


december 2005  
jaargang 15 - Nummer 2

NIEUWSBRIEF

van de ST-Groep  
en 'Panta Rhei'

 Makkie Metsemakers, Pierre van Amelsvoort

## Een professionele cultuur als basis voor productiviteitsverbetering bij professionals

### Strategieën voor het ontwikkelen van evenwichtige werkorientaties

In de vorige twee uitgaven van Panta Rhei schreven we over het thema productiviteitsverbetering bij professionals. In het eerste artikel zijn vier bronnen voor verbetering beschreven: organisatieverliezen, competentieverliezen, gedrag- en cultuurverliezen en technische verliezen. In het tweede artikel hebben we uiteengezet waardoor binnen professionele organisaties gedrag- en cultuurverliezen ontstaan. Hierbij stond het begrip 'werkorientatie' centraal. Een professionele cultuur is wat ons betreft een voorwaarde om op een effectieve manier te werken aan productiviteitsverbetering binnen kennisintensieve organisaties. In dit derde artikel gaan we dieper in op het vraagstuk hoe je een professionele cultuur kunt ontwikkelen.

#### Een professionele cultuur als voorwaarde voor productiviteitsverbetering

De werkprocessen van professionals kenmerken zich door onvoorspelbaarheid. Vaak is de klantvraag of het gewenste resultaat niet exact specificeerbaar en is onduidelijk welke stappen ondernomen zullen moeten worden om een goede output te realiseren. Ook werkt men vaak met cliënten die het dienstverlenende proces behoorlijk beïnvloeden. Meestal speelt een combinatie van deze onzekerheden, waardoor een

professional zijn activiteiten continu moet beoordelen en bijsturen en hiervoor over veel autonomie beschikt. Dit maakt de werkzaamheden van een professional moeilijk te controleren en deze kan mindere prestaties gemakkelijk maskeren of afschuiven. Productiviteitsverbetering zal alleen worden bereikt als men een goede balans weet te vinden in het handhaven van de benodigde flexibiliteit en autonomie en het tegengaan van vrijblijvendheid en productiviteitsverliezen. Dit is niet alleen een inhoudelijk lastig vraagstuk,

#### IN DEZE NIEUWSBRIEF:

##### ARTIKEL



Een professionele cultuur als basis voor productiviteitsverbetering bij professionals  
Door: Makkie Metsemakers en Pierre van Amelsvoort

##### PRAKTIJKCASE



Wijkgericht werken binnen gemeentelijke organisaties. Een typologie van verschijningsvormen in Nederland  
Door: Peggy Goris

##### BELGISCH NIEUWS



Nieuws van Panta Rhei België  
De trein is altijd een beetje reizen ...

##### TEAMCOCKPIT



De Teamcockpit;  
de basis voor resultaatgericht teamwork

##### BOEKBESPREKING



Pleidooi voor nieuwe opzet  
MBA-opleidingen  
Door: Judith van Bokhoven

##### COLUMN



Wie gelooft er nog in onderwijsvernieuwing?  
Door: Hans Kommers

##### NIEUWS ST-GROEP



- ST-Groep organiseert bijeenkomst over 'wijkgericht werken'
- Regionale bijeenkomsten bouwbedrijven

ST-Groep  
Parallelweg West 54C • 5251 JG Vlijmen  
T 073 511 24 01 • F 073 511 23 55  
info@st-groep.nl www.st-groep.nl

Panta Rhei  
K.U. Leuven • Van Evenstraat 2B • B-3000  
Leuven • T 016 40 88 58 • F 016 32 33 65  
info@pantarhei.info www.pantarhei.info

# Een professionele cultuur als basis voor productiviteitsverbetering bij professionals (vervolg)



Figuur 1 De onderscheiden soorten werkeriëntaties

maar ook een gevoelig onderwerp: voorheen gemaskeerde achterblijvende prestaties of middelmaat kunnen doornig worden en 'verworven' vrijblijvendheid afgenomen. Methoden voor productiviteitsverbetering omvatten vaak een systematische analyse van de werkprocessen waarbij de 'best practices' als toekomstige standaarden of normen worden vastgelegd. Daarbij blijft men voor succes afhankelijk van de medewerking van de professionals. Wanneer men nieuwe standaarden of normen vaststelt, kunnen professionals deze gemakkelijk saboteren. De werkprocessen blijven door hun onvoorspelbaarheid een continue beoordeling en bijsturing vragen die men nooit precies in standaarden of normen kan vastleggen. Het wordt dus lastig om productiviteitsverbetering vanuit structuren en systemen af te dwingen door de blijvende benodigde flexibiliteit en autonomie. Maar organisaties kunnen wel een zogenaamde professionele cultuur ontwikkelen waarin de medewerkers actief (mee) willen werken aan productiviteitsverbetering. We hebben hiervoor het begrip werk-oriëntatie geïntroduceerd (Metsemakers, 2005). Dit heeft betrekking op een sterk

verlangen waarop iemand in zijn werkzaamheden is gericht. Er zijn vier soorten werkeriëntaties te onderscheiden (zie figuur 1). Als er binnen een organisatie sprake is van sterke eenzijdige en tegen-

gestelde werkeriëntaties leidt dat tot slechte werkrelaties en onderling wantrouwen. Denk hierbij aan ziekenhuizen waarbij artsen en specialisten vaak lijnrecht tegenover het management staan. In een dergelijke cultuur zullen weinig professionals bereid zijn om actief mee te werken aan productiviteitsverbetering.

Sterker nog: men zal zich nog sterker gaan richten op het zeker stellen van de eigen professionele normen. Methoden voor productiviteitsverbetering zullen daarmee slecht 'landen' en weinig resultaat opleveren door de vele mogelijkheden die professionals hebben om in praktijk toch de eigen oriëntatie voorop te stellen. Hiertegenover kan men een professionele cultuur plaatsen, die zich kenmerkt door een balans in de onderscheiden werkeriëntaties. In een dergelijke cultuur hebben de medewerkers ook de organisatie-oriëntatie ontwikkeld en is productiviteitsverbetering een

## Box 1

### Dominante werkeriëntaties in organisaties met professionals

Bij professionals ontstaat vaak een eenzijdige werkeriëntatie gericht op het voldoen aan de eigen professionele normen: de 'zelf-oriëntatie'. Identificatie met het vak ('ik ben er voor...') en de gevoelde verantwoordelijkheid om te voldoen aan de professionele normen ('je moet als...') spelen hierbij een grote rol, wat nog versterkt wordt bij een functionele organisatie. Bij frequent direct klantencontact ontwikkelt men ook vaak een klant-oriëntatie door het nastreven van harmonieuze klantrelaties met directe erkenning en waardering.

Omdat de onderscheiden werkeriëntaties soms tegenstrijdig lijken en lastig te combineren, wordt het verleidelijk om je op één of twee verlangens te focussen en de overige uit te besteden om zo aan dit combinatievraagstuk voorbij te gaan. De organisatie-oriëntatie en daarmee ook productiviteitsverbetering worden dan al snel uitbesteed aan het management ('daar is het management voor...').

Men zal vooral de onderlinge tegenstelling opmerken en nog meer de eigen voorkeuroriëntatie nastreven. Er ontstaat wantrouwen of een andere partij het eigen dominante verlangen voldoende serieus wil of kan oppakken. Deze angst wordt daarmee snel een self-fulfilling prophecy: de verschillende partijen trekken elkaar uit een mogelijke gebalanceerde werkeriëntatie.

eigen streven. Het ontwikkelen van een professionele cultuur kan beschouwd worden als een voorwaarde voor een actieve bijdrage van professionals aan productiviteitsverbetering. Dat vraagt in veel organisaties eerst een cultuurbeïnvloeding.

### Cultuurbeïnvloeding

Onder de organisatiecultuur verstaan we 'de geleerde, veelal gedeelde basisveronderstellingen in een organisatie'. Basisveronderstellingen zijn aannames over de werkelijkheid en verwachtingen over de toekomst (de typische manier binnen een organisatie om tegen 'zaken' aan te kijken, wat 'normaal' of 'logisch' gevonden wordt), gebaseerd op ervaringen in het verleden. Organisationscultuur is daarmee geleerd en het gevolg van sociale betekenisgeving. Cultuur is dus wat anders dan gedrag of gewoontes; cultuur beïnvloedt gedrag. Aannames over de werkelijkheid (en dus ook wat men als effectief en wenselijk beoordeelt) beïnvloeden sterk de organisatievormgeving. Zo leidt de aanname dat mensen te vertrouwen

zijn, nieuwe uitdagingen en goede resultaten nastreven tot een andere organisatie dan wanneer men het tegenovergestelde denkt.

