de omgeving geïnventariseerd die van invloed zijn op de uitvoering van beleid in het landelijk gebied. Vervolgens is er een gezamenlijke *diagnose* uitgevoerd. In de diagnose zijn de sterke en zwakke punten van het functioneren van de Provincie Utrecht in het landelijk gebied benoemd. De diagnose is aangevuld met *feedback van vier samenwerkingspartijen*, namelijk de Stichting Vernieuwing Gelderse Vallei, de Stichting LaMi, de Dienst Landelijk Gebied en het Recreatieschap de Stichtse Groenlanden. Deelnemers van deze instanties waren op de conferentie aanwezig en zijn 'geïnterviewd' door de medewerkers van de Provincie. Hiermee werd een beeld verkregen hoe deze samenwerkingspartners aan-

kijken tegen het functioneren van de Provincie en wat zij zagen als mogelijkheden om de samenwerkingsrelaties te verbeteren. Deze drie stappen leverden een goed beeld op van de huidige situatie. Vervolgstap was om te kijken naar de *gewenste toekomst*. De gewenste toekomst is op twee manieren besproken. Allereerst heeft een gedeputeerde zijn *visie* gegeven op het gewenste functioneren van provincie Utrecht in het landelijk gebied. Vervolgens hebben de deelnemers geformuleerd welke rol de provincie in het landelijk gebied zou moeten spelen en op welke wijze hieraan het beste invulling gegeven kan worden.

Om een beeld te vormen van *oplossingsrichtingen* zijn provincies Gelderland en Zuid-Holland uitgenodigd om de vormgeving van hun organisatie toe te lichten. Ook zijn vier *organisatiemodellen* (die zijn gepresenteerd als denkmodellen) over de vormgeving van de interne organisatie en de externe organisatie verkend en beoordeeld. De organisatiemodellen. De ronde tafelconferentie is afgesloten met tips voor de *vervolgaanpak*.

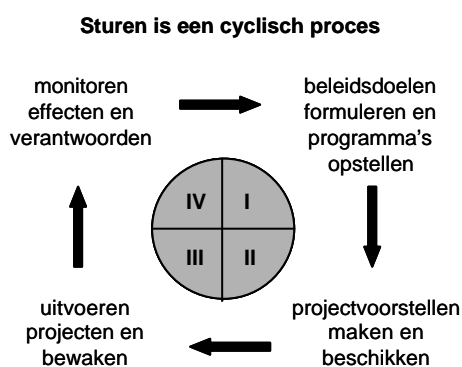
De uitkomsten van de conferentie

Uit de diagnose die tijdens de conferentie werd gedaan bleek kwamen een aantal belangrijke knelpunten naar voren.

1. *Onvoldoende regie ten aanzien van de sturingscyclus*. Om goed te kunnen sturen zal de Provincie aandacht dienen te besteden en sturing dienen te geven aan alle stappen van de sturingscyclus (zie figuur 3). Aan sommige aspecten van deze cyclus wordt geen of onvoldoende uitvoering gegeven.
2. *Onvoldoende stroomlijning van de financiën*. De financiële regelingen zijn complex en er worden steeds hogere eisen gesteld om voor subsidiering in aanmerking te komen. Vaak moeten combinaties van meerdere regelingen gezocht worden, de zogenaamde cofinancieringen. Het hiervoor noodzakelijke overall overzicht en inzicht in de financiële regelingen ontbreekt. Dit bemoeilijkt het programmeren van projecten en heeft zijn weerslag op het maken van afspraken met het rijk. Bovendien bestaan meerdere loketten waardoor het voor externe organisaties, maar ook voor de interne organisatie, onduidelijk is waar projectvoorstellen ingediend kunnen worden.
3. *Onvoldoende integratie van beleid*. De sectoren maken nogal eens onafhankelijk van elkaar beleid. Hierdoor ontstaat nogal eens beleid dat elkaar doorkruist of worden in één en hetzelfde deelgebied van de Provincie onafhankelijk van elkaar verschillende projecten opgestart. De

integratieslag van beleidsvelden lukt moeizaam doordat het sectorbelang domineert.

4. *Onvoldoende sturing op de uitvoering van beleid in het landelijk gebied.* De Provincie geeft onvoldoende sturing aan de uitvoering van beleid in het landelijk gebied. Dit komt met name doordat de uitvoering van beleid onoverzichtelijk is georganiseerd. Dit geldt zowel voor de interne organisatie als voor de externe organisatie. Door de verschillende aanpakken, de veelheid aan partijen en de verscheidenheid in rollen is niet duidelijk wie waarvoor verantwoordelijk is. Een goede definitie van de rol van de provincie in het landelijk gebied ontbreekt. Dit leidt tot het steeds opnieuw tot rol-discussies waarin partijen een afwachtende houding aannemen en de provincie kansen laat liggen. Dit heeft zijn weerslag op de noodzakelijke maar uitblijvende vertaalslag naar de gebieden. De magere uitvoeringsgerichtheid leidt er bovendien toe, dat de provincie vaak onzichtbaar is.



Figuur 3 De sturingscyclus

Naast een beeld van de belangrijkste knelpunten ontstond er tijdens de conferentie, door het beoordelen van verschillende organisatiemodellen, een scherper beeld van de gewenste oplossingsrichting.

Vervolgstappen

Na de eerste conferentie heeft een ontwerpgroep, een afvaardiging uit de begeleidingsgroep, de haalbare denkmodellen uitgewerkt tot een grofstructuur voor de nieuwe organisatie. De gezamenlijke diagnose is gebruikt als toetskader voor de alternatieve oplossingsrichtingen. De oplossingsrichting dient gericht te zijn op het bereiken van een slagvaardige en transparante uitvoeringsorganisatie waarbij beleidsplannen leiden

tot zichtbare prestaties daden in het landelijk gebied en waarbij de provincie Utrecht invulling kan geven aan de sturende regierol.

In een bijeenkomst in januari 2003 is de oplossingsrichting die deze groep heeft uitgewerkt beoordeeld door de deelnemers van de ronde tafelconferentie. Zij zagen in de gepresenteerde grofstructuur unaniem een verbetering vergeleken met de huidige situatie. De begeleidingsgroep heeft deze oplossingsrichting en een plan van aanpak uiteindelijk uitgewerkt in een advies.

DE OPLOSSINGSRICHTING

De oplossingsrichting voorziet in een structuurwijziging. De reden hiervoor is dat de huidige structuur onvoldoende basis biedt om goed vorm te geven aan het sturingsvraagstuk. Naast een verandering in de structuur kan een oplossingsrichting alleen succesvol zijn als ook aandacht besteed wordt aan de systemen, mensen en cultuur. Gezien de fase waarin het veranderingsproces zich bevindt wordt in dit artikel alleen aandacht besteed aan de grofstructuur van de oplossingsrichting.

De contouren van de oplossingsrichting zien er als volgt uit. De provincie wordt vlakdekkend ingedeeld in een aantal deelgebieden. Voorlopig worden in het landelijke gebied de deelgebieden Utrecht West, Utrecht Stad, Utrecht Zuid-Oost en Eemland onderscheiden. Voor de onderscheiden deelgebieden worden jaarlijks integrale uitvoeringsgerichte gebiedsprogramma's opgesteld waarin alle beleidsvelden opgenomen zijn. Het totaal van de gebiedsprogramma's is het provinciaal uitvoeringsprogramma, wat de basis vormt voor de afspraken met het rijk. De nieuwe organisatie is opgebouwd uit (de reeds bestaande) beleidssectoren en hieraan zijn de eenheidsgebieden en een programmasecretariaat toegevoegd. De oprichting van de eenheidsgebieden moet met name de knelpunten oplossen ten aanzien van onvoldoende integratie van beleid en onvoldoende sturing op de uitvoering van beleid in het landelijk gebied. Met de vorming van het programmasecretariaat moet de stroomlijning van financiën fundamenteel worden verbeterd.

Eenheid Gebieden

Permanente gebiedsgerichte focus op externe organisatie en integrale uitvoeringsgerichte gebiedsprogramma's

De nieuw in te richten eenheidsgebieden zorgt

jaarlijks voor het opstellen van integrale uitvoeringsgerichte gebiedsprogramma's en stuurt op de voortgang van het realiseren van gebiedsprogramma's. In een gebiedsprogramma zijn gebiedsgerichte en thematische projecten samengebracht. De eenheid gebieden fungeert als aanspreekpunt voor de externe organisatie en onderhoudt relaties met het netwerk van externe organisaties. Onder de externe organisatie wordt verstaan de verschillende bureaus, commissies en partijen die een rol spelen bij het opstellen en realiseren van programma's. De eenheid gebieden heeft (per deelgebied) inzicht in de externe organisatie en fungeert als opdrachtgever naar de externe organisatie. Zij zorgt dat processen goed verlopen maar formuleert zelf geen beleid. De eenheid gebieden kan de provincie vertegenwoordigen in (externe) gebiedscommissies. In een deelgebied zijn een gebiedsmanager en projectcoördinatoren werkzaam. Een gebiedsmanager is verantwoordelijk voor het integrale gebiedsprogramma in een deelgebied en het vormgeven en onderhouden van de relatie naar de externe organisatie. Een gebiedsmanager coördineert de visieontwikkeling en planvorming in een deelgebied. Het 'naar buiten' treden met plannen vindt plaats onder regie van de eenheid gebieden. Een projectcoördinator is verbonden aan een of meerdere gebiedsgerichte projecten binnen een deelgebied. Tussen de deelgebieden bestaat overleg en afstemming.

Thematische beleidssectoren

Provinciaal beleid vertalen naar deelgebieden en monitoren van de effecten

Het werken met gebiedsprogramma's dwingt de thematische beleidssectoren tot het vertalen van de beleidsdoelstellingen in uitvoeringsgerichte plannen. De thematische beleidssectoren zijn verantwoordelijk voor het formuleren, het monitoren en het evalueren van beleidsdoelen van het beleidsthema voor de gehele provincie. Zij maken een vertaling van de beleidsdoelen naar de deelgebieden. Daarnaast kunnen thematische beleidssectoren uitvoerder zijn van thematische projecten. Deze projecten zijn opgenomen in een integraal uitvoeringsgericht gebiedsprogramma. De thematische beleidssectoren onderhouden relaties met partijen die inhoudelijk bijdragen aan of een belang hebben in het beleidsveld. Voorbeelden hiervan zijn contacten met rijk en belangenorganisaties zoals het recreatieschap. Daarnaast onderhouden thematische beleidssectoren contacten met samenwerkingspartijen als de taak wettelijk is vastgelegd, zoals het toezicht houden op waterschappen.

Programmasecretariaat

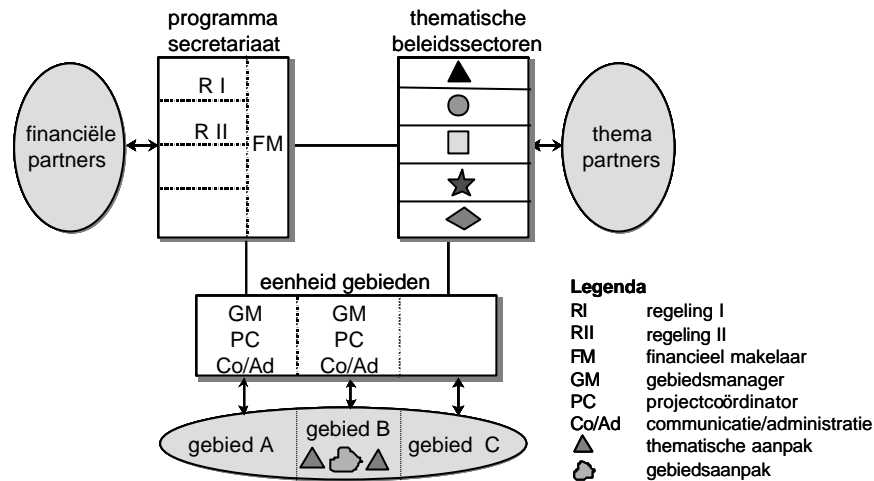
Bundeling van financiële regelingen in één loket en coördinatie van provinciaal uitvoeringsprogramma

In het programmasecretariaat worden (financiële) regelingen en middelen gebundeld. Op deze manier ontstaat overzicht in één loket voor de financiering van programma's en projecten. Het programmasecretariaat beheert en legt verantwoording af over alle uitvoeringsbudgetten uit EU-, rijks- en provinciale fondsen en regelt de financiering voor programma's en projecten. De verantwoordelijkheid voor het rond krijgen van de financiering ligt bij de eigenaar van het programma of het project. Dit zorgt er voor dat de financiële haalbaarheid van plannen een vast onderdeel is van het ontwikkelen van plannen. Het toekennen van financiering aan projectvoorstellen gebeurt door het programmasecretariaat. Het programmasecretariaat heeft ook regelingoverstijgende taken, zoals het aangeven van passende (co)financieringsvormen voor beleidsplannen en programma's en het verkrijgen van (extra) middelen. Daarnaast coördineert het programmasecretariaat het opstellen, afsluiten en verantwoorden van het provinciaal uitvoeringsprogramma. Het programmasecretariaat onderhoudt relaties met partijen die middelen beschikbaar stellen vanuit financiële regelingen en betaalorganen, zoals de Dienst Landelijk Gebied. Binnen het programmasecretariaat dienen afspraken gemaakt te worden over de benodigde inzetbaarheid, en dus kennis van de verschillende regelingen, om projectvoorstellen flexibel af te kunnen handelen.

Een heldere jaarlijkse programmacyclus verbindt beleidsvelden, gebieden en financiën aan elkaar. Elke organisatorische eenheid is verantwoordelijk voor het eigen kennismanagement, personeelsmanagement en proces- en/of projectmanagement. De onderscheiden organisatorische eenheden worden nader uitgewerkt (zie figuur 4).

HET VERVOLG VAN HET VERANDERINGSTRAJECT

De oplossingsrichting is ambtelijk en bestuurlijk goedgekeurd. De oplossingsrichting sluit aan op de uitgangspunten in het nieuwe collegeprogramma. De oplossingsrichting wordt gezien als eerste stap in een groeimodel naar een verbreding van gebiedsgericht werken in de organisatie. Het startsein voor de verdere uitwerking is gegeven. Inmiddels is een plan van aanpak opgesteld voor de invoering van de oplossingsrichting. Achter-



Figuur 4 Contouren van de oplossingsrichting

eenvolgens worden een organisatieplan, met de grofstructuur van de nieuwe organisatie, een formatieplan, met de benodigde formatie, en een personeelsplan, met de personele invulling van de formatie, gemaakt. De huidige leidinggevenden worden vooruitlopend op het personeelsplan als beoogd leidinggevende benoemd in de rol van kwartiermaker. De kwartiermakers hebben als taak de invulling van de nieuwe organisatie gestalte te geven. Ook in deze fase worden medewerkers zoveel mogelijk betrokken bij de vormgeving van de fijnstructuur van de eigen eenheid.

Het is de bedoeling dat de nieuwe organisatievorm begin 2004 is gerealiseerd en dat dan de basis is gelegd voor een slagvaardige uitvoering van beleid in het landelijke gebied. Op dat moment verschuift het accent in het invoeringsplan van structuur naar systemen, mensen en cultuur. De basis voor de nieuwe manier van werken ligt in de structuur. De combinatie van technische en sociale variabelen is doorslaggevend voor succes en dus voor verinnerlijking van de nieuwe manier van werken.

Peggy Goris

Vooraankondiging

Naast open- en incompany opleidingen organiseert de ST-GROEP ook congressen en trainingen in samenwerking met derden. Bovendien leveren adviseurs van de ST-GROEP regelmatig bijdragen aan door derden georganiseerde workshops, trainingen, congressen en collegereeksen. Wij attenderen u graag op de volgende bijeenkomst waarin de ST-GROEP een rol speelt.

Organisatievernieuwing

Het programmeren, regisseren en realiseren van organisatieverandering

24 en 25 september 2003

Deze tweedaagse workshop vindt plaats onder begeleiding van Pierre van Amelsvoort en Makkie Metsemakers van ST-GROEP.

Op de eerste dag staat het thema organisatievernieuwing centraal. De tweede dag staat in het teken van cultuurverandering en leiderschap. Deelnemers ontvangen het boek *Organisatievernieuwing: programmeren, regisseren en realiseren*.

Deze training is een samenwerkingsverband van Focus Conferences en ST-GROEP

Genezen van de conflictallergie

Op het journaal van 25 juni kwam het bericht dat veel kinderen tegenwoordig last hebben van een voedselallergie. Het paradoxale aan dit verschijnsel is dat deze allergie veroorzaakt lijkt te worden door een te schone leefomgeving. Hoe schoner de leefomgeving, hoe gevoeliger we worden voor verontreiniging, bacteriën of vreemde stofjes.

Naar mijn mening heerst er in Nederland ook nog een andere allergie. Het gaat om 'conflictallergie' en de gevolgen zijn ernstig. Veel mensen zijn allergisch geworden voor conflicten, ze kunnen er niet meer tegen en lopen er omheen. Ontwijken is beter dan bespreken, zo lijkt het credo. Zelfs belangen- en beroepsgroepen waar conflictsituaties in het werk normaal zijn, hebben er last van. Overall zie je hier 'conflictallergie'. Kijk maar eens naar onze vakbonden, wanneer is er in Nederland de laatste jaren nog eens écht gestaakt? Met schuimbekkende arbeiders die de poort daadwerkelijk dicht wisten te houden in plaats van de huidige ludieke acties van met petjes getooide, liedjes zingende 'bondgenoten'. Luister naar onze politici die verklaren dat 'Den Haag het debat verlerd is en dat dit weer in ere gesteld moet worden'. Let op onze militairen die bij mogelijke uitzending gaan vragen of 'het daar gevaarlijk is, want daarvoor hebben ze niet voor het leger gekozen'.

Waarschijnlijk neemt ook de kans op conflictallergie toe, wanneer mensen nog maar weinig met conflicten te maken krijgen. Mensen lijken tegenwoordig het grondig oppakken van meningsverschillen niet meer gewend en staan meteen op hun achterste poten, wanneer je ze om verantwoording vraagt, alsof hen het grootste onrecht wordt aangedaan. Ze voelen zich niet meer in hun waarde gelaten, zien het als bemoeizucht en reageren agressief, waardoor nog maar weinigen het conflict met anderen durven aan te gaan.

Een tweede gevolg van onze conflictallergie is dan ook dat in Nederland meteen het conflict wordt vermeden. Alles wordt meteen gesust, gepaaid, uitonderhandeld en plat gepolderd. Tegemoet komen, compromissen sluiten en begrip hebben uit onvermogen. Alle weerstand, tegenwerking, ge-

zeur en geklaag wordt afgekocht met als gevolg verwerende en verpeste kinderen, arbeidsverhoudingen en maatschappij. We spelen liever Sinterklaas dan Zwarte Piet. Het vroegere heilige gezag wordt 'Popi-jopi'. Want ooh, wat siert ons dat mooi 'begripvol', 'redelijk' en 'verstandig' te zijn. Het vermijden van conflicten wordt namelijk meestal mooier gemaakt dan het in werkelijkheid is, vooral in organisatieland. Toegeven, je rug niet recht kunnen houden wordt sierlijk verpakt in 'het ontwikkelen van draagvlak of acceptatie'. 'Loslaten' of 'vertrouwen' is prima cosmetica voor het niet controleren of corrigeren van ongewenst gedrag. Daarbij worden mensen die nog wél conflicten aangaan vaak als lastpakken bestempeld met een tekort aan sociale intelligentie. Ze worden gezien als eigenwijze in plaats van wijze mensen, want wijze mensen kiezen blijkbaar de pragmatische weg van beredeneerd gedrag, de lieve vrede bewaren, tolereren en wegstappen in plaats van de principiële weg. Maar ik zie in organisaties teveel van deze wijzen die zich van den domme houden. Maar ook de gevolgen ...

En daarom deze oproep: heb weer de moed om in je organisatie te confronteren. Niet over iedere kleinigheid, maar voor een voor jou belangrijke kwestie. Maak je weer eens schaamteloos druk over je idealen en principes, gewoon omdat je het écht belangrijk vindt. Durf stelling en positie in te nemen, je bloot te geven en naar voren te treden. Luister als vroeger onbevangen naar je rechtvaardigheidsgevoel, spreek nog eens uit heilige verontwaardiging. Strijd voor de goede zaak, neem je zélf weer serieus, want dan is er in ieder geval ten minste één die dat doet. Liever iets teveel aan égendunk dan aan valse bescheidenheid, onzichtbaarheid of lafheid.

Wees vasthoudend, maar verlies je niet in het conflict. Het gaat om de zaak, niet om je ego. Vermeng je persoonlijkheid niet met de kwestie. Als je ongelijk hebt, geef dit dan toe. Probeer sámen verder te komen met de kwestie. Je plezier moet er in zitten om weer aandacht en beweging te krijgen in een voor jou belangrijke kwestie, maar nu eens niet door op voorhand concessies te doen,

maar door een zaak uit te diepen en principieel door te spreken.

'Conflicten vreten energie' heet het in de volksmond. Onzin, conflicten géven energie. Voel de adrenaline door je lijf stromen, je hart weer eens bonzen en voel dat je leeft! 'Anger is an energy' zong Johnny Rotten al. Deze energie verschaft je daarbij ook een jeugdige uitstraling. Jeugd wordt immers snel gekoppeld aan idealistisch, maar betekent idealisme of de wens voor vooruitgang niet automatisch het conflict opzoeken? Werd James Dean ook niet daarom het eerste jeugdidool, omdat hij hier symbool voor stond, 'a rebel' zelfs 'without a cause'? Laad daarom je accu op en straal weer eens 'power' uit. Voel je weer een jonge God(in) en geniet van de terugkerende bewonderende blikken in de kantine. Hoor je naam weer met respect gefluisterd worden.

En als je de moed en de lol weer hebt teruggevonden om het spel van het meningsverschil aan te gaan, pas dan op voor mensen die zich beroepen op 'respect voor een ander of een andere mening' en daarmee de discussie willen afkappen. Trap niet in deze valkuil van emotionele chantage. Want dat is wat de ander doet: hij wil dat je je inhoudt, je opzadelen met een schuldgevoel dat je de ander niet zou respecteren. Dit gedrag is erger dan valsspelen! Want valsspelen werkt extra uitdagend, maakt het spel nog spannender en daagt je extra uit. Nee, dit is een vorm van het laaghartige spelbréken. Dit verdient juist géén respect en is uiterst afkeurenswaardig. Dit gedrag stokt het gesprek, belemmert leren en maakt alles dood. Trouwens wat stelt 'respect voor anderen' nog voor als je het bij voorbaat aan een ieder moet geven? Als dit echt zo belangrijk is, moeten we hier dan niet extra bedachtzaam en zuinig mee omgaan? Voortaan geef ik pas iemand respect, wanneer die bewezen heeft dat-ie dat verdient. Niks geen respect voor ondoordachte meningen, die men niet wil onderzoeken. Nul komma nul respect voor gedrag waar men de gevolgen niet van wil erkennen en zijn/haar verantwoordelijkheid niet voor wil nemen.

En ongetwijfeld zullen er mensen zijn die mij er op wijzen dat je een goede relatie met je omgeving moet behouden, dat je hiervoor het conflict moet mijden, want je bent toch samen lid van dezelfde gemeenschap die in harmonie moet samenleven en -werken. Maar wat stellen die relaties voor als ieder conflict wordt vermeden? Blijf je dan niet steken in nietszeggende gesprekken, oppervlakki-

ge beleefdheden en flinterdunne relaties? Levert dit niet een schijngemeenschap op, waarin ieder alleen nog zijn eigen gang gaat in plaats van verbondenheid? Verbondenheid ontstaat pas door het conflict op te zoeken, kijken waar je van mening verschilt en dit samen gaan onderzoeken en je beeld gaan aanscherpen. Alleen op die manier kan er gezamenlijke betekenis ontstaan, kan er sprake zijn van verbondenheid. Het gaat om spreken, bespreken, afspreken en aanspreken. Als mensen ergens anders over denken (misschien in jouw oren zeuren of klagen) moet je deze niet gaan mijden of het contact minimaliseren, maar juist opzoeken ('spreken'), bij een gesprek moet je het niet laten bij de veilige koetjes en kalfjes, maar de 'hitte' of het meningsverschil opzoeken ('bespreken') en samen zoeken naar wat wenselijk is en wat dit voor ons gedrag betekent ('afspreken') en dit gedrag volgen op naleving ('aanspreken'). Mensen met conflictallergie laten alle vier na, terwijl er géén betere manier is om verbondenheid te creëren door conflicten of meningsverschillen goed aan te pakken. Alleen hiermee kunnen we neuzen en harten richten.