Maar ook geldt het omgekeerde: keuzes ten aanzien van de organisatie bepalen in grote mate de (leer-)ervaringen en ontwikkeling van basisveronderstellingen van de organisatieleden. Keuzes ten aanzien van de organisatie bepalen namelijk: de verdeling van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden, de ontmoetingen die je hebt in je werk, wat je wel of niet aan feedback of informatie ontvangt, et cetera. Deze inrichting zorgt voor een bepaald krachtenveld in een organisatie, waarbij bepaald gedrag voortdurend gestimuleerd of uitgelokt wordt en ander gedrag belemmerd of onmogelijk wordt en bepaald daarmee sterk de ervaringen van de organisatieleden. Cultuur, mensen, structuur en systemen grijpen daarmee in elkaar en versterken elkaar (zie figuur 2). Vaak houdt men bij een gewenste cultuurverandering te weinig rekening met de stabiliserende krachten vanuit de organisatie-inrichting. Telkens wordt hierdoor het oude gedrag uitgelokt die

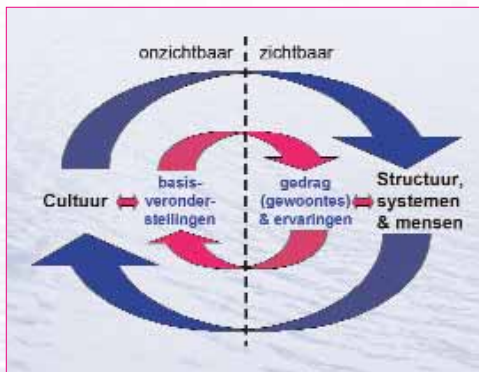
de oude (leer-)ervaringen bekrachtigen en daarmee de gewenste cultuurverandering ondermijnen. Een gewenste cultuurverandering vereist daarmee een integrale ('psychotechnische') aanpak en zowel een directe als een indirecte cultuurbeïnvloeding.

Bij directe cultuurbeïnvloeding probeert men de basisveronderstellingen direct te beïnvloeden middels: reflectie en bezinning, het stellen van vragen, het aanbieden van informatie, opleidingen, het betwijfelen van 'normale' aannames, et cetera. Bij indirecte cultuurbeïnvloeding laat men de organisatieleden via gewenste gedragspatronen nieuwe (leer-)ervaringen op doen en probeert men zo gewenste basisveronderstellingen in te laten slijten. De medewerkers worden verleid of gedwongen tot de gewenste gedragsverandering via een interventie ten aanzien van de structuur, systemen of aanwezige mensen. In een eerdere publicatie hebben we een aantal 'stuurknoppen' of aangrijpingspunten voor cultuuri interventies beschreven (van Amelvoort en Metsemakers, 2002).

### 'Heroriëntatie door herorganisatie'

Om tot goede prestaties te komen, is het voor organisaties belangrijk, dat medewerkers balans weten te vinden tussen de verschillende werkorientaties. Medewerkers begrijpen dat onvoldoende presteren van de organisatie de continuïteit bedreigt of dat onvoldoende klanttevredenheid tot klantverlies leidt en uiteindelijk hen zelf schaadt. Ook het management kan niet eenzijdig georiënteerd zijn op de organisatieprestaties, omdat dit tot verlies van klanten of medewerkers leidt. De betrokkenen weten dit wel, maar worden verleid tot eenzijdige werkorientaties wanneer:

- men de verschillende werkorientaties als tegenstrijdig en lastig te combineren ervaart;



Figuur 2 Integrale kijk op cultuur

# En professionele cultuur als basis voor productiviteitsverbetering bij professionals (vervolg)

- de gevolgen van het voorbijgaan aan een bepaalde oriëntatie niet of nauwelijks ziet;
- de gevolgen van het voorbijgaan aan een bepaalde oriëntatie niet of nauwelijks voelt (geen 'directe pijn').

Wij zien het voorbijgaan aan een bepaalde werkorientatie als vervreemding van dat verlangen: het combineren van de verschillende oriëntaties wordt als probleem ervaren, waarvoor men niet meteen een oplossing ziet. De snelste uitvlucht ziet men door afstand te nemen van een moeilijk te combineren oriëntatie.

Bij vervreemding speelt volgens de sociotechniek de organisatie een belangrijke rol (van Amelsoort, 1999). Niet alleen de moeilijkheid van het combineren van de verschillende verlangens, maar ook de aanwezigheid van struisvogelpolitiek lokken een 'uit het oog, uit het hart'-acteren van de betrokkenen uit. Meestal gaat men aan de organisatie-oriëntatie voorbij, omdat deze verliezen anoniemer zijn en men pijnlijke consequenties niet echt of niet meteen voelt. Productiviteitsverbetering met een actieve bijdrage van professionals vraagt dus vaak een heroriëntatie naar meer evenwichtige werkorientaties waarbij men door 'herorganisatie' vervreemdingsmogelijkheden vermindert en een bredere betrokkenheid stimuleert.

## Strategieën voor evenwichtige werkorientaties: 'in het oog, in het hart'

Het ontwikkelen van evenwichtige werkorientaties vraagt zowel directe als indirecte cultuurinterventies. Een organisatie moet hiervoor haar eigen veranderprogramma ontwikkelen met de benodigde ingrepen en een passende invulling van het veranderingsproces (zie van Amelsoort en Metsmakers, 2002). Toch zullen de doelen bij het ontwikkelen van een professionele cultuur overeenkomen:

- 1) het belemmeren van uitbesteding of vervreemding om daarmee alle werkorientaties 'in het oog en in het hart' te krijgen voor een bredere betrokkenheid;
  - 2) het vergroten van het vermogen om tegenstrijdig lijkende werkorientaties te combineren en aan allen in voldoende mate te voldoen.
- Dominante werkorientaties worden dus niet zozeer de afgezwakt (want er is niets mis met de ontwikkelde verlangens), maar uitbesteding van werkorientaties wordt belemmerd. Voor het bereiken van deze doelen worden enkele basisstrategieën geschetst, die vertaald en nader ingevuld kunnen worden voor de eigen organisatie. De strategieën omvatten zowel directe als indirecte cultuurinterventies.

### 1. Gezamenlijke visieontwikkeling

Visie- en strategieontwikkeling is vaak voorbehouden aan het hoogste management. Medewerkers dragen

professionals met hun autonomie de strategische keuzes en de achterliggende motivatie en noodzaak begrijpen en ondersteunen. Weggeman (1987) spreekt van 'het creëren van een collectieve ambitie' of mooier verwoord een 'shared destination'. Vaak probeert men medewerkers alsnog te enthousiasmeren met roadshows, flyers, et cetera, waarin men de afgeleide visie of strategie toelicht. Onze ervaring is echter, dat een organisatievisie 'doorgeven' nauwelijks eigenaarschap ontwikkelt. Een organisatievisie moet men 'doorleven'. Een eigen bewustwordingsproces is hiervoor essentieel. Onze ervaringen met grootschalige ronde tafelconferenties zijn positief voor het vergroten van de gevoelde 'dwang en drang' in een organisatie. In een ronde tafelconferentie voeren grote groepen (bijvoorbeeld 150 deelnemers) een dialoog, waarbij ook klanten en andere externe belanghebbenden uitgenodigd kunnen worden. Op een



hier meestal weinig aan bij, waardoor deze onvoldoende eigenaarschap ten aanzien van de toekomstvisie ontwikkelen. Toch is het belangrijk dat

effectieve wijze werkt men aan gezamenlijke beeldvorming, oordeelsvorming en besluitvorming (zie van Amelsoort en Metsmakers, 2002).