Zoek daarom het conflict op, want het helpt je om tot de kern van een probleem door te dringen, ook doordat je gedwongen wordt om je standpunt te onderbouwen. Het is een basis voor leren, een bron van nieuwe inzichten, invalshoeken en creativiteit en het vergroot je betrouwbaarheid en integriteit. Niets leuker dan het goed oppakken van een conflict: het geeft je energie, trots en verbondenheid. Eens in mijn agenda kijken waar ik me morgen weer jong mag voelen!

Makkie Metsemakers

De kunst van het samenwerken

Roy Vranken en Jos van Jaarsveld

Iedereen die met teams heeft gewerkt weet hoe lastig het kan zijn om de juiste 'knoppen' te vinden om een team in beweging te krijgen. Het is vaak moeilijk tastbaar te maken waarom het ene team zo gesmeerd loopt en het andere niet vooruit te branden is. Om de kunst van het samenwerken wat beter in beeld te krijgen is het zinvol een onderscheid te maken tussen twee brillen waarmee je naar groepen kunt kijken, die wanneer je ze opzet andere zaken aan het licht brengen. Dat is de taakgerichte bril en de groepsgerichte bril. De taakgerichte bril kijkt naar de inhoudelijke processen en de groepsgerichte bril naar de sociaal emotionele processen die spelen tijdens de samenwerking. In dit artikel zullen we voor zowel startende teams als voor teams die al wat langer bij elkaar zijn het perspectief van sociaal emotionele groepsprocessen nader verkennen en enkele handvaten aanreiken hoe je daar als (bege)leider mee kan omgaan.

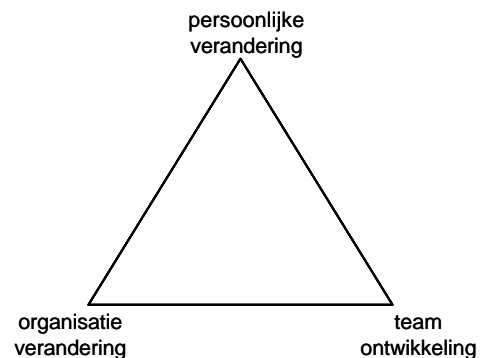
Stuurknoppen van teamontwikkeling

In de praktijk zien we vaak dat teams in hun eerste periode redelijk voortvarend stappen zetten maar vervolgens lijkt het tempo van ontwikkeling af te nemen. De belofte die teamwork in zich draagt is deels wel gerealiseerd (teams zijn redelijk zelfstandig, een stuk flexibeler en zijn zich bewust van resultaten die geleverd worden) maar toch bekruipt het gevoel dat het aanwezige potentieel nog lang niet benut wordt en zaken als bijvoorbeeld het onderling aanspreken op gedrag of het gebruiken van elkaars kwaliteiten nog maar nauwelijks van de grond komen. In groter verband kunnen de oorzaken vaak in drie hoofdthema's samengevat worden. Of de oorzaak ligt in de *omgeving van het team*, waarbij je kunt denken aan systemen (bijvoorbeeld beloningssystemen), de organisatie van stafafdelingen, de organisatiecultuur etc. Een tweede hoofdthema is de *persoonlijke ontwikkeling van de leidinggevende* die in zijn ontwikkeling eigenlijk telkens een stap voor moet blijven op het team om zo niet de belemmerende factor te worden. Het derde hoofdthema is het *team zelf* en wat zich binnen de grenzen van het team allemaal afspeelt dat belemmerend dan wel stimulerend werkt voor teamontwikkeling. Dit artikel zal zich richten op dit laatste thema en dus kijken naar mogelijke versnellers en vertraaggers binnen de grenzen van het team.

In de praktijk zien we vaak dat leidinggevendenden met name oog maar ook ervaring hebben met het sturen op taakgerichte processen. Hierbij wordt met name aandacht besteed aan vraagstukken als: wat zijn de doelen / wie doet wat / wat is de rolverdeling / welke werkwijze hanteren we. Behalve dat een team actief is met het uitvoeren van

haar taken is de groep vaak onbewust ook voortdurend bezig met het regelen van groepsprocessen zoals:

- de *onderlinge verhoudingen en posities* (mate van invloed en mate van populariteit/waardering);
- de *groepsnormen en -waarden* en onderliggende *opvattingen* (wat pikken we wel/niet van elkaar in onze omgang, wat mag/hoort wel/niet);
- de *gewoontes* van de groep (gedrag patronen, interactiepatronen).



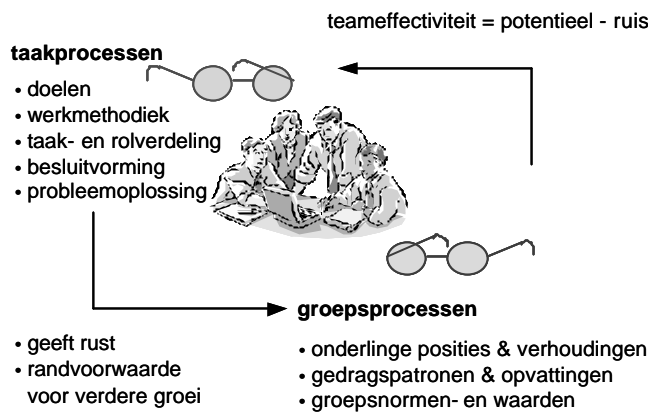
Figuur 1 Stuurknoppen voor verdere ontwikkeling

Al vanaf het prille begin van de teamontwikkeling wordt op het groepsgerichte vlak de basis gelegd die bepalend kan zijn voor de manier waarop wordt samengewerkt. Tijdens het afspreken van allerlei taakgerichte onderwerpen wordt de fundering gelegd voor de onderlinge verhoudingen en de groepsnormen en beginnen gedragspatronen langzaam in te slijten. Er ontstaan in een team zo als het ware 'snelheidsbegrenzers' dan wel omstandigheden die een stimulerend effect hebben

op de sfeer en prestaties, die je pas gaat zien als je de groepsgerichte bril opzet en gaat begrijpen hoe die groepsprocessen van invloed zijn op het taakgerichte proces. Andersom geldt ook dat de taakgerichte processen van invloed zijn op het groepsproces. Met name in het beginstadium kan helderheid over de taakgerichte thema's als doelen, taakverdeling en werkwijze, rust en helderheid bieden die maken dat de emotionele processen (hoeveel invloed heb ik, hoor ik erbij, wordt ik aardig gevonden) die spelen bij beginnend groepsleven een plek krijgen. Onvoldoende begrip en aandacht voor groepsprocessen en de wisselwerking tussen groeps- en taakgerichte thema's maken dat het potentieel van teams niet volledig tot bloei komt. De effectiviteit van een team kan gezien worden als het potentieel dat een groep heeft minus de ruis die veroorzaakt wordt door allerlei sociaal emotionele processen die spelen in groepen. Om dit potentieel beter te benutten is meer nodig dan twee keer per jaar met elkaar paintballen of een keer samen vloten bouwen, daarover dit artikel.

Beginnende teams

Een beginnende groep functioneert nog niet als team maar is te beschouwen als een verzameling van losse individuen die vooral gericht zijn op het handhaven dan wel realiseren van persoonlijke belangen. In zo'n beginnende groep is de binding met het collectief en bijbehorend resultaat nog flinterdun en het is dan ook niet reëel om de verwachting te koesteren dat de groep zelf de verantwoordelijkheid kan dragen voor de teamprestatie. Op het taakgerichte vlak is er behoefte aan heldere kaders, duidelijke collectieve doelen en een taak- en rolverdeling die breed geaccepteerd is. Zoals al eerder gezegd, helpt deze duidelijkheid in een vroeg stadium om het vat aan emotionele spanningen dat gepaard gaat met beginnend groepsleven een plek te geven en de groep daarmee een speelveld te geven om zich te kunnen richten op de taak. Op het gebied van het groepsproces is het in de eerste fase van wezenlijk belang dat de groepsleden leren om goed met elkaar te communiceren. Vaak zie je in beginnende groepen dat mensen door elkaar heen praten, er niet of nauwelijks echt naar elkaar geluisterd wordt en veel groepsleden vooral hun eigen ei kwijt willen. Dit heeft als effect dat er een veelvoud aan verschillende onderwerpen tegelijk op tafel komt te liggen, zonder dat de groep het vermogen heeft er een echt goed gesprek over te voeren en tot gemeenschappelijke besluitvorming te komen. Wanneer de groep niet leert om beter met elkaar te



Figuur 2 Relatie groeps- en taakgerichte processen

communiceren zal dit voortdurend de achilleshiel zijn voor het functioneren en de ontwikkeling van een groep. Vaak zie je ook bij teams die al enkele jaren onderweg zijn, dat ze deze basisvaardigheden onvoldoende geleerd hebben en het een belangrijke oorzaak is voor de onderbenutting van het potentieel van het team. Daarbij is het belangrijk te beseffen dat een groep in deze fase de neiging heeft zich afhankelijk op te stellen ten opzichte van de leidinggevende. Een leidinggevende dan wel een externe begeleider heeft daarom een belangrijke rol om op te treden als een soort *verkeersleider* die telkens stuurt op de *kwaliteit van de onderlinge communicatie*. Typische opmerkingen daarbij zijn bijvoorbeeld: "Is dat wat jij bedoelde Jan", "Kun je herhalen wat Linda net zei", "Kan het zijn dat jullie allebei gelijk hebben", "Wat bedoel je daar precies mee, kan je iets specifiek zijn". Vaak lijkt het verbeteren van de kwaliteit van de onderlinge communicatie een helse klus die al gauw een gevoel oproept van "dat gaat hier toch nooit lukken, zo gaan we hier nou eenmaal met elkaar om". Het is echter een investering die zich dubbel en dwars terugverdient en uiteindelijk zowel betere teamprestaties als een prettiger teamklimaat zullen opleveren. De energie die verloren gaat in groepen waarin iedereen langs elkaar heen praat is vele malen groter dan de energie die het vergt om als groep te leren effectiever te communiceren. Iedere groep kan dit leren, alleen zal iedere groep dit in zijn eigen tempo doen. Het vraagt zoals gezegd wel een actieve en sturende rol van de leiding, de groep is in het begin vaak nog niet in staat hier zelf een initiërende rol in te pakken.

Na verloop van tijd beginnen teamleden steeds meer te ervaren dat ze *elkaar nodig hebben* om tot een gezamenlijk resultaat te komen. Ze zijn het er

echter nog niet over eens hoe ze dit resultaat willen bereiken. De onderlinge afspraken over rol- en taakverdeling zijn veelvuldig het onderwerp van gesprek. Dikwijls ontstaan hieruit ook spanningen omdat de rol- en taakverdeling sterk samenhangt met de onderlinge verhoudingen en posities. Teamleden zijn druk doende om hun plaats in de 'pikorde' vast te stellen. Er worden coalities gevormd en er treden conflicten op om posities te bevechten. De mate van invloed die groepsleden hebben zegt ook iets over wat echt belangrijk wordt gevonden in het team. Is kennis van zaken bijvoorbeeld een belangrijke machtsbron om een sterke positie in te nemen in de groep of is dat juist de lachers op je hand kunnen krijgen. Als leidinggevende is het goed om je bewust te zijn van dit krachtenveld en daar bewust een positie in te kiezen. Versterk je, misschien onbewust, de bestaande verhoudingen of probeer je ze juist te doorbreken. Een bepaalde verdeling in posities is er altijd in een team en hoeft ook geen enkel probleem te vormen. Het kan echter wel problematisch worden als de posities te ver uit elkaar liggen en bepaalde teamleden in de verdrukking komen dan wel anderen te dominant zijn. Het effect kan dan zijn dat bij besluitvorming vooral het recht van de sterkste geldt en goede ideeën of aanvullende informatie verloren gaan. Van synergie is geen sprake, eerder van het tegenovergestelde ($1+1=1\frac{1}{2}$ i.p.v. $1+1=3$). De leidinggevende maar ook de teamleden onderling kunnen ervoor zorgen dat er wat meer evenwicht komt. Dit kan bijvoorbeeld door mensen bewust te "liften" door ze regeltaken toe te bedelen, op te leiden of waardering uit te spreken voor hun specifieke bijdrage. Andere manieren zijn het bespreekbaar maken van ongewenste verhoudingen met het team of meer herkenning en erkenning te stimuleren van ieders bijdrage met daarbij oog voor juist verschillende kwaliteiten, vaardigheden en karakters. Persoonlijke feedback over iemands rol in een groep en het effect van gedrag op anderen in de groep kan daarbij vaak zeer verhelderend werken en ongewenste verhoudingen doorbreken. Mensen zijn zich vaak in meer of mindere mate wel bewust van hun gedrag, maar weten lang niet altijd wat het effect daarvan is op bijvoorbeeld andere teamleden. Het andere uiterste is dat een groep de neiging heeft om juist extreme gelijkheid van posities na te streven wat een beklemmend effect kan hebben. Een groep vertoont dan trekken van een kreeftenmand die iedere kreeft die eruit wil klimmen weer naar beneden trekt. Dit gaat ten koste van individuele kwaliteiten en ruimte voor ontplooiing.

Het gedrag van de teamleden ten opzichte van de teamleider is in beginnende teams vaak ambigu. De ene keer verwijten de teamleden dat de teamleider ze betuttelt en dat ze het zelf kunnen. Op het andere moment verwijten ze de teamleider dat deze de groep aan haar lot overlaat. Deze dubbelzinnige opstelling van de groepsleden maakt het voor de leidinggevende lastig om een goede positie in te nemen. De leidinggevende zal nog druk zijn met de groep te helpen om haar taakgerichte processen vorm te geven. Tevens moet hij aandacht besteden aan groepsgerichte interventies zoals het verder ontwikkelen van de onderlinge communicatie tussen teamleden, het geven, ontvangen en vragen van feedback en het leren hanteren van conflicten. Het helpt in deze fase van ontwikkeling om te beseffen en te accepteren dat conflicten en ruzies onderdeel zijn in het leerproces van het team en functioneel kunnen zijn om onderliggende thema's te verhelderen.

Gevorderde teams

Wanneer een team wat verder is in haar ontwikkeling spelen vaak thema's die te maken hebben met het echt nemen van de verantwoordelijkheid voor zowel het resultaat als de *manier waarop* het resultaat tot stand komt. Belangrijk daarbij is dat de groep al in een eerder stadium heeft geleerd om effectief en open met elkaar te communiceren. Dit is een basis die een groep nodig heeft om goed met elkaar in gesprek te kunnen raken over deze onderwerpen en de vaak wat meer subtiele spanningen die leven in de groep. Thema's die we op het vlak van groepsprocessen hier willen aansnijden zijn patronen in groepen en basisspanningen die gepaard gaan met groepsleven.

Patronen en groepsnormen

Wanneer mensen met elkaar samenwerken ontstaan er in de onderlinge omgang in de loop van de tijd terugkerende manieren van reacties op elkaar en op situaties. Zulke zich herhalende manieren van reageren noemen we patronen. Een patroon kan bijvoorbeeld zijn, dat telkens wanneer het klimaat in een teamoverleg persoonlijk of emotioneel dreigt te worden er wat grapjes gemaakt worden om de spanning te ontwijken om vervolgens weer over te gaan tot de inhoud en actiepunten. Een dergelijk patroon kan in sommige situaties effectief zijn geweest voor de groep maar kan op een gegeven moment ook blokkerend en stagnerend werken. Het is dan zaak om je als groep bewust te worden van het patroon en met elkaar de vraag te beantwoorden wat het effect ervan is op het functioneren van de groep en of dit

een gewenst dan wel ongewenst effect is. Wanneer patronen diep zijn ingesleten of de leidinggevendende zelf ook onderdeel is van het patroon kan het raadzaam zijn om een externe teamcoach in te schakelen om dit als team te gaan herkennen en hier van los te komen. Aan patronen liggen vaak onbewuste opvattingen ten grondslag over wat een effectieve manier is om als groep te acteren. Zo kan in een groep bijvoorbeeld de opvatting leven dat je over gevoel niet praat en het vooral zakelijk en rationeel houdt in de onderlinge omgang. Heersende opvattingen over wat je juist wel en niet doet in een groep noemen we groepsnormen.

Deze groepsnormen zullen zich gaan vormen vanaf het eerste moment dat een groep bij elkaar komt en kunnen per groep sterk verschillen. Zo zul je misschien herkennen dat je je op het werk anders gedraagt dan bijvoorbeeld bij een vereniging. In beide groepen heersen andere groepsnormen die voor een stuk bepalen hoe jij je gedraagt. Grofweg kun je bij teams een onderscheid constateren in opvattingen over de mate waarin er zorg is voor de productie en het halen van resultaten (taakgericht) en anderzijds in welke mate er zorg is voor de onderlinge relaties en sfeer in de groep (groepsgericht). Deze mate van zorg zegt iets over welke gemeenschappelijke vooronderstellingen of opvattingen ten grondslag liggen aan de aanpak van de groep. Zo kunnen patronen gevoegd worden door een sterke opvatting dat de onderlinge sfeer belangrijker is dan het halen van resultaten en leiden tot conflictvermijdende patronen of veel aandacht voor arbeidsomstandigheden, comfort etc. Het moet vooral gezellig en harmonieus zijn. Wanneer de zorg voor productie overheerst kan dit patronen van vijandigheid, isolement, conflicten en onderlinge strijd tot gevolg hebben. Dit zie je met name terug bij teams in wat meer formele organisaties of bij teams met veel doeners en actiegerichte mensen. Het team heeft dan bijvoorbeeld vooral de neiging om snel aan de slag te gaan en iet teveel te 'neuzelen' over zachte onderwerpen. De kans is dan aanwezig dat persoonlijke gevoelens die leven in de groep onderdrukt worden en een onderhuids bestaan gaan leven. De spanningen zijn er vaak wel en kunnen plotseling opblazen in conflicten die lijken te gaan over de taakuitvoering. De groep heeft nog weinig geïnvesteerd in de onderlinge realties, sfeer en vaardigheden om effectief met elkaar te communiceren en dit zal uiteindelijk de taakuitvoering niet ten goede komen. Teams die in staat zijn doelgerichtheid na te streven door middel van

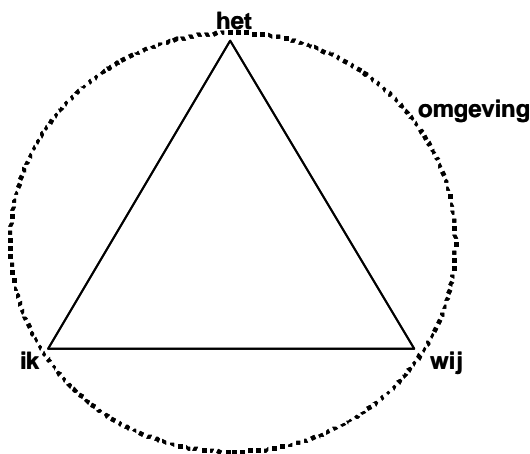
echte betrokkenheid en participatie van alle groepsleden kunnen een klimaat creëren waarin elementen als voldoening, betrokkenheid en uitdaging de boventoon voeren (zie ook Blake & Mouton, 1988).

De leidinggevendende speelt een belangrijke rol bij de vorming van groepsnormen en patronen. Consequent voorbeeldgedrag heeft een sterke invloed op de groepsnormen. Sta je als leiding bijvoorbeeld toe dat iemand in een werkoverleg wordt uitgelachen dan kan de groepsnorm zich vormen dat dit een normale manier van omgang is. Grijp je in en geef je aan "dat we zo niet met elkaar omgaan" kan dit een andere groepsnorm als gevolg hebben: "we gaan hier respectvol met elkaar om". Sommige groepsnormen kunnen voor een tijd lang heel goed werken om de rust en duidelijkheid te geven waaraan groepsleden behoefte hebben, maar kunnen op een gegeven moment ook beknellend werken voor de verdere ontwikkeling van groepsleden en de groep als totaal. Bij teams die wat verder zijn in hun ontwikkeling ligt de kans op de loer dat de groepsnorm ontstaat dat het vooral gezellig en harmonieus moet zijn in het team. Het team is hecht en trots op de prestaties die geleverd worden en het team heeft ook de neiging zich een beetje af te zetten tegen de omgeving. Als teamcoach is het verleidelijk om in dit bijna euforische en harmonische gevoel mee te gaan, wat het erg moeilijk maakt om de groep in beweging te krijgen. Het helpt de groep dan meer om kritisch te blijven en de groep te prikkelen om nieuwe uitdagingen op te houden. Daarnaast kan de groepsnorm er ook voor zorgen dat zaken die voor sommigen misschien belemmerend werken in het team niet bespreekbaar zijn, omdat dat de lieve vrede die zo nauwgezet wordt bewaakt wel eens in gevaar kan brengen. De teamcoach kan helpen om de groep hier bewust van te maken en zo ruimte te creëren voor verdere ontwikkeling van de groep.

Balans

Een andere bril die behulpzaam kan zijn bij het kijken naar groepsprocessen is het besef dat groepsleven per definitie gepaard gaat met spanningen die in de kern terug te voeren zijn tot het zoeken naar een balans tussen het individu met zijn eigen angsten, behoeften en verlangens (ik), de taak of het thema waar de groep voor staat (het) en de groep als totaal met haar eigen dynamiek, normen en patronen (wij) (Cohn & Ruth, 1979). De buitenring staat symbool voor de omgeving waarbinnen de groep zich bevindt. Deze ma-

nier van kijken naar groepen (ik, het, wij) komt overeen met de twee brillen van taakgerichte processen (het) en groepsgerichte processen (wij) die we eerder bespraken, maar voegt hier echter ook nog expliciet het individu en ruimte voor individuele ontplooiing van mensen in teamverband aan toe. De achterliggende gedachte achter de verbindingslijnen tussen ik, het en wij is het streven om de interactie tussen inhoud en proces zo sterk mogelijk op elkaar te laten aansluiten. Door wat er inhoudelijk besproken wordt zoveel mogelijk te relateren aan hoe groepsleden op dat moment met elkaar omgaan, door bijvoorbeeld te laten zien hoe voorvallen in een groep samenhangen met de besproken thematiek, komt er een verflechting tot stand tussen de taak en de onderlinge omgang (zie ook Shaffer & Galinsky, 1976). Zo kun je het als team hebben over de noodzaak om elkaar meer aan te spreken op gedrag, terwijl iemand zich tijdens het gesprek hierover zichtbaar zit te ergeren aan iemands gedrag. Wanneer dat op hetzelfde moment bespreekbaar gemaakt wordt, kan dit een erg krachtig leermoment zijn voor de groep hoe ze om willen gaan met aanspreken op gedrag. Inhoud en proces zijn dan nauw verweven en versterken elkaar.



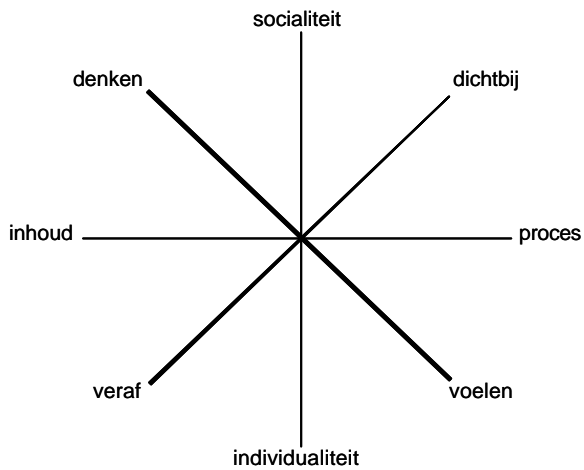
Figuur 3 Thema gecentreerde interactie

De methodiek van themagecentreerde interactie kan behulpzaam zijn bij elke fase van de teamontwikkeling, maar hij sluit met name goed aan bij wat meer gevorderde teams, omdat daar vaak het thema speelt om een goede balans te vinden tussen teambelang en individuele ontplooiing. Het is dan de vraag hoe een team voldoende ruimte kan bieden voor individuele kwaliteiten en verschillen in karakters in een goede balans met de taak en doelstellingen van de groep en de relatie met an-

dere groepsleden. Het gaat om een goede balans en de teamcoach kan een belangrijke rol spelen om dat aspect te belichten dat de groep meer in evenwicht brengt. In een groep waarbij bijvoorbeeld de individuele kant ondergeschikt is kan een effectieve interventie zijn om meer persoonlijke vragen te stellen wat iemand over een thema denkt of voelt. Bij een groep waar juist de individuele wensen de boventoon voeren kan de teamcoach juist wat meer het collectief aanspreken en de nadruk leggen op onderlinge relaties. Sommige groepen hebben de neiging om de taak/thema uit het oog te verliezen en vooral te praten over persoonlijke zaken dan wel over onderlinge relaties. De teamcoach helpt de groep dan door juist de relatie met de taak en de prestatie die de groep te leveren heeft sterker in beeld te brengen om zo het evenwicht te herstellen. Dit evenwicht tussen ik, het en wij is dynamisch van aard en zal dus ook voortdurend in beweging zijn.