Vaak is een strategie en organisatie algemeen van aard en zegt het de gemiddelde professional (of het nou gaat om een docent, therapeut of beleidsmedewerker) weinig over wat deze in zijn werk zou moeten veranderen. Slechts weinigen worden door een organisatievisie of strategie geraakt doordat een visie op het werkproces ontbreekt. Stel, een school kiest voor "klantgestuurd leren". Dit roept bij docenten vragen op als: Wat betekent dat voor de opleidingsprogramma's, de manier van leren, de wijze van bejegening? Wat moeten we qua werkwijze ontwikkelen, wat blijven we doen en wat niet meer?" Tenslotte kan men medewerkers ook meer betrekken bij de strategie-visie-realisatie en belangrijke strategische projecten toewijzen.



## 2. *Wederzijdse verantwoording*

'Uit het oog, uit het hart' kan men sterk verminderen door frequent 'oog-in-oog'-contact te organiseren, waarbij verschillende groepen met verschillende accenten in de verlangens elkaar ontmoeten en elkaar 'verantwoording vragen': over hun bijdrage, hun gedrag (hun 'doen' én hun 'laten') en hun keuzes of beslissingen. Zo ontstaan naast de afgesproken doel- en taakstellingen ook 'psychologische contracten'. Door vragen te stellen als: 'Heb je rekening gehouden met de gevolgen voor ...', 'Heb je ook gedacht aan alternatief ...', kan men achterhalen hoe mensen tot hun beslissingen komen en waar ze zich door laten leiden. In feite geeft men aandacht aan de regeling van het werkproces: wat heeft men er feitelijk aan gedaan om het proces zo goed mogelijk te laten verlopen? Op welke signalen is gereageerd, welke zijn genegeerd? Welke normen worden gehanteerd, wat legt (het meeste) gewicht in de schaal? Welke interventies worden meestal gekozen en waarom, welke zelden en waarom niet? Hoe eenzijdig is het interventierepertoire?

Men krijgt zo zicht op het denkkader bij de besluitvorming (de werk-oriëntatie), hoe evenwichtig deze is en wat de beperkingen en voordelen hiervan zijn (Russo e.a., 2002).

Op deze wijze kan men ook de beschreven productiviteitsverliezen door competentieverliezen aanpakken. Professionals wordt gevraagd om afwegingen en expertise te expliciteren en te delen met collega's. Juist hierin zit vaak de kennis van de ware professional. Deze kennis en ervaring wordt zelden bij de beroepsopleiding of studie door studenten opgedaan, maar ontstaat gedurende de eigen werkervaring met als gevaar dat deze niet of onvoldoende wordt getoetst of gedeeld met collega's. Er kan zo een natuurlijke basis of vorm van (collegiale) coaching en leren ontwikkeld worden. Verantwoording vragen kan men ervaren als tegenstrijdig met de nagestreefde zelfstandigheid van professionals. Maar dit is een drogredenering: men vraagt slechts verantwoording, de professionele autonomie blijft nog steeds. Je buigt ongerichte vrijblijvendheid om naar gerichte zelfstandigheid.

In onze gedachtegang geldt het voorgaande ook voor het management. Ook zij zullen verantwoording af dienen te leggen. Dit biedt haar meteen een mooie kans om de organisatievisie, de uitgestippelde strategie en het beleid goed toe te lichten, namelijk aan de hand van concrete beslissingen en maatregelen in plaats van algemene kreten. Het is daarmee een uitgelezen mogelijkheid om te werken aan de geloofwaardigheid en het vertrouwen. Als je mensen wilt overtuigen, vereist dit paradoxaal juist een kwetsbare opstelling om open de dialoog aan te gaan. 'Oog-in-oog'-contact tussen alle betrokken groepen zorgt voor wederzijds begrip en een socialisatie naar meer evenwichtige werkoriëntaties.

## 3. *Evenwichtige besluitvorming door voorgescheven beslissingscriteria*

Wederzijdse verantwoording richt zich op reeds genomen beslissingen. Door regelmatig verantwoording te vragen zal er een 'druk' ontstaan die er toe leidt, dat medewerkers op het beslistmoment meer over alle verlangens hebben. Maar men kan bij

# Een professionele cultuur als basis voor productiviteitsverbetering bij professionals (vervolg)

belangrijke beslissingen ook een evenwichtige benadering stimuleren door vóóraf een afweging op opgestelde beslissingscriteria te eisen en zo het risico verkleinen dat aan bepaalde werkorientaties voorbij wordt gegaan. Men kan eisen de beoordeling op deze beslissingscriteria te expliciteren en vast te leggen. Zo vindt ieder het 'normaal' om bij het indienen van een investeringsaanvraag voor een nieuwe machine ook een investeringscalculatie te maken om het bedrijfseconomische aspect in de besluitvorming mee te nemen. Maar bijvoorbeeld bij het rond krijgen van dienstroosters of plannen worden de gevolgen voor klanten of productiviteit niet altijd meegenomen. Voorgeschreven beslissingscriteria

kan men beperken tot sommige 'uitlijdgebieden', werksituaties waarbij kan men voorspellen dat men het combineren van de werkorientaties lastig vindt. Maar men kan ook medewerkers meer algemeen trainen zodat bij besluitvorming brede beslissingscriteria gehanteerd worden met een weerspiegeling van alle werkorientaties. Zo kan men facilitators opleiden die bewaken dat in vergadering en overleg alle werkorientaties voldoende aandacht krijgen.

In dit verband wijzen we ook op de gesprekstechniek 'thema gecentreerde interactie', waarbij bewaakt wordt of gelijkmatig aandacht wordt gegeven aan het 'ik', 'wij', 'het' en 'de omgeving', waarin de verschillende

werkorientaties te herkennen zijn (Cohn, 1983).

## 4. Structuren en systemen aanpassen voor optimale transparantie

Organisatieverliezen worden vaak anoniem bij een grotere organisatie: ze verdwijnen in het grote geheel en worden door de veroorzakers zelden zelf gevoeld of gezien. Juist het zien en voelen van ongewenste gevolgen, zal mensen stimuleren deze te veranderen. Zo kan een afdeling een ongewenst handelen volhouden voor eigen gezien en gevoeld voordeel ('de lusten'), terwijl andere afdelingen hiervan de door hen niet opgemerkte en gevoelde 'lasten' krijgen. Met een gericht herontwerp kan men structuren en systemen zo aanpassen dat dit wordt tegengegaan door:

- lusten / lasten zoveel mogelijk over te hevelen naar het 'eigen bordje' (van 'daar' naar 'hier') door te kiezen voor afgeronde werkpakketten voor teams met weinig onderlinge afhankelijkheden;
- lusten / lasten zoveel mogelijk naar voren te halen (van 'later' naar 'nu').

Op deze wijze worden allerlei 'buffers, dempers en bedekkers' weggehaald die suboptimalisatie of slechte prestaties in stand kunnen houden. Ook kan men de productiviteitseis voor de organisatie 'doorvertalen' naar de kleinere organisatie-eenheden en vervolgens in passende mate bekrachtigen met een variabele beloning. In box 2 staat een voorbeeld om te illustreren dat deze strategie méér behelst dan alleen het 'doorvertalen en afrekenen' op productiviteit.

## 5. Goede feedback via het prestatieuring-, beoordelings- & beloningssysteem

Wanneer leidinggevenden veelvuldig verantwoording vragen en onmiddellijk feedback geven (en bij belangrijke

### Box 2

#### Meer transparantie voor meer team- en organisatieoriëntatie

In een thuiszorgorganisatie hadden de medewerkers een dominante zelf-oriëntatie en klantoriëntatie ontwikkeld. De productiviteit en de onderlinge samenwerking hadden weinig belangstelling. Voor de toekomst was een productiviteitsverbetering noodzakelijk. Deze kon sterk verbeteren (>10%)! wanneer medewerkers bij verhinderling elkaar beter zouden vervangen. De organisatie krijgt namelijk de gewerkte uren vergoed en als medewerkers elkaar onvoldoende vervangen (en klanten hierdoor minder zorg krijgen dan gepland) betekent dat omzetting voor de organisatie. Allereerst werden de medewerkers in kleinere teams georganiseerd met eigen klanten die slechts van het eigen team zorg ontvingen. Hierdoor verminderde de anonimiteit sterk: klanten en collega's 'kregen een gezicht' en de bereidheid van medewerkers om elkaar te vervangen steeg. Maar het planningsstelsel was zo complex, dat slechts één of twee personen konden plannen. Het regelen van vervanging (een lastig combinatievraagstuk van verschillende verlangens!) kwam zo bij één persoon. De gezamenlijke verantwoordelijkheid van het team betreft een continue en betrouwbare zorgverlening, waarvoor een sluitende planning nodig is. Het werk zelf is individueel, de planning vormt daarmee de basis voor de onderlinge samenwerking én productiviteit. Men kon dus nog steeds de team- en organisatieoriëntatie aan de planner uitbesteden: 'ik moet vrijdag vrij hebben...'. Een drastische vereenvoudiging van het planningsstelsel maakt nu inzichtelijk wie wanneer werkt en wie voor vervanging in aanmerking komt, waardoor men de planning en de benodigde vervanging nu snel en simpel zelf gezamenlijk kan regelen. Deze toegenomen transparantie in organisatie en planning zorgden voor een flinke ontwikkeling van een team- en organisatieoriëntatie bij de medewerkers.





Figuur 3 Verantwoording vragen als cyclisch proces

beslissingen ook vóóraf), komt er beduidend meer stuurkracht dan bij het uitsluitend meegeven van streefcijfers met periodieke voortgangcontroles. Door regelmatig gesprekken met medewerkers kunnen vroegtijdig problemen gesignaleerd en opgelost worden.

### Wanneer leidinggevenden veelvuldig verantwoording vragen en onmiddellijk feedback geven, komt er beduidend meer stuurkracht.

Verantwoording vragen en effectief feedback geven vereist specifieke (gespreks-)vaardigheden, maar ook persoonlijke kwaliteiten (zie figuur 3). Door dit soort gesprekken komen leidinggevenden van professionals weer dichter bij het primaire proces. Hierdoor wordt vervolgens weer het risico op eenzijdige werkorientaties van de leidinggevende verkleint. Regelmatige feedback is één van de belangrijkste factoren voor prestatieverbetering en heeft veel meer impact dan een formele beoordeling één keer per jaar.

Daarnaast kunnen verbetercockpits die frequent met elkaar worden besproken, een goed feedbackmiddel

zijn. Het opzetten en gebruiken van dit soort meetsystemen is bij professionals vaak lastig. Meestal ontbreekt het aan dergelijke kwantitatieve inzichten en manieren van meten. Het is dan zinvol om een dergelijk systeem op te zetten of bestaande systemen om te zetten. De

monitoring van de verbetering moet simpel zijn en prikkelend werken. Directe terugkoppeling van de daadwerkelijk bereikte verbetering geeft energie en zorgt voor borging van de verbeteringen of verdere analyse en optimalisatie. Daarnaast groeit de ervaring met methoden om de productiviteit van professionals te monitoren, waaruit een eigen methode afgeleid kan worden. Genoemd kunnen onder andere worden de Costdisplacementmethode, Tijdbestedingonderzoek, Kosten-opbrengstenanalyse, Return on Investment (ROI) en Toegevoegde waarde-onderzoek.

Ook het beoordelings- en beloningsstelsel kan in deze zin een impuls

geven. Een variabele beloningscomponent wordt dan niet als motivator vooraf gezien, maar vooral als een feedbackinstrument om erkenning en waardering voor de bereikte prestatieverbetering te onderstrepen. Een interessant beloningsstelsel is het beloningsstelsel van Woodward Governor Company (Simonse e.a., 1995), waarbij alle medewerkers ieder jaar gerankt worden naar 'geleverde bijdrage'. Deze ranking vormt de basis voor de beloning volgend jaar. Productiviteitsverbetering door betere effectiviteit of doelgerichtheid laat zich namelijk vooraf moeilijk definiëren, maar is achteraf wel zichtbaar!

### 6. Evenwichtigheid als volwassenheid in functiereksen verwerken

Voortdurende eenzijdigheid of uitbedesting getuigt van een 'onvolwassenheid' of 'onvermogen' om het combinatievraagstuk goed op te pakken. Het ontwikkelen van het vermogen om evenwichtig moeilijke afwegingen te maken, kan gezien worden als een ontwikkeling en zou als zodanig in de functiereksen verwerkt moeten worden. Vaak vindt men in de functiereksen bij de ontwikkeling van 'junior naar senior' voornamelijk een verdere ontwikkeling tot zelfstandig werkende vakspecialist en/of projectleider terug en kunnen deze vasthouden aan een eenzijdige werkorientatie.

Het ontwikkelen van meer evenwichtige werkorientaties kan men als voorwaarde stellen voor de doorstroom naar een 'hogere trapje'. Een concreet aanknopingspunt bieden hierbij de vier rollen die voor professionals in sociotechnisch ingerichte organisaties onderscheiden worden (Metsmakers e.a., 2002). Doorgroeï naar een hoger functieniveau vereist dan wel een meer evenredig oppakken van de vier rollen en het ontwikkelen van de daarbij behorende competenties (zie figuur 4).

# Een professionele cultuur als basis voor productiviteitsverbetering bij professionals (vervolg)



Figuur 4 De rollen van een professional vertalen in de functiereeks

## 7. Het vermogen vergroten om de verlangbalans te hanteren

Wanneer men de uitbestedingsmogelijkheden vermindert, wordt het belangrijk om mensen goed uit te rusten voor lastige combinatiesituaties, omdat anders de stressrisico's stijgen: men krijgt meer (combinatie-)problemen, maar niet meer mogelijkheid om deze op te lossen!

Vaak zijn de werksituaties bekend waar zich lastige combinatievraagstukken voordoen. Hiervoor kan men een aantal acceptabele oplossingsrichtingen bedenken. Deze kan men oefenen om zo het (re)actierepertoire van medewerkers uit te breiden. Soms vraagt dit ook een uitbreiding van de bevoegdheden of regel mogelijkheden. Daarnaast zullen medewerkers beter moeten leren om meningsverschillen te hanteren. Medewerkers moeten onder ogen zien dat je in je werk met tegenstellingen moet leren omgaan.

Ze moeten de moed ontwikkelen om conflicten aan te gaan en hier niet gemakkelijk aan willen ontsnappen door een bepaalde verantwoordelijkheid uit te besteden. Volwassenheid vraagt ook maat in het nastreven van

je eigen belang en je meer te richten op het algemene belang. Bovenstaande vergt dus meer dan 'een vaardigheids cursus conflicthantering': het betreft de ontwikkeling van je persoonlijkheid.

## Tenslotte

Productiviteitsverbetering bij professionals is geen eenvoudige zaak.

Vaak verzanden pogingen hiertoe in oeverloze discussie, onderlinge spanningen, academische analyses en met weerstand ontvangen verbeteracties. Het ontwikkelen van een professionele cultuur met meer evenwichtige werkoriëntaties wordt dan ook als noodzakelijk gezien. Organisaties kunnen de gepresenteerde strategieën combineren tot een eigen aanpak.

Na de ontwikkeling van een eerste basale organisatie-oriëntatie, kan een productiviteitsverbeteringsproces opgestart worden, waarin de gepresenteerde strategieën verwachten kunnen worden voor een verdere ontwikkeling naar meer evenwichtige werkoriëntaties. Concreet verbeterprojecten kunnen dan weer bijdragen aan een professionele cultuur.