Tegenstellingen in groepen

Een evenwicht vinden betekent ook dat een team om moet kunnen gaan met verschillende zienswijzen en persoonlijke voorkeuren die bij elkaar gecombineerd spanningen opleveren. Figuur 4 (Remmerswaal, 1982) laat langs een aantal assen zien welke spanningsvelden voortvloeiend uit het model van themagecentreerde interactie in een groep kunnen leven. De verschillende assen zijn te zien als bewegingen en tegenbewegingen die kunnen optreden wanneer een groep probeert ik, het en wij in balans te krijgen. Zo kunnen sommige teamleden bijvoorbeeld vooral de voorkeur hebben om regelmatig het interactieproces te bespreken, terwijl anderen dit maar onzin vinden en willen doorgaan met de inhoud/taak. Weer anderen hebben vooral autonomie en persoonlijke vrijheid hoog op hun persoonlijke agenda staan terwijl collega's een gebrek aan binding en saamhorigheid ervaren. Iemand wil vooral vanuit gevoel iets inbrengen terwijl andere teamleden zakelijk en rationeel reageren. In wezen horen de verschillende uiteinden van de assen onafscheidelijk bij elkaar, maar in een groep kunnen vaak spanningen ontstaan tussen teamleden als gevolg van een "of-of" denken. Teamleden willen gelijk krijgen terwijl de echte oplossing en groei zit, in het besef dat alleen "en-en" denken en verbinding maken de groep verder helpt. De assen in figuur 4 zijn een aantal voorbeelden, maar zo zijn er ook tal van andere thema's te bedenken die in een groep krachten oproepen van beweging en tegenbeweging.



Figuur 4 Leerdimensies in teams

De verschillende assen zijn ook te beschouwen als verschillende manieren van leren die juist in combinatie met elkaar een krachtig leerproces tot stand brengen. Daarom is het belangrijk de confrontatie én integratie op te zoeken van de verschillende voorkeuren en zienswijzen die leven in een groep. In de praktijk vindt die confrontatie zelden plaats waarmee dus potentieel verloren gaat en een groep zichzelf vast kan zetten in een bekend en zich herhalend patroon. De aandacht voor een bepaalde manier van leren krijgt dan voorrang boven andere manieren. Denk bijvoorbeeld aan het schoolsysteem, waarbij denken en inhoud de overhand heeft tegenover sensitivity-trainingen die zich met name richten op gevoel en proces. Of bijvoorbeeld in trainingen, waarbij sommigen een sterke voorkeur hebben voor een docerende stijl en met name op de as van inhoud en denken zitten en ongeduldig worden als de trainers het accent verleggen naar interactie, proces en het hier en nu. Anderen zullen dit weer juist als prettig ervaren. Wat de negatieve gevolgen kunnen zijn van een eenzijdige oriëntatie op een van de leerdimensies is in tabel 1 (zie Remmerswaal, 1982) kort samengevat.

Meningsverschillen vanuit persoonlijke opvattingen kunnen onverenigbaar lijken en vervolgens bijna onvermijdelijk het beeld oproepen dat iemand gelijk moet krijgen om het conflict op te lossen. Vaak realiseren we ons niet dat die dagelijkse conflicten inherent zijn aan het karakter van groepsleven. Ons primaire instinct is om deze spanning te elimineren dan wel te ontwijken. Toch veroorzaakt deze reactie juist vaak dat een groep vast te zitten of dat verhoudingen verstarren. Aan de oppervlakte lijkt het dat het conflict voorbij is, waarbij de teamcoach de gemeede-

ren gesust heeft of partij heeft gekozen, maar onderhuids raakt de teamvorming op slot. De uitdaging van de groep en de teamcoach om de groep in beweging te krijgen is om de zingeving te ontdekken van aanwezige tegenstellingen. Deze ontdekking kan zowel emotioneel als intellectueel zeer bevrijdend werken voor een groep. Spanningen tussen "ik, het en wij" horen nou eenmaal bij groepsleven en het is met name de taak van de teamcoach om de groep hiervan bewust te maken. Probeer dus niet krampachtig een spanning op te lossen die in essentie niet op te lossen is, het vraagt om 'en-en' denken en dus afstand doen van het 'of-of' denken. Een paar praktische tips (Gilette & McCollom, 1995) bij het ontdekken en hanteren van tegenstrijdige spanningen:

- Let op breuklijnen in de groep. Denk aan conflicten, ruzies, zaken die de groep in kampen splitst, zaken waarbij schuldigen zijn, disciplinaire maatregelen worden getroffen. Breuklijnen geven vaak aan hoe de groep haar inherente onzekerheid en spanning wil "managen".
- Zoek de relatie tussen conflicten en gebeurtenissen en ontdek de relatie tussen tegenstrijdige opposities in de groep. Het praten en denken in termen van schuldigen maakt het vinden van relaties trouwens erg moeilijk.
- Probeer de relaties tussen de opposities te herkaderen. Welke betekenis zouden we willen geven aan deze relaties i.p.v. de betekenissen die we nu hanteren en die leiden tot het klemzetten?
- Gebruik als groep de nieuwe bril om mee te kijken wanneer zich nieuwe situaties voordoen.

Een belangrijk leerproces voor teamcoaches die op een dieperliggend teamdynamisch niveau beweging willen creëren is dus het gaan ontdekken en leren leven met ingebakken spanningen in een groep in plaats van het ontwijken dan wel willen elimineren van deze spanningen. Een hulpzin die daarbij van pas kan komen is: 'zou het kunnen dat ze allebei gelijk hebben'.

Afsluiting

In dit artikel hebben we inzicht gegeven in de wisselwerking tussen taak- en groepsgerichte thema's. Het eenzijdig benadrukken van taakgerichte processen leidt tot stagnatie in de teamontwikkeling. Het blokkeert het team in haar mate van zelfstandig functioneren en in het optimaal benutten van de verschillende kwaliteiten die in het team aanwezig zijn. De afhankelijkheid van de leidinggevende blijft groter dan modzakelijk en het team blijft onder haar kunnen presteren.

Tevens hebben we in dit artikel aangegeven dat voor een effectieve groepsontwikkeling zowel taakgerichte als ook groepsgerichte interventies nodig zijn. Door tijdig aandacht te schenken aan de groepsprocessen die in een team spelen, zoals bijvoorbeeld de onderlinge communicatie, wordt al in het beginstadium van teamontwikkeling een fundament gelegd dat zijn vruchten zal afwerpen in een later stadium van ontwikkeling. Met deze communicatieve vaardigheden is het voor een team gemakkelijker om ook in later fasen van de teamontwikkeling de groepsnormen ter discussie te stellen en patronen in de onderlinge omgang te bespreken. Het team is dan in staat te leren van de onderlinge verschillen en deze te benutten bij het uitvoeren en verbeteren van haar teamtaken. Het mag duidelijk zijn dat een leidinggevende een belangrijke rol heeft om het team te ondersteunen in het ontwikkelen van de groepsgerichte communicatie. In een volgend artikel zullen we dieper ingaan op de rol van de leidinggevende bij deze groepsprocessen.

Literatuur

- Remmerswaal, *Groepsdynamika III – groepsontwikkeling*, H. Nelissen B.V., Baarn, 1982
- Gillette, J. & McCollom, M. *Groups in context, A new perspective on Groups Dynamics*, University press of America, 1995.
- Homan, Th., *Teamleren. Theorie en facilitatie*, Academic Service, Schoonhoven, 2001.
- Shaffer, J.B.P., M.D. Galinsky, *Models of group therapy and sensitivity training*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1976.
- Van Amelsvoort, P., G. Scholtes, *Zelfsturende teams, ontwerpen, invoeren en begeleiden*, ST-GROEP, Vlijmen, 1993.
- Cohn, Ruth C., *Van psychoanalyse naar themagecentreerde interactie*, Nelissen B.V., Soest, 1979.
- Blake, R.R., J.S. Mouton, R.L. Allen, *Teamwork – het ontwikkelen van vaardigheden om succesvol in teams te werken*, Het spectrum, Utrecht, 1988.

Tabel 1 Gevolg van eenzijdige oriëntatie

Leerdimensie	Gevolg van eenzijdige oriëntatie
Taak/inhoud	Isolatie, weinig persoonlijke betrekkingen
Proces	'Procesverslaving', navelstaren of oeverloos reflecteren.
Dichtbij, hier en nu	'Cultureel eiland', moeilijk toepasbaar in praktijk
Veraf, daar en dan	vlucht zijn om krachtige leermomenten uit de weg te gaan.
Denken	Vervreemding van zichzelf en van de taak / het werk.
Voelen	Vereist zoveel aandacht en energie dat er te weinig overblijft voor verstandelijk bezig zijn.
Individualiteit	Alleen persoonlijke belangen agenda, onvoldoende gezamenlijke belangen. Vooral veel nemen en weinig geven.
Socialiteit	Zelfopoffering en afhankelijkheid.

Creatieregie: visie en verbinding bij verandering

Auteur: Robert Coppenhagen

Uitgever: Scriptum Management

ISBN 90 5594 271 5, 2003

Inleiding

Waarom wordt bij vele veranderingsprocessen niet het beoogde resultaat bereikt? Zijn de plannen van het management niet goed? Zijn de medewerkers te weinig veranderingsgezind? Nee, daar ligt het volgens Robert Coppenhagen meestal niet aan. Mensen verstaan elkaar vaak niet. Er wordt veel langs elkaar heen gepraat; Babylonische spraakverwarringen alom. Iedereen spreekt namelijk vanuit z'n eigen werkelijkheid. Zoveel medewerkers, zoveel beelden. In dit boek wordt getracht een brug te slaan tussen papier en werkelijkheid, tussen denken en doen. Coppenhagen stelt hierin de elementen visie (een inspirerend beeld van de toekomst) en verbinding (de praktijk van alledag) centraal. Er worden in dit boek modellen aangereikt waarmee mensen in organisaties met elkaar in gesprek kunnen komen en waarmee energie voor verandering kan worden gegenereerd.

De auteur begint met te stellen, dat als er in organisaties meer tijd zou worden geïnvesteerd in het begrijpen vanuit welke achtergrond en context mensen spreken, dit het begrip en de samenwerking ten goede zou komen. Daarom wordt het boek begonnen met een uitgebreide kennismaking met Coppenhagen als acteur, filosoof, koopman en tenslotte adviseur. Deze kennismaking wordt later in het boek gebruikt om te illustreren vanuit welke beelden bepaalde keuzes gemaakt zijn. Na deze kennismaking bestaat het boek uit twee delen. In het eerste deel wordt aan de hand van praktijkervaringen de opbouw van het creatieregiemodel beschreven. Dit model biedt de mogelijkheid om vanuit verschillende standpunten een gezamenlijk beeld te vormen over de kwaliteiten en verbetermogelijkheden van een organisatie. Tevens kan het model als kapstok worden gehanteerd waarmee typen organisaties herkend kunnen worden, ieder met hun eigen specifieke onbalans. In het tweede deel wordt beschreven hoe de elementen uit het eerste deel als een methodiek

kunnen worden gebruikt om veranderingsprocessen creërend te maken. Van beide delen zal hieronder de kern worden weergegeven. Tenslotte zal het boek worden geëvalueerd.

Deel 1 'De ontdekking van de ingrediënten van creatieregie'

Aan de hand van verschillende stappen wordt in dit deel het creatieregiemodel opgebouwd.

Het 4D-model

De eerste stap hierbij is het 4D-model. Dit model geeft verschillende dimensies weer. In elke dimensie ervaar je een andere werkelijkheid, en doet dezelfde wereld zich anders aan je voor en handel je navenant (zie tabel 1).