## Literatuur

- Amelvoort, P., van, *De moderne sociotechnische benadering*, ST-GROEP, Vlijmen, 1999.
- Amelvoort, P., van, Metsemakers, M., *Organisatievernieuwing: programmeren, regisseren en realiseren*, ST-Groep, Vlijmen, 2002.
- Amelvoort, P., van, Metsemakers, M., Südmeyer, P., *Productiviteit en professionals: hoe kan resultaatgerichtheid worden bereikt binnen kennis-intensieve organisaties?*, Rhei, jaargang 14-no.2, ST-Groep, Vlijmen, 2004.
- Cohn, R.C., *Van psychoanalyse naar themagecentreerde interactie: basisteksten*, Uitgeverij H. Nelissen, Soest, 1983.
- Metsemakers, M., *Sturen op evenwichtige werkoriëntaties: de aanpak van gedrag- en cultuurverlies bij professionals*, Panta Rhei, jaargang 15-no.1, ST-Groep, Vlijmen, 2005.
- Metsemakers, M., Amelvoort, P., van, Jaarsveld, J., van, *Het organiseren van kennisintensieve processen*, ST-Groep, Vlijmen, 2002.
- Russo, J.E., Schoemaker, P.H., *Effectieve Besluitvorming: toepassingen, oplossingen en technieken van kritisch denken en goede besluitvorming*, Uitgeverij Nieuwezijds, 2002.
- Simonse, L., Scholtes, G., Amelvoort, P., van, *Loont het?: Beoordelen en belonen van zelfsturende teams*, ST-GROEP, Vlijmen, 1995.
- Weggeman, M., *Kennismanagement, inrichting en besturing van kennis intensieve organisaties*, Scriptum Management, Schiedam 1997.



# Wijkgericht werken binnen gemeentelijke organisaties

Een typologie van verschijningsvormen in Nederland



 Peggy Goris

Hoe zorgen we er voor dat de verschillende bevolkingsgroepen in onze wijk op een goede manier met elkaar samenleven en geven we integratie vorm? Hoe gaan we de verpaupering van onze wijk te lijf? Hoe zorgen we er voor dat de jeugd in onze wijk op het 'rechte pad' blijft? Hoe zorgen we er voor dat onze wijk verkeersvriendelijk wordt voor kinderen en ouderen? Hoe kunnen we de groenvoorziening in onze wijk verbeteren, zodat de bewoners er prettiger zullen wonen?

Herkent u deze vragen? Waarschijnlijk wel. Woonwijken in Nederland worden geconfronteerd met vele vraagstukken die alles te maken hebben met de leefbaarheid. Gemeentelijke organisaties spelen een belangrijke rol in het 'oplossen' van deze vraagstukken. Het gemeentelijke 'apparaat' zorgt dat er beleid ontwikkeld wordt en dat de uitvoering van dit beleid plaatsvindt. 'Wijkgericht werken' wordt door gemeentes gezien als een effectieve manier om de leefbaarheid in de wijken te verbeteren. Nagenoeg elke gemeente werkt op een bepaalde manier 'wijkgericht'. Iedere gemeente doet dit echter op zijn eigen manier. Dit heeft geleid tot een grote variatie in verschijningsvormen van wijkgericht werken.

In dit artikel worden verschillende verschijningsvormen van wijkgericht werken geordend door drie ideaaltypen te beschrijven. De ordening is gemaakt na een studie van de beleidsplannen van een tiental grotere gemeenten. Met deze ordening wordt een handreiking gegeven voor de discussie over de gewenste organisatievorm en organisatie-ontwikkeling van gemeentelijke organisaties.

## Wijkgericht werken in historisch perspectief

'Wijkgericht werken' is niet nieuw. In de loop van decennia is wijkgericht werken wel anders geworden. Direct na de tweede wereldoorlog is mede door de industriële revolutie een proces van verstedelijking op gang gekomen. Het voornaamste doel van wijkgericht werken was de kloof tussen burgers en democratische instellingen te verkleinen. De wijken die in tijden van urbanisatie ontstonden hadden voornamelijk een woonfunctie. De zuilen op basis van geloofsovertuiging speelden een grote rol in het gemeenschapsgevoel. In de jaren zeventig van woningnood zijn stadsvernieuwingsgebieden beschikbaar gekomen om nieuwe wijken te bouwen en verkotting van oudere wijken tegen te gaan met een stedenbouwkundige insteek. Het accent van wijkgericht werken lag op welzijnsplanning. De wijk was voor het eerst een integratiekader van fysiek en sociaal beheer. Ook was er altijd wel een vorm van buurtbeheer waarin de gemeente contacten onderhield met burgers.

In de jaren negentig wordt de wijk steeds meer beschouwd als samenlevingsverband. Deze kleinschalige gemeenschappen hebben een eigen verantwoordelijkheid in het vergroten van de leefbaarheid in de wijken. De maatschappelijke problematiek is ook een andere dan in de jaren vijftig. Integratie, sociale cohesie en zelforganisatie zijn belangrijke peilers. Met landelijke sectoroverstijgende impulsen zoals het grote stedenbeleid, interactieve beleidsvorming en gewijzigde bestuurlijke agenda's is hernieuwde aandacht gekomen voor het gericht aanpakken van vraagstukken over leefbaarheid in de wijken. Gemeenten tot bloei te laten komen en dat dit gevolgen heeft voor de inrichting van de organisatie. Zij zoeken naar vormen om het bestuurlijke en ambtelijke apparaat zodanig in te richten, dat de afstemming met de verschillende partijen die betrokken zijn bij het formuleren en uitvoeren van wijk-

beleid zo goed mogelijk wordt geborgd.

## Verschijningsvormen van wijkgericht werken

Op grond van een onderzoek bij diverse gemeenten onderscheiden we drie ideaaltypen van wijkgericht werken:

- wijkbewust werken;
- wijkgeoriënteerd werken;
- wijkgestuurd werken.

Deze typologie geeft een groeiende mate van wijkgericht werken weer. Wijkbewust werken is de minst vergaande vorm en wijkgestuurd werken is de meest vergaande vorm van wijkgericht werken. Een ideaaltypen laat een logische onderlinge samenhang van kenmerken zien. In de praktijk bevat wijkgericht werken veelal elementen uit meerdere ideaaltypen. Om een ideaaltypen te beschrijven wordt gekeken naar de reikwijdte, de werkwijzen, de participatie van burgers, de bestuurlijke structuur, de ambtelijke structuur, de samenwerking met derden en de mogelijke spanningen in de organisatie.

# Wijkgericht werken binnen gemeentelijke organisaties

(vervolg)

## Wijkbewust werken

Het komt voor dat verschillende afdelingen binnen een gemeente een eigen wijkindeling hanteren. Een eerste stap naar wijkbewust werken is het maken en toepassen van een gemeentebrede eenduidige wijkindeling. De wijkindeling geldt voornamelijk voor interne doeleinden zoals gegevensverzameling over de verschillende wijken om beleidsontwikkelingen te formuleren of om een wijkoverzicht te krijgen van de projecten, activiteiten en evenementen. Later wordt het wijkoverzicht ook gebruikt om afdelingswerkzaamheden en initiatieven onderling af te stemmen. Verschillende beleidsafdelingen nemen initiatieven om invulling te geven aan wijkgericht werken. Deze initiatieven zijn vooral gericht op het stroomlijnen van de communicatie van de aanbodgerichte gemeentepannen aan burgers en het inrichten van een meer structurele basis waarop gemeente en burgers contacten hebben over wijkzaken. De initiatieven zijn nog niet gecoördineerd binnen de gemeente. Binnen een aantal beleidsafdelingen worden beheertaken, zoals het onderhoud van het groen, in wijkteams georganiseerd (zie figuur 1).

Gemeenten vormen eerste gedachten over het opstellen van nieuwe werkwijzen in de wijk zoals het inzetten van instrumenten voor wijkanalyse, het opzetten van wijkontwikkelingsstrategieën en wijkactieplannen.

### Eindhoven: wijkanalyse meet binding en ontwikkelingspotentieel in de wijk

Gemeente Eindhoven gebruikt een instrument voor wijkanalyse waarin de binding in de buurt en de actieve betrokkenheid bij leefbaarheidsthema's gemeten wordt en typeert vervolgens de wijken naar ontwikkelingspotentieel. Onderscheidende typeringen zijn een kansrijke buurt, zorgende buurt, woonbare buurt, veilige buurt, cultureel actieve buurt en sociaal duurzame buurt met als leerpotentieel de lerende wijk, rechtvaardige en eerlijke buurt, actieve en georganiseerde buurt en de invloedrijke buurt. De typering biedt mogelijkheden om te differentiëren in de aanpak van de problematiek in de buurt.

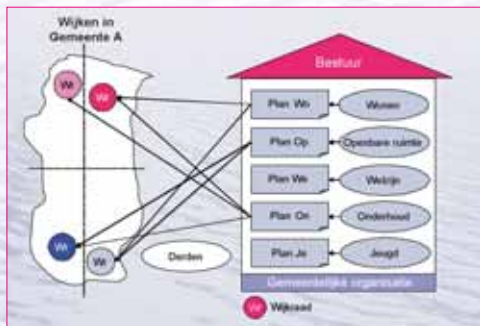
Wijkgericht werken gedijt moeizaam in een organisatorische context waarin

de belangen van de afzonderlijke beleidsvelden, zoals wonen, openbare ruimte, onderhoud, jeugd en welzijn dominant zijn. Een organisatie, waarin elke afdeling een eigen beleidsplan maakt, vergt veel coördinatie om tot een gezamenlijk resultaat te komen. Bovendien kennen de verschillende beleidsvelden verschillende belangen, waardoor er tegengesteld beleid ontstaat. Ook is het gevaar bekend dat veel energie verloren gaat in stroperige onderlinge afstemming en dat het uiteindelijke doel, het te realiseren maatschappelijke effect of zichtbare prestaties in de wijk, op de achtergrond raken. Wat de afstand tussen gemeente en burgers weer vergroot.

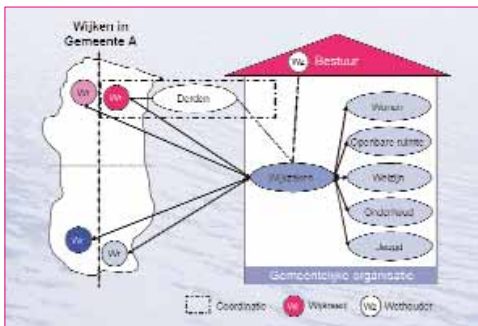
## Wijkgeoriënteerd werken

Een gemeente werkt wijkgeoriënteerd als er sprake is van een eenduidige manier van wijkgericht werken in de gehele gemeente. Dit betreft zowel de organisatie 'buiten' met bijvoorbeeld wijktafels (overlegplatformen die bestaan uit verschillende partijen), als de werkwijze intern. Hierbij is ruimte voor differentiatie in de inhoud van de wijkplannen en de gekozen aanpak om een optimale aansluiting bij de problematiek in een wijk te krijgen. Zo zal in een onveilige wijk een andere aanpak en oplossingen gelden dan in een actieve en georganiseerde wijk. Om tot een aanpak op maat te komen zullen beleidsafdelingen van de gemeente meer gaan samenwerken en activiteiten onderling afstemmen.

We zien dat bij deze variant een afdeling wijkzaken met wijkmanagers in het leven geroepen wordt. Dit integrale geweten van de gemeente fungeert als aanspreekpunt voor wijken, samenwerkingspartners en beleidsafdelingen. Wijkmanagers hebben vaak een procesrol. Wijkmanagers zorgen voor de afstemming van werkzaamheden tussen derden, zoals woning-



Figuur 1 Wijkbewust werken



**Figuur 2** Wijkgeoriënteerd werken

bouwcorporaties en de gemeenten. Wijkmanagers coördineren de interne afstemming tussen beleids-afdelingen in matrixachtige structuren (zie figuur 2).

Voor wijkraden en samenwerkingspartners is helder geworden wie aanspreekpunten zijn en de aandacht verschuift van het oplossen van klachten naar het beheren en verbeteren van leefbaarheid in de wijk. Burgers hebben een eigen inbreng en praten mee bij het maken van wijkplannen.

Mogelijke spanningen in een organisatie die wijkgeoriënteerd werkt is dat de wijkmanager in een spagaat terecht komt van burgerverlangen en beleidsbelangen. De neiging kan ontstaan de wijkmanager als spin in het web, of smalste deel van de trechter in het middelpunt van de spanning te plaatsen. Effecten hiervan kunnen zijn dat de wijkmanager de zwarte piet krijgt van slecht afgestemde plannen of lange doorlooptijden bij verbeteringen. De opgave is als magneet te werken waarin verschillende verlangens en

belangen juist met elkaar in contact gebracht worden.

### 's-Hertogenbosch: wijktafels, wijkactielijst, BIG regeling en wijkmanagers

Gemeente 's Hertogenbosch wil met het vormen van de afdeling wijkzaken meer gewicht en invulling geven aan wijkgericht werken binnen de gehele gemeente. De goede ervaringen met Grotestedenbeleid hebben hieraan bijgedragen. De stad is verdeeld in een aantal wijken en hebben wijkmanagers. In wijktafels zitten wijkraden en samenwerkingspartijen aan tafel om de wijkactielijst op te stellen. Wijken hebben de beschikking over een eigen budget voor wijkinitiatieven: de BIG-regeling. Deze vorm van wijkgericht werken draagt bij aan vergroten externe oriëntatie binnen de gemeente en noodzaak tot interne afstemming.

### Wijkgestuurd werken

In een gemeente die wijkgestuurd werkt is de vraag van de burgers het vertrekpunt voor activiteiten en beleidsvorming. In het wijkprogramma staat een integraal uitvoeringsprogramma van activiteiten en projecten van de wijk, waarbij ook rekening is gehouden met ontwikkelingen op stedelijk niveau. Burgers zijn in staat de stedelijke ontwikkelingen te vertalen naar wijkniveau en geven hier als partner in coproductie met de gemeente en samenwerkingspartijen mede vorm aan.

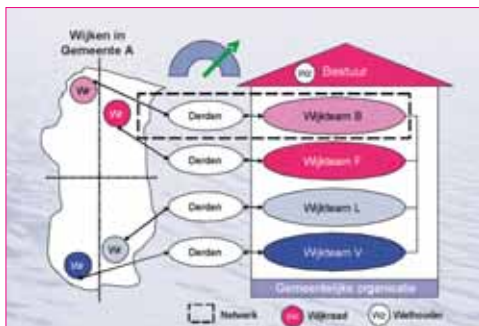
De organisatie is 'gekanteld' in termen van teamvorming en samenwerkingsrelaties. De producten in de planning- en controlcyclus zijn afgestemd op wijkgericht werken. Systematisch worden effecten op leefbaarheid gemonitord. Er zijn wijkteams gevormd waarin de meest betrokken beleidsvelden vertegenwoordigd zijn. Deze

### Delft: wijkcoördinatieteams, wijkprojectteams en wijk aanpak cyclus

Gemeente Delft heeft bij de invoering van wijkgericht werken vooral aandacht besteed aan de structuur en de werkwijze. Zo zijn er binnen wijkzaken wijkcoördinatieteams waaraan de wijkcoördinator, de wijkopzichter, de wijkopbouwwerker, de wijkagent en de consultants van de corporaties deelnemen. Daarnaast zijn wijkprojectteams actief waaraan het wijkcoördinatieteam en vertegenwoordigers van relevante vakteams binnen de gemeente en van partners deelnemen. Een wijk aanpak cyclus heeft vorm gekregen met de producten wijkbeschrijving, wijkplan, wijkprogramma, wijkverslag en jaarrekening. Na een aantal jaren ervaring met wijkgericht werken concludeert de gemeente dat een sterke neiging tot splitsing van verantwoordelijkheden kan bestaan en dat de wijk aanpak cyclus leidt tot de productie van veel documenten. Wijkgericht werken blijkt een zaak van de gehele gemeente te zijn met effecten op werkwijzen, cultuur en mensen.

# Wijkgericht werken binnen gemeentelijke organisaties

(vervolg)



Figuur 3 Wijkgestuurd werken

wijkteams zijn resultaatverantwoordelijk en leggen rekenschap af over gerealiseerde zichtbare prestaties en het proces om tot prestaties te komen. De resultaatverplichting is ook de basis voor samenwerking in de keten met externe partijen. In dit netwerk gaan alle partijen vanuit een gedeelde probleemdefinitie gezamenlijk op zoek naar een aanpak.