De auteur illustreert de dimensies aan de hand van een situatieschets waarin een acteur een rol speelt in een voorstelling. In de 1^e dimensie kent de acteur z'n tekst, weet hij als vanzelf wat hij moet doen, handelt hij wel maar heeft hij geen enkel contact met medespelers, publiek en zichzelf. De acteur is er wel, maar niet echt. In de 2^e dimensie wil de acteur perse een goede indruk achterlaten bij het publiek en desnoods schitteren ten koste van zijn collega-acteurs. Dit kost veel energie als het niet lukt om de strijd te winnen, maar het geeft een gevoel van overwinning als dit wel lukt. Het is echter een misleidende gemoedstoestand, omdat het toneelspel in het geheel er niet beter van wordt. Integendeel; het roept veel weerstand op. In de 3^e dimensie is de acteur alert op medespelers en publiek. De acteur staat zelf niet meer centraal, waardoor beter kan worden ingespeeld op nuances in het spel van anderen. Het geheel is levendiger en levensecht. De 4^e dimensie is de ultieme magie, wanneer de gesproken woorden bijna tastbaar worden en de gebaren precies datgene uiten wat ermee bedoeld wordt. Alsof het spel op hetzelfde moment ontstaat en de woorden nog niet eerder gesproken zijn. Deze momenten zijn echter schaars. Telkens wanneer de acteur

Tabel 1 Het 4D -model

Dimensie	Staat	Gevolg
1 ^e Dimensie	Automatische piloot	Geen contact
2 ^e Dimensie	(Eigen)belang	Weerstand en strijd
3 ^e Dimensie	Respect en interesse	Uitwisseling, vooruitgang
4 ^e Dimensie	Samenhang	Ontwikkeling, creatie

hetzelfde gevoel probeert na te spelen, overkomt het hem niet. Logisch, want dan wordt er getracht een herinnering tot leven te wekken in plaats van het opnieuw te creëren, en dat laatste kan uitsluitend in het nu plaatsvinden.

Het 4D-model is ook in organisaties van toepassing. Het kan helder maken hoe we elkaar in communicatie onbewust kunnen vasthouden in ongewenste patronen, patronen die iedereen herkent, maar die lastig te doorbreken zijn in de dagelijkse praktijk. Copenhagen stelt dat het 4D-model dit probleem woorden geeft, waardoor het hanteerbaar wordt. Het vergt een voortdurende bewuste inspanning om een cultuur van achterdocht naar respect, ofwel van 2 naar 3 dimensie te laten omslaan. Hiervoor worden de begrippen ARI en OPA gehanteerd. ARI gaat over aandacht, respect en interesse. OPA is de afkorting van openhartigheid, prioriteit en actie. ARI en OPA staan voor normen en waarden in de organisatie. Het is een taal om elkaar aan te spreken en te corrigeren. ARI zorgt voor de juiste randvoorwaarden en OPA voor de juiste richting. ARI staat voor Verbinding en OPA staat voor Visie.

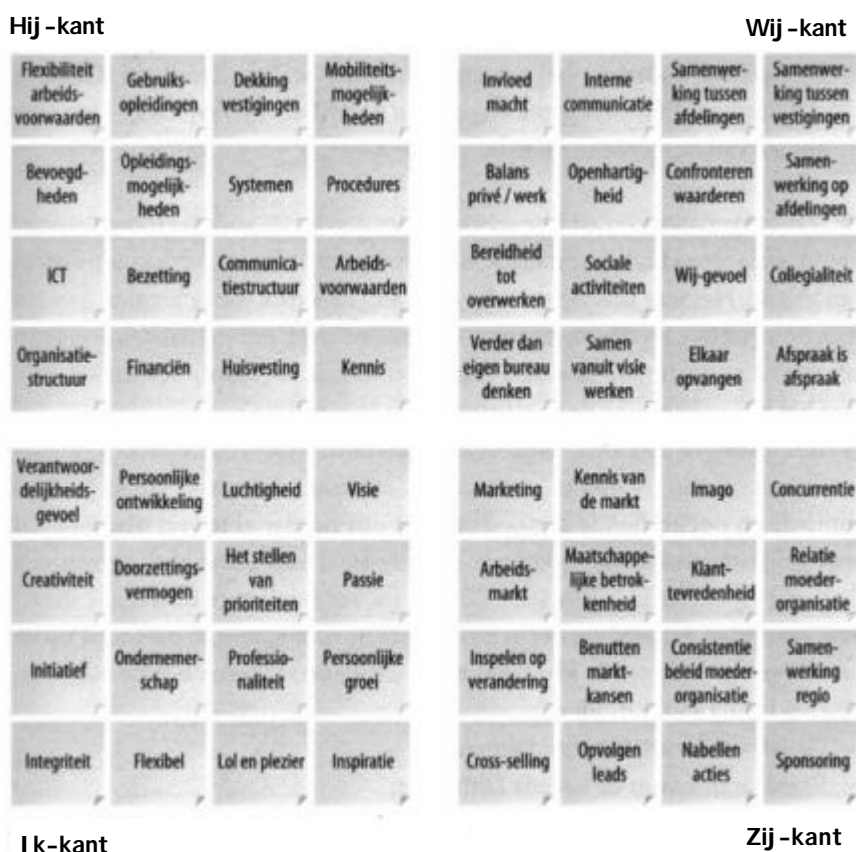
Creatie van het 4D-denkraam

De volgende stap in de ontwikkeling van het creatieregiemodel komt voort uit de behoefte aan een model waarmee enerzijds vanuit verschillende standpunten naar een organisatie gekeken kan worden en anderzijds tegelijkertijd de gewenste situatie ten opzichte van de huidige kan worden gewaardeerd en gezien. Het 4D-denkraam is dus vooral bedoeld om te komen tot een gemeenschappelijk beeld van een nieuwe werkelijkheid in een organisatie, door de diverse standpunten die in de organisatie leven met elkaar te integreren. Van

uit elk standpunt wordt een verschillende werkelijkheid ervaren. Ze bepalen de positie die je inneemt, van waaruit je ergens naar kijkt, van waaruit je de wereld beleeft, hoe je de omgeving ervaart, welke belangen je behartigt:

1. Zo kun je organisaties bekijken en beleven vanuit het materiële standpunt. Je beleeft de organisatie als gebouw, de producten, klanten, financiën, beurskoers; dingen die je kunt zien en vastpakken. Dit wordt de *Het-kant* genoemd.
2. Vanuit het culturele standpunt wordt de organisatie beleefd vanuit de gezamenlijke perceptie. Waar staan wij voor? Wat beschouwen we als goed en kwaad? Hoe gaan we met elkaar om? Hoe communiceren we met elkaar? Hoe openhartig zijn we? Dit is de *Wij-kant*.
3. Vanuit het individuele standpunt beleeft men de organisatie als zelfstandige eenheid. Hier liggen de visie, het karakter, de missie, het beleid en de individuele competenties van de mensen besloten. Hier wordt de organisatie beleefd als centrum van de wereld; de *IK-kant*.
4. Ook vanuit het maatschappelijke standpunt kan naar de organisatie worden gekeken. Hoe verhoudt de organisatie zich tot haar omgeving en hoe zijn de marktomstandigheden? Welke positie neemt de organisatie in en hoe kijkt de wereld naar de organisatie? Dit is de *Zij-kant*.

Er wordt voorgesteld om met (een delegatie) mensen uit een organisatie voor iedere kant (maximaal) 16 aspecten te laten bedenken die voor iedere kant belangrijk zijn. Gouden regel is om hieraan voorafgaand gezamenlijk de missie en visie van de organisatie vast te stellen. De missie en visie dienen namelijk als uitgangspunt alvo-



Figuur 1 Het 4D-denkraam

rens de huidige staat van de organisatie kan worden geïnventariseerd en gewaardeerd.

Verskillende stappen worden vervolgens doorlopen:

- ieder aspect wordt beoordeeld aan de hand van de (eerder genoemde) dimensies. De 1^e dimensie staat hierbij voor 'niet of nauwelijks ontwikkeld'; de 2^e voor 'het aspect is stevast aanleiding voor conflicten en belangenstrijd; de ontwikkeling verloopt moeizaam', de 3^e dimensie voor 'duidelijk sprake van vooruitgang; het staat op de agenda' en de 4^e dimensie tenslotte 'behorend tot de kroonjuwelen van de organisatie'. Iedere dimensie krijgt hierbij een aparte kleur;
- daarna worden de aspecten gerangschikt met de 4^e dimensie binnenin en dan aflopend tot de 1^e dimensie aan de buitenkant.

Op deze manier wordt inzichtelijk gemaakt waar de kracht van de organisatie ligt en waar tot nu toe het geld mee is verdiend: de binnenste aspecten. De aspecten uit de 1^e en 2^e dimensie kunnen (vaak eenvoudig) worden geclusterd tot thema's die komende tijd in diverse projecten aandacht moeten krijgen.

Het vervolmaken van het model tot de 'creatielenniscaat'

Copenhagen ontdekt een bepaalde patroon in de volgorde van het doorlopen van de verschillende kanten. Dit illustreert hij aan de hand van verschillende steekwoorden.

Voedingskracht (Zij-kant)

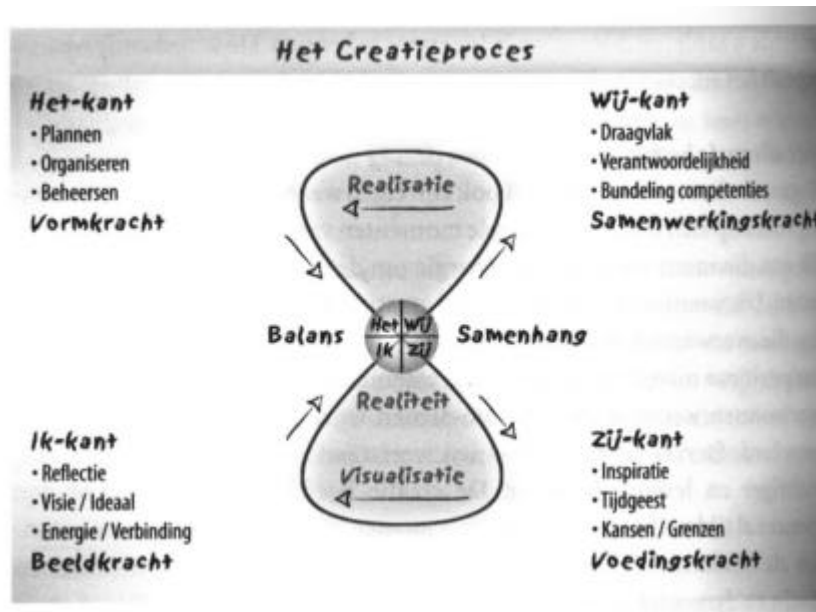
In de voedingskracht ligt de inspiratiebron besloten. De creatie wordt geïnspireerd door de Zij-kant en is uiteindelijk ook weer voor die Zij-kant bestemd. Onvoldoende verbinding met de voedingskracht betekent een prachtig product of dienst waar niemand op zit te wachten.

Beeldkracht (Ik-kant)

In de beeldkracht ligt de visie besloten: het beeld van het gemanifesteerde ideaal. Hier wordt de persoonlijke verbinding gemaakt met de visie. Het is die verbinding die de benodigde energie verschaft om het proces tot een goed eind te brengen.

Samenwerkingskracht (Wij-kant)

In de samenwerkingskracht ligt het draagvlak besloten dat nodig is opdat ook anderen zich verantwoordelijk gaan voelen voor de totstandkoming



Figuur 2 Het creatieproces

van de manifestatie, zodat men zich volledig inzet voor de verwezenlijking van de gezamenlijke visie.

Vormkracht (Het-kant)

In de vormkracht vindt de manifestatie plaats van hetgeen in de 3 overige krachten is gezaaid. Het vermogen om het bedachte te concretiseren maakt de creatie tot werkelijkheid. De ultieme voldoening vindt echter pas plaats nadat de vorm wordt aangeboden aan degenen waarvoor de creatie bestemd was. Mits de creatie daar ook kan worden ontvangen en aanvaard als zijnde een waardevolle toevoeging.

Door een lemniscaat te tekenen van de Zij-kant via de Ik-kant naar de Wij-kant en vervolgens de Het-kant, waarna de Zij-kant het proces weer van voren af aan laat beginnen ontstaat het volgende model.

Van balans en onbalans naar dominante creatiedynamiek

Copenhagen onderscheidt 10 soorten Creatiedynamiek: 4 combinaties waarvan slechts 1 kant onderontwikkeld is en 6 combinaties waarvan 2 kanten minder ontwikkeld zijn. Alle creatiedynamieken zijn voorzien van een illustrerende naam (zie tabel 2).