## Toekomstige ontwikkelingen voor wijkgericht werken

De onderzochte gemeenten hebben voornamelijk de kenmerken van wijkgeoriënteerd werken. Elementen van wijkgestuurd werken behoren tot het ontwikkelingspad van gemeenten naar een meer vergaande vorm van wijkgericht werken. Belangrijke aangrijpingspunten voor toekomstige ontwikkelingen van wijkgericht werken zijn:

- Wijkgericht werken heeft een technische (structuren en systemen) en een sociale component. In het wijkgericht werken tot nu toe is relatief veel aandacht besteed aan de technische component van organisatievormgeving en de werkwijzen. Juist de samenhang met de sociale component waaronder competenties van medewerkers en cultuur is belangrijk voor verdere ontwikkeling van wijkgericht werken.
- Wijkgericht werken zal ontwikkelen naar wijkgericht sturen. Wijkteams en ketensamenwerking in netwerken wordt in toenemende mate gekoppeld aan het realiseren van resultaten in termen van output, productiviteit en effecten op leefbaarheid in de wijken en hierover verantwoording afleggen. Juist de productiviteitsvraag, die de verhouding tussen output en inzet aangeeft, is relatief nieuw en tevens lastig in gemeenten. Het sturende effect van resultaatverantwoordelijkheid zal gemeenten moeten bewegen tot meer creatieve samenwerkingsvormen binnen en buiten de gemeente en doelgerichte activiteiten die toegevoegde waarde voor de wijk leveren.
- De relatie tussen burger en bestuur kenmerkt zich steeds meer als 'wederzijds verbonden' waarbij de rol van burger er één is van partner in het beleidsproces. De rol van de gemeente verschuift naar facilitator om een proces van zelfsturing in de wijksamenleving te ondersteunen. Hoe kunnen gemeenten het proces van eigen verantwoordelijkheid voor leefbaarheid in de wijk ondersteunen? En wat betekenen deze toekomstige ontwikkelingen weer voor de invulling van wijkgericht werken?

## Tilburg: gebiedsteams voor ontwikkeling en beheer van een gebied

In gemeente Tilburg is een gebiedsteam verantwoordelijk voor zowel de ontwikkeling als het beheer van een gebied. De medewerkers hebben een regisserende rol bij het in beeld brengen van de wensen en behoeften die er in een wijk spelen en bij de ontwikkeling en het tot stand komen van ruimtelijke en sociale projecten. Werk, veiligheid, leefbaarheid en buurtconomie spelen daarbij een belangrijke rol. Het gebiedsteam is het aanspreekpunt voor de bewoners en alle externe partijen. Het gebiedsmanagement organiseert de vraag, stelt de plannen op en stuurt de uitvoering daarvan aan. De gebiedsgerichte aanpak vindt zijn weerslag in het gebiedsprogramma. Wijkorganisaties hebben zeggenschap over buurtbudgetten. Er is een onderscheid gemaakt tussen budgetten voor een wijk over basics en extra's. De buurtbudgetten gaan over de extra's en zijn vooral bedoeld om initiatief in de wijk te stimuleren. Bij basics gaat het om basisvoorzieningen waarvan de gemeente vindt dat die op orde moeten zijn. Voor het fysieke deel is de gemeente eventueel zelf de uitvoerder.

Voor gemeentes blijft het de komende jaren een boeiend zoekproces, hoe ze wijkgericht werken vorm kunnen geven om de leefbaarheid in de Nederlandse wijken te optimaliseren.

Onderstaande tabel geeft een samenvatting van de drie ideaaltypen wijkgericht werken.

Variabele	Wijkbewust werken	Wijkgeoriënteerd werken	Wijkgestuurd werken
Reikwijdte	Gescheiden aanbod van fysieke en sociale maatregelen. Accent op het vlot afhandelen van klachten uit de wijk.	Binnen de gemeente afgestemd aanbod van fysieke en sociale acties. Accent op beheer van de wijk en initiatieven uit de wijk.	Integraal programma afgestemd met externe partijen. Beheer en ontwikkeling van de wijk in stedelijk perspectief.
Werkwijze	Er is een wijkdeling gemaakt om gegevens naar wijk te kunnen ordenen (projecten, statistieken om beleid te formuleren).	Wijkplannen worden in samenspraak met wijkraad opgesteld. Eén gemeentebrede manier van wijkgericht werken.	Planning- en controlcyclus ingericht op wijkproducten zoals analyse, plan, programma, verslag en monitor.
Participatie burgers	Vorming van wijkraden met afvaardiging van de wijk. Wijkraden zijn vooral communicatiekanaal voor gemeentelijk beleid en fungeren als ogen en oren voor gemeente. Burgers zijn doelgroep in voorlichting (meeweten) en worden geraadpleegd.	Gemeentebreed functioneren wijkplatforms waarin wijkraden, maatschappelijke instellingen en afdeling 'wijken' van de gemeente vertegenwoordigd zijn. Burgers zijn adviseur en denken mee in vooraf bepaalde onderdelen van het beleidsproces.	Burgers zijn samenwerkingspartners en beslissen mee binnen randvoorwaarden van het bestuur of beslissen samen vanuit gelijkwaardige positie. Beslissingsbevoegdheid over wijkbeleid voor initiatieven vanuit de wijk.
Structuur bestuurlijk	Bestuur voert zelfstandig beleid en verschaft hierover informatie. Geeft mogelijkheid tot commentaar maar verbindt hier niet altijd consequenties aan.	Bestuur bepaalt beleid en staat open voor ideeën en oplossingen van burgers. Er is een wethouder voor wijkzaken. Deconcentratie bestuur bij schaalgrootte.	Bestuur werkt samen op basis van gelijkwaardigheid met burgers en besluit samen met hen over beleid. Elke wijk heeft een wijkwethouder.
Structuur ambtelijk	Sectorenmodel met beleidsafdelingen. Verschillende beleidsafdelingen geven ieder op eigen manier invulling aan wijkgericht werken. Eventueel projectstructuur met een projectleider wijkgericht werken om wijkraden vorm te geven.	Afdeling 'wijken' binnen sectorenmodel coördineert afstemming met beleidsafdelingen en is het aanspreekpunt voor wijken. Afdeling 'wijken' heeft contacten met externe partijen. Afdeling 'wijken' is spin in het (coördinatie en communicatie)web.	Procesgerichte organisatie met multidisciplinaire wijkteams die integraal verantwoordelijk zijn voor de resultaten in een wijk. Ketensamenwerking met externe partijen.
Samenwerking met derden	Voorzichtige kennismaking met samenwerkingspartners en elkaar informeren over activiteiten in de wijk. Verkennen van de mogelijke rollen van samenwerkingspartners in de wijk.	Afspraken over processen waarin samenwerking wenselijk en noodzakelijk is. Samenwerkingspartners gaan een inspanningsverplichting aan om verbeteringen in de wijk te realiseren.	Samenwerkingspartners met mandaat gaan op basis van gezamenlijke verantwoordelijkheid een resultaatverplichting aan. Samenwerkingspartners zoeken naar oplossingen in de keten.
Spanningen in organisatie	Wijkgericht werken komt niet echt van de grond, omdat afzonderlijke belangen van beleidsvelden domineren. Veel energievretende coördinatie en afstemtijd.	Spagaat tussen burgerverlangen (vraag) en beleidsbelangen (aanbod). Afdeling wijkzaken is integratiegeweten. Uniforme of gedifferentieerde aanpak.	Zelforganisatie in de wijk en regie (sturing) door de gemeente. Mate van zeggenschap in de wijk bij stedelijke ontwikkelingen die wijkoverstijgend of wijktegenstrijdig zijn.