Tabel 2 Dominante creatiedynamieken

Creatiedynamiek	Minder ontwikkelde kant(en)	Sterk ontwikkelde kanten
Geesteskind van de leider	Wij-kant	Ik-kant, Zij-kant, Het-kant
Bende van vernieuwers	Het-kant	Ik-kant, Zij-kant, Wij-kant,
Het gaat toch goed zo	Ik-kant	Zij-kant, Het-kant, Wij-kant
De tijd vooruit	Zij-kant	Het-kant, Wij-kant, Ik-kant
U vraagt wij draaien	Ik-kant, Wij-kant	Het-kant, Zij-kant
De navelstaarders	Zij-kant, Het-kant	Ik-kant, Wij-kant
Vergane glorie	Ik-kant, Zij-kant	Wij-kant, Het-kant
Verkopen wat je kunt verkopen	Wij-kant, Het-kant	Ik-kant, Zij-kant
Sociaal bewogen	Ik-kant, Het-kant	Wij-kant, Zij-kant
Speeltuin voor individualisten	Wij-kant, Zij-kant	Ik-kant, Het-kant

Deel 2

'Hoe alle ingrediënten tot creatieregie worden gesmeed'

In het 2^e deel wordt ingegaan op het vraagstuk hoe de 'instrumenten' uit het 1^e deel op een praktische manier in veranderingsprocessen kunnen worden ingezet. Zo wordt een stappenplan weergegeven voor het organiseren van een visieworkshop. Tevens wordt ingegaan op het inrichten van de regiefunctie. Hierin wordt een onderscheid gemaakt tussen de exploitatie (het dagelijkse primaire proces) en de creatie (het veranderingsproces). Beiden moeten tijdelijk volwaardig naast elkaar plaatsvinden, zonder dat 1 van beiden raakt ondergesneeuwd door de ander. Er wordt daarom gepleit voor een apart operatieregieteam (die aansturing geeft aan het dagelijks proces) en een apart creatieregieteam (voor aansturing van het veranderingsproces). Deze staan uiteraard nauw met elkaar in contact. Het boek wordt tenslotte afgesloten met het begrip Balancerend Leiderschap. Balancerend leiderschap is de balans tussen visie aan de ene kant en verbinding met de dagelijkse omgeving aan de andere kant. Deze balans zorgt ervoor dat de leiding de regie kan voeren die het veranderingsproces nodig heeft.

Evaluatie

Creatieregie is een boek met twee gezichten. Het eerste deel laat stapsgewijs zien hoe het creatieregiemodel wordt opgebouwd. Coppenhagen neemt de lezer mee in het ontwikkelproces en illustreert nieuwe inzichten aan de hand van experimenten uit de praktijk. Doordat modelontwikkeling en praktijkervaringen hand in hand gaan, word je als lezer als het ware meegezogen in het enthousi-

asme wat Coppenhagen oproept. Om in de toegepaste termen te blijven: je zit als lezer in de 3^e dimensie. Het creatieregiemodel laat de organisatie vanuit verschillende standpunten zien, de organisatie in haar geheel, in 1 oogopslag de gewenste situatie ten opzichte van de huidige, problemen in relatie tot een groter geheel, alle aspecten van de organisatie in relatie tot elkaar, de kracht van de organisatie en tenslotte de gemeenschappelijke werkelijkheid van betrokkenen. Voor managers die hierin geïnteresseerd zijn is het creatieregiemodel daarom een eenvoudig en praktisch instrument. Vernieuwend is het model en de verdere uitwerking er van echter niet. Het is eerder een toevoeging aan de bestaande scala aan methodieken om sterkte-zwakke analyses te doen en bestaande typologieën van organisaties.

Het tweede deel is meer een praktische handleiding waarbij op elementen uit het eerste deel wordt ingegaan. Er worden praktische tips gegeven, handige stappenplannen, maar het is niet zo mooi opbouwend als het eerste deel. Het mist de dynamiek van het eerste deel. Het is dikwijls meer van hetzelfde; je blijft als lezer in de 1^e of 2^e dimensie hangen. Ook inhoudelijk laat Coppenhagen in het tweede deel een steekje vallen. Hij pleit bijvoorbeeld enerzijds voor een breed gedragen visievorming, maar aan de andere kant 'zitten er beperkingen aan het aantal mensen waarmee je als groep effectief kunt werken'. Hij gaat hiermee voorbij aan methoden als de large scale intervention, waarbij grote groepen medewerkers worden betrokken.

Ivo Konings

**3e herziene druk 2003
Zelfsturende teams,
Ontwerpen, invoeren en begeleiden
komt na de zomer uit.**

**U kunt via de achterpagina van deze nieuws-
brief een voorbestelling plaatsen!**

Zelfsturende teams

Ontwerpen, invoeren en begeleiden

3e herziene druk, 2003
ISBN 80-806070-3-7

Het is alweer bijna tien jaar geleden dat het eerste boek *Zelfsturende teams, ontwerpen, invoeren en begeleiden* van de pers af rolde. Het leek ons toen een goed moment voor een handzaam boek over dit onderwerp. Achteraf kunnen we zeggen dat dat klopt. Er zijn inmiddels meer dan 30.000 boeken in Nederland en België verspreid. En dat is voor een bedrijfskundig boek in het Nederlandse taalgebied uniek te noemen. Het boek is ook vertaald in het Engels, zodat ook internationaal deze kennis beschikbaar is.

Er is veel gebeurd met het onderwerp. Er zijn veel congressen georganiseerd, er wordt veel over gepubliceerd en vooral veel organisaties zijn op reis gegaan om het concept te implementeren. Er zijn ontzettend veel ervaringen opgedaan die geleid hebben tot een verdere verdieping van het concept. Eerder hebben we al aanvullende boeken op dit thema uitgegeven:

Loont het?, Resultaatgericht werken en zelfsturing en *Teamontwikkeling en leidinggeven*.

Het concept is ook verbreed. Waar aanvankelijk het concept werd gebruikt in de industrie, zien we nu dat het concept ook wordt toegepast in de zakelijke dienstverlening, in de zorg en bij overheidsinstanties. Zelfsturende teams is geen voorbijgaand modeverschijnsel gebleken, maar een duurzaam concept dat nog steeds actueel is voor organisaties die aan de vooravond van de implementatie staan en ook voor organisaties die het concept aan het doorontwikkelen zijn.

In de praktijk ging het ook wel eens fout en werden de beoogde resultaten niet gehaald waardoor er teleurstelling ontstond. Veelvoorkomende oorzaken die hieraan ten grondslag lagen waren onder andere van de ene op de andere dag het leidinggevend kader ontslaan, vroegtijdige managementwisselingen en geen nut zien in opleiding van de leiding en medewerkers.

De 'implementatiewijsheid' staat natuurlijk nergens exact op een cd-rom of in een boek. Organiseren en veranderen blijft mensenwerk. Dit boek is niet meer en ook niet minder dan een hulpmiddel. Na tien jaar hebben we het boek vernieuwd. Theorieën zijn bijgesteld op basis van onze verdere ervaringen, er zijn vele voorbeelden opgenomen uit diverse branches en tevens is het boek doorspekt met onderzoekresultaten over de toepassing van zelfsturende teams. Hierbij hebben we getracht het gewaardeerde handzame karakter te behouden.



Augustus 2003, jaargang 13 nummer 2

Wat is het resultaat van resultaatgericht beoordelen?

Presentatie van een mogelijk alternatief: het idee van wederzijdse verantwoording (vervolg op column 1: Genezen van de conflictallergie)

Het zicht op de vakantieperiode was bij sommige organisaties het startsein voor het management om weer eens een (tussentijdse) beoordelingsronde van de medewerkers te houden, terwijl andere dit ritueel nog even mogen uitstellen tot kerstmis. Bij steeds meer organisaties trekken leidinggevenden hiervoor tegenwoordig Balanced Business ScoreCards onder uit de la, eventueel nog aangescherpt met Personal Balanced ScoreCards of POP's (Persoonlijke Ontwikkel Plannen) - waarbij velen zich eerst afvragen: "Waar had ik die toch gelaten?" - en wordt er gekeken of de afgesproken targets wel/niet gehaald zijn.

Ik heb inmiddels het idee dat dit zogenaamde 'Resultaatgericht Beoordelen' niet goed past bij sociotechnisch ingerichte organisaties of eigenlijk gewoon gezond verstand en dat dit instrument slechts de bureaucratie versterkt middels twee grote zogenaamde 'beheersingsillussies'. De eerste beheersingsillussie is de *'stuur-illusie'*. Het vaststellen van de doelstellingen begint meestal vanuit de corporate strategy en via de 'watervalmethode' worden doelstellingen afgeleid voor de verschillende werkmaatschappijen en units, vervolgens voor afdelingen, teams, soms tot op de persoon toe. Bij veel hoger management leeft het idee, dat men op deze wijze 'stuurt'. Als we X, Y en Z maar duidelijke targets geven waar we over 1 jaar 'hard' op gaan afrekenen, dan gaan X, Y en Z hun best doen deze te realiseren en zo realiseren we dan onze corporate strategy. Door het hardnekkige geloof hierin gaan veel organisaties voorbij aan de vraag of men op deze wijze wel *voldoende* stuurt. Eventuele tussentijdse evaluaties zijn meestal slechts 'achteraf controles' (liggen we op schema = terugkijken op het vorige perioderesultaat) en leiden bij afwijking meestal slechts tot dwingendere getallen voor de volgende periode en in het uiterste geval het vervangen van personen. De gegeven sturing is hiermee vaak beperkt tot een kwantitatieve bijstelling van de streefcijfers in plaats van kwalitatief

sturen, terwijl juist deze mij belangrijk lijkt (zie verderop).

De tweede beheersingsillussie is de *'illusie van objectiviteit'*: als we 'harde getallen' afspreken, wordt de beoordeling objectief. Het wel/niet goed functioneren kan beperkt worden tot een 'zuivere beoordeling' van het wel/niet realiseren van de 'SMART-doelstellingen' en zou willekeur en discussie voorkomen, wat iedere bureaucratie in de kern nastreeft middels zogenaamde objectieve regels en afspraken. Hierbij wordt maar even voor het gemak vergeten dat hier toch sprake is van een onderhandelings spel tussen 'baas' en 'knecht', zowel bij het vaststellen van de doelstellingen als de beoordeling. In dit spel spelen het 'vermogen' om eigen tekortkomingen te maskeren en excuses over externe invloeden en verzachtende omstandigheden te verkopen een belangrijke rol. Hierbij zal niet iedere 'knecht' of 'baas' dit spel even goed spelen.

Daarnaast ontstaat de 'illusie van objectiviteit' óók door het snel getrokken verband dat het goed functioneren van medewerkers zich direct vertaalt in het halen van goede resultaten. Helaas mag je dit rechtstreekse verband voor steeds minder mensen trekken, omdat bij hun werkzaamheden sprake is van onzekerheid. Deze onzekerheid kan voortkomen uit een grote externe afhankelijkheid, maar ook doordat veel gewenste informatie niet beschikbaar of te toetsen is of de uitkomst van bepaalde activiteiten of beslissingen onvoorspelbaar is. Daarmee wordt het dus heel goed mogelijk dat een goed functionerende medewerker op grond van de beschikbare informatie weliswaar goede keuzes en beslissingen neemt, maar achteraf toch een tegenvallend resultaat haalt of de afgesproken doelstellingen niet haalt. Ook is het mogelijk dat een slechter functionerende medewerker verkeerde keuzes en beslissingen neemt, maar achteraf wél de afgesproken doelstellingen haalt. Misschien had hij met de goede beslissingen wel een véél beter resultaat bereikt. Bij dit

soort processen zegt het resultaat door de grote onzekerheid dus niet altijd alles over het functioneren van medewerkers. Daarbij werken steeds meer mensen als zogenaamde kenniswerker of professional waarbij zij werkzaamheden verrichten die veel van deze kenmerken vertonen.

Gezien het voorgaande denk ik dat we een alternatief moeten zoeken voor dit 'Resultaatgericht Beoordelen'. Volgens mij moeten organisaties in de toekomst veel meer 'verantwoording' van medewerkers gaan vragen: verantwoording over hun bijdrage, hun gedrag (het 'doen' én het 'laten') en vooral hun keuzes of beslissingen. We moeten veel meer aandacht geven aan hóe men werkt dan de uiteindelijke resultaten. Hoe komen mensen tot bepaalde keuzes en beslissingen, waar hebben ze die op gebaseerd? Vragen als 'Wat heb je gedaan om vage informatie te toetsen, aanvullende info te krijgen, is de risico-inschatting verantwoord, welke alternatieven heb je bedacht, welke aanvullende maatregelen acties zijn nog nodig, waar besteed je je tijd aan?', zouden meer gesteld moeten worden. Wanneer dit regelmatig gebeurt (meer dan één of twee keer per jaar!) en bij belangrijke beslissingen vóóraf, beperkt de sturing in een organisatie zich niet tot het uitdelen van mooie streefcijfers met periodieke controle achteraf, maar krijg je ook veel meer online sturing. Behalve dat er meer stuurkracht vanuit het management komt, komt men ook weer wat dichterbij de oorspronkelijke kern van het leidinggeven.

LEIDINGGEVENDE GAAT (THERA)
PEUTEREN AAN DE DIEPERE MOTIVATIE
OF DRIJVEREN VAN ZIJN MEDEWERKERS

Want helaas zie ik vaak leidinggevers die 'te ver afgedreven' zijn van het primaire proces en bij medewerkers (vooral bij de zogenaamde professionals die hun vak zo goed verstaan) veel ongerichte vrijblijvendheid, die je met 'Resultaatgericht Beoordelen' niet weg zult nemen. Daarbij zal het vragen om verantwoording ook een mogelijke realisatie van een 'lerende organisatie' weer dichterbij brengen. Medewerkers worden gedwongen om onbewuste bekwaamheden en afwegingen weer te expliciteren en te delen met collega's. Er zal een veel natuurlijker basis of vorm van coachen ontwikkeld kunnen worden dan de nu zo vaak voorkomende geforceerde periodieke afspraken voor een 'diepgaand coachingsgesprek' waarbij de leidinggevende gaat (thera)peuteren aan de diepere

motivatie of drijfveren van zijn medewerkers. Door de gevraagde verantwoording zal er meer zicht ontstaan op de daadwerkelijk aanwezige professionaliteit van medewerkers en een betere basis voor het beoordelen van de medewerkers verkregen kunnen worden. De kans is hiermee groot dat sommige medewerkers (én leidinggevers!) dit als bedreiging zien, omdat professionele tekortkomingen moeilijker gemaskeerd kunnen worden. Wellicht zal men het proberen af te doen als 'bemoeizucht': dit staat toch haaks op de door de organisatie nagestreefde zelfsturing? Maar dit is een drogredennatie: er wordt slechts verantwoording gevraagd, de vrijheid in handlungsruimte is er nog steeds, mits men de keuzes maar verantwoordt. Het enige wat je doet is 'ongerichte vrijblijvendheid ombuigen naar gerichte zelfstandigheid'. De noodzaak om 'te genezen van conflictallergie' moge hierbij duidelijk zijn.

'IEDERE VRIJDAGMIDDAG OM
3 UUR IN DE KANTINE'

Maar het concept van 'verantwoording vragen' zou pas écht af zijn, wanneer dit niet alleen eenzijdig door het management maar ook andersom gebeurt. Het liefste zou ik zien dat het management bijvoorbeeld iedere vrijdagmiddag 3 uur in de kantine komt om voor de aanwezigen verantwoording af te leggen over hun beslissingen, prioriteiten en gedrag (het 'doen' én het 'laten'). Wat een geweldige gelegenheid zou dit zijn om de organisatievisie, de uitgestippelde strategie en het beleid daadwerkelijk goed toe te lichten, niet met vage kreten, maar met concrete beslissingen en maatregelen! Wat een prachtige kans om eindelijk eens af te komen van het eeuwige gezeur over 'slechte communicatie'. Het zou dé mogelijkheid kunnen zijn om de met de mond zo vaak nagestreefde openheid en integriteit wat meer te concretiseren. Het gaat dan niet om hiërarchische, maar vooral om morele verantwoording, de geloofwaardigheid en het vertrouwen behouden. Het zou een fantastisch platform kunnen zijn om gezamenlijke bewustwording, collectieve visie- en ambitieontwikkeling te creëren. Als je gezag of leiderschap wilt ontwikkelen, mensen wilt overtuigen, vereist dit paradoxaal juist een kwetsbare opstelling om open de dialoog aan te gaan, in plaats van het gebruikelijke hiërarchische machtsvertoon van 'onkwetsbaarheid'. Maar dit vereist wel écht contact en dat meningsverschillen goed uitgesproken worden (zie de column over

'conflictallergie'). Voor sommige leidinggeevenden kan het tevens een uitstekend hulpmiddel (of dwangmiddel!) zijn om hun leiderschapsrol daadwerkelijk eens op te pakken en meer consistentie en verantwoordelijkheidsgevoel te kweken!

Daarnaast kan het principe van 'wederzijdse verantwoording' naast concepten als zelfsturende teams een uitbouw betekenen naar meer directe medezeggenschap en zich misschien zelfs ontwikkelen tot een alternatief platform voor de ondernemingsraad (*indirecte* medezeggenschap).

Het wederzijds verantwoording vragen kan namelijk een verbetering teweeg brengen in de 'kwaliteit van de arbeidsverhoudingen', het derde resultaatgebied van de sociotechniek, naast de twee bekendere 'kwaliteit van de organisatie' en 'kwaliteit van de arbeid'. Bij bureaucratie worden conflicten van de werkplek of organisatie weggerationaliseerd of georganiseerd middels speciale instituten (ondernemingsraden en vakbonden) of systemen ('objectieve beoordelingssystemen') en is er sprake van conflictallergie (een bijzondere vorm van vervreemding!). Bij sociotechniek zou gewerkt moeten worden aan betere arbeidsverhoudingen door goede overlegmogelijkheden te

creëren, belangentegenstellingen te erkennen en te respecteren en te werken aan een belangenbalans met een overkoepelende win-win-situatie: dit vereist het goed op kunnen pakken van meningsverschillen of conflicten (een bijzondere vorm van betrokkenheid of verbondenheid!).

Tenslotte nog een oproep: wie ziet een uitdaging in dit idee van 'wederzijdse verantwoording' en wil dit samen met mij bij zijn/haar organisatie verder uitwerken en invoeren? Eigenlijk ben ik hierbij weer op zoek naar leiderschap, zoals in vroege tijden met het concept van zelfsturende teams. Management dat een veranderingsproces aandurft zonder 'bewijzen dat het ook in de praktijk functioneert', dat genoeg heeft aan het verlangen naar een organisatie met meer betrokkenheid, betere prestaties en onderling respect. Dat in staat is om eerste beelden in een gezamenlijke zoektocht te concretiseren, zonder direct zicht op de uiteindelijke eindsituatie. Voel je je aangesproken, ben je genezen(d) van een conflictallergie, bel me voor een spannend, energiegevend veranderingsproces: 06-218.153.12 !

Makkie Metsemakers

ST-GROEP

De ST-GROEP is een adviesbureau dat gespecialiseerd is in de begeleiding van organisaties bij organisatievernieuwing. De kennis en ervaring is gebaseerd op een combinatie van de praktijk en de theorie van de moderne sociotechniek en veranderingkunde.

De ST-GROEP is bij vele organisaties in zowel de industrie, dienstverlening als 'not for profit' organisaties betrokken bij:

- De ontwikkeling van visie en leidende principes
- Het opzetten van een veranderprogramma
- Organisatie-(her)ontwerp
- Cultuurverandering en leiderschapversterking
- De invoering door training, coaching, teambuilding en co-management
- De opleidingen voor zelforganisatie
- Voortgangsmetingen en doorstarten van vernieuwingsprocessen

De ST-GROEP bestaat uit:

prof. dr. ir. Pierre van Amelsvoort
drs. Peggy Goris
Daan Herman
drs. Jos van Jaarsveld
ir. Hans Kommers
drs. Ivo Konings
Elly Lemmers
ir. Makkie Metsemakers
drs. Rob Pere
drs. Guido Scholtes
drs. Brend Seinen
Petra Stoelinga
drs. Pim Südmeier
drs. Roy Vranken



Parallelweg West 54C, 5251 JG Vlijmen
telefoon: 073 511 24 01
fax: 073 511 23 55
e-mail: info@st-groep.nl,
www.st-groep.nl

Boeken

Zelfsturende teams

Ontwerpen, invoeren en begeleiden
P. van Amelsvoort en G. Scholtes
ISBN 90-801385-1-7, prijs: € 25,00

Resultaatgericht werken en zelfsturing

Het ontwikkelen en invoeren van een prestatie-
sturingssysteem in zelfsturende teams'
J. van Jaarsveld
ISBN: 90-801385-5-X, prijs: € 20,00

De moderne sociotechnische benadering

Een overzicht van de sociotechnische theorie
P. van Amelsvoort
ISBN 90-801385-6-8, prijs € 20,00

Teamontwikkeling en leidinggeven

G. van Amelsvoort, J. van Jaarsveld
ISBN 90-801385-7-6, prijs: € 35,00

Loont het?

Beoordelen en belonen van zelfsturende teams
L. Simonse, G. Scholtes en P. van Amelsvoort
ISBN 90-801385-2-5, prijs: € 20,00

Het organiseren van kennisintensieve processen

M. Metsemakers, P. van Amelsvoort en J. van
Jaarsveld
ISBN 90-806070-1-0, prijs: € 25,00

Organisatievernieuwing: programmeren, regisseren en realiseren

P. van Amelsvoort en M. Metsemakers
ISBN 90-801385-3-3, prijs: € 35,00

Designing and developing self-directed workteams

P. van Amelsvoort en G. van Amelsvoort,
ISBN 90-801385-9-2, prijs: € 25,00

The design of work and organisation: the modern sociotechnical systems approach, an overview of the Dutch sociotechnical systems theory

P. van Amelsvoort
ISBN 90-801385-8-4, prijs: € 25,00

Opleidingen

Leergang

'Leidinggeven aan organisatie-verandering'

blok I: avond 27 t/m 30 oktober

blok II: 25 t/m 27 november

Kosten: € 3.000,00

Werkconferentie

'Werken met zelfsturende teams'

6 en 7 oktober

8 en 9 december

Kosten: € 1.075,00

Leergang

'Leidinggeven aan zelfsturende teams'

blok I: 6 en 7 oktober

Blok II: 3 en 4 november

Blok III: nader te bepalen

Kosten: € 2.650,00

Voor alle kosten geldt inclusief materiaal en ex-
clusief b.t.w. en verblijfkosten

Al onze opleidingen kunnen ook in-company geg-
even worden. Ook kan in-company georganiseerd
worden:

Werkconferentie

'Zelfsturende teams en de rol van de OR'

Werkconferentie

'Resultaatgericht werken en zelfsturing'

Van alle opleidingen kunt u een brochure aanvra-
gen. Daarin wordt het doel, de doelgroep, het pro-
gramma en alle overige informatie beschreven. U
kunt deze telefonisch, schriftelijk, per e-mail of via
onze website aanvragen.

ST-GROEP informatie: aanvraag open opleidingen, boekbestellingen, opnemen in Panta Rhei bestand

Graag ontvang ik informatie over de volgende opleidingen in 2003

- Werkconferentie 'Werken met zelfsturende teams'
- Leergang 'Leiding geven aan zelfsturende teams'
- Leergang 'Leidinggeven aan organisatievernieuwing'
- Werkconferentie 'Zelfsturende teams en de rol van de ondernemingsraad'
- Werkconferentie 'Resultaatgericht werken en zelfsturing'
- Werkconferentie 'Zelfsturing voor teamleden'
- Werkconferentie 'Het organiseren van kennisintensieve processen'

Boekbestelling (s.v.p. aantallen in het vakje noteren)

prijzen zijn incl. B.T.W. en excl. verzendkosten

- Zelfsturende teams, Ontwerpen, invoeren en begeleiden à € 25,00
- Loont het? Beoordelen en belonen van zelfsturende teams à € 20,00
- Resultaatgericht werken en zelfsturing, het ontwikkelen en invoeren
van een prestatiebesturingssysteem in zelfsturende teams à € 20,00
- Het vergroten van de bestuurbaarheid van productie-organisaties à € 20,00
- De moderne sociotechnische benadering..... à € 20,00
- Teamontwikkeling en leidinggeven..... à € 35,00
- Zelfsturende teams in de dienstverlening (uitgeverij LEMMA) à € 17,00
- Designing and developing self-directed workteams à € 25,00
- The design of work and organisation: the modern sociotechnical systems approach à € 25,00
- Het organiseren van kennisintensieve processen..... à € 25,00
- Organisatievernieuwing: programmeren, regisseren en realiseren..... à € 35,00
- Zelfsturende teams, Ontwerpen, invoeren en begeleiden **HERZIENE DRUK** - 2003..... à € 25,00

Panta Rhei abonnement

- Ik wil graag opgenomen worden in het Panta Rhei bestand

Naam:vrouw / man

Naam organisatie:

Afdeling / functie:

Adres:Postcode en plaats :

Telefoonnummer, faxnummer, mail:.....

Datum:

Parallelweg West 54C, 5251 JG Vlijmen
telefoon: 073 511 24 01, fax: 073 511 23 55
info@st-groep.nl, www.st-groep.nl