Tabel 1 Drie ideaaltypen wijkgericht werken

# Nieuws van Panta Rhei

## De trein is altijd een beetje reizen ... Bedrijfsbezoek Panta Rhei en Academische Stichting Team Based Organisation aan Bombardier Brugge

Op 29 september vond de eerste Panta Rhei-introductie cursus plaats rond 'werken met zelfsturende teams'. De open werkconferentie werd bevolkt door een bonte mengeling van Nederlandse en Vlaamse geïnteresseerden uit verschillende soorten ondernemingen. Makkie Metsmakers en Geert van Hootegem, beiden



Panta Rhei, gaven een introductie over het invoeren van zelfsturende teams. Er was daarbij aandacht voor theoretische inzichten maar de toetsing aan de praktijk via cases of discussie voerde toch de boventoon. Was het nu over het ster- of het bloemblaadjesmodel, de relatie tussen zelfsturende teams en het eindeloop-



baandebat of over belonen in teambased organisaties, de deelnemers wisselden ervaringen en inzichten uit. Het was prettig om vast te stellen dat de honger naar meer niet te stillen was. Laat in de namiddag verhuisde

iedereen naar de bedrijfsterreinen van Bombardier, een bedrijf dat trein en tramstellen produceert. Leden van de Academische Stichting Teambased Organisation (ASTBO) wachtten de deelnemers van de introductie cursus op voor een bedrijfsbezoek. Een autoriteit van het eerste uur inzake teamwerk, Edwien Van Vlierberghe, nam ons daar op sleeptouw. Edwien werkt nu voor het Bombardierconcern, maar was daarvoor actief op de Brugse site en lag daar mee aan de basis van de introductie van de concepten van zelfsturing en teams. Eerder lag hij mee aan de basis van de invoering en consolidatie van de onvolprezen VEC-teams bij Volvo-cars in Gent. Maar we waren vooral gekomen om het gestage implementatieproces van teamwerk bij Bombardier te leren kennen. Hij nam ons mee op

zijn verlichte TAO-pad. Dat is een ontwerp- en implementatiebenadering die Edwien doorheen de jaren verder uitgewerkt heeft. Filosofische en



bedrijfskundige uitgangspunten heien het pad. Het leidt langs een traject met meer dan eens een socio-technisch herkenningspunt. Voor een uitgebreider verslag van dit bedrijfsbezoek verwijzen we u naar onze website ([www.pantarhei.info](http://www.pantarhei.info)).

### Panta Rhei in februari op bezoek bij grote zus IMEC.

Panta Rhei en Imec werden beiden opgericht vanuit een universitaire omgeving. Beiden ontwikkelen hun business binnen de kennis-economie. Hun thuisbasis bevindt zich in Leuven. Maar daar houdt de vergelijking eerlijkheidshalve op. IMEC is een internationaal onderzoeks- en training-centrum dat de top is in het onderzoek en de ontwikkeling van ondermeer de nanotechnologie en andere technologieën van de toekomst. Het telt een 900-tal onderzoekers waarvan ongeveer de helft op tijdelijke basis. Zo'n driehonderd medewerkers zijn van buitenlandse origine, goed voor 48 verschillende nationaliteiten.

De koppeling van de open werkconferentie zelfsturende teams aan een fieldtrip werd door alle deelnemers als zeer waardevol geconfronteerd. Theorie en doorleefde praktijk komen zo op één dag binnen handbereik. Na het fel gewaardeerde bezoek aan Bombardier ruilen we de industriële omgeving in voor de kennisintensieve arbeidsorganisatie bij uitstek, IMEC. Wat betekent teamwerk bij kenniswerkers? Hoe verhouden teams en projecten zich tot elkaar? Hoeveel diversiteit kan een team aan? Allemaal vragen die een antwoord zullen krijgen op het bezoek van de Academische Stichting Teambased Organisation en Panta Rhei aan IMEC. Dit bezoek vindt plaats op 9 februari 2006. Voor verdere informatie kunt u terecht op onze website.



# De Teamcockpit; de basis voor resultaatgericht teamwork

Eigen doelen stellen, gerichte terugkoppeling op de prestaties krijgen en actief verbeteren. Essentiële onderdelen van resultaatgerichte samenwerking. Dit vormt de basis voor het "resultaatgerichte" van resultaatgericht samenwerken. Toch zien wij in de praktijk dat het lastig is om dit concreet in te vullen. Veel teams hebben geen heldere doelen. Ze krijgen niet of nauwelijks terugkoppeling op hun prestaties en gaan zelden gericht op zoek naar goede verbetermogelijkheden. Om een basis te leggen voor resultaatgerichte samenwerking, heeft de ST-Groep samen met SynCubes een systeem ontwikkeld dat teams in staat stelt directe terugkoppeling te krijgen op hun belangrijkste prestatiegebieden.



## Dit systeem is de basis voor:

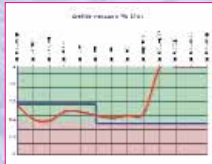
- Focus van het team op specifieke resultaatgebieden.
- Bijsturen van het proces.
- Goed overleg binnen het team en tussen teams.
- Verbeteren van de prestaties.
- Team- en verbeterplannen.

Door de directe terugkoppeling van de prestaties ontstaat energie en betrokkenheid binnen het team, en wordt de basis gelegd voor eigenaarschap en resultaatgerichtheid.



## Van, voor en door het team

De teams kunnen met de TeamCockpit, hun eigen cockpit samenstellen en beheren, gericht op doelstellingen die zij zelf kunnen beïnvloeden. De cockpit geeft terugkoppeling van de prestaties op een specifiek moment en de prestaties over een bepaalde periode. Op basis van deze informatie kunnen teams met elkaar de koers van hun proces bepalen, goed overleg voeren, gericht verbeteren en leerervaringen opdoen.



De licentieprijis voor de teamcockpit is € 1500,- voor 1-5 teams. Daarna € 100,- voor ieder extra team. Daarnaast zal per jaar 30% berekend worden voor hosting en onderhoud.

Voor verdere vragen en informatie:  
Pim Südmeier  
e-mail: [pimsudmeier@st-groep.nl](mailto:pimsudmeier@st-groep.nl)

Voor een demonstratie versie van de TeamCockpit, verwijzen we u naar onze website: [www.st-groep.nl](http://www.st-groep.nl)

## Pleidooi voor nieuwe opzet MBA-opleidingen

 Judith van Bokhoven

### “Managers, maar dan echte”.

*Over de zachte praktijk van het managen en de vorming van managers {Managers not MBAs}.*

H. Mintzberg

Scriptum, 2004

ISBN 90 5594 376 2



De titel van het meest recente boek van managementgoeroe Mintzberg spreekt boekdelen: het bedrijfsleven heeft behoefte aan echte managers en niet aan MBA-ers. Het volgende citaat geeft zijn mening duidelijk weer. “Wat we nodig hebben zijn evenwichtige, toegewijde mensen met een ‘betrokken’ of ‘geëngageerde’ managementstijl. De vorming van zulke managers vereist een andere opzet van de managementopleiding dan die we tot nu toe hebben gezien.” Zijn boek is een pleidooi voor een nieuwe opzet van MBA-opleidingen. Nu moet u weten, dat ik zelf een afgestudeerde MBA-er ben. Zijn stellingname heeft mij nadrukkelijk geprikkeld en riep de nodige vragen bij me op. Vindt Mintzberg dat MBA-ers geen goede leidinggevendenden zijn? Wat deugt er niet aan de MBA-opleidingen? Reden genoeg om zijn lijvige betoeg eens kritisch onder de loep te nemen.

#### Deel I

In deel 1 van zijn boek zet Mintzberg uiteen waarom de MBA's niet de managers zouden afleveren waar het bedrijfsleven écht behoefte aan heeft. Mintzberg omschrijft ‘management’ hierbij als een praktische activiteit waarin een grote mate van ambachtelijkheid (ervaring) is verweven met een bepaalde hoeveelheid kunstenaarschap (inzicht) en een beetje wetenschappelijkheid (analyse). Mintzberg heeft 2 belangrijke punten van kritiek op MBA-opleidingen:

- Het eerste is dat het huidige masterprogramma niet wordt gevolgd door “de man/vrouw uit de praktijk”. Hij betwijfelt of je van mensen die nooit leiding hebben gegeven goede managers kunt maken. Bovendien zouden deze onervaren studenten uitsluitend uit zijn op eigen (financieel) winst.
- In MBA-opleidingen is onvoldoende aandacht voor de ambachtelijke en inzichtelijke kant van het management. Er wordt er teveel accent gelegd op de wetenschap. Dit accent wordt versterkt door het lesprogramma en type leraar dat deze wetenschappelijk colleges geeft.

“Het gevolg van dit alles is, dat de kwaliteit van het leiderschap in onze maatschappij te laag is”, aldus Mintzberg.

Als voormalig MBA-er moet ik Mintzberg op hoofdlijnen gelijk geven. Ook mijn klas zat vol met twintigers. Ook mijn motivatie werd door ambitie gevoed. Hoger instromen op de zakelijke ladder met daaraan gekoppeld meer status en een hoger salaris, daar was het om te doen. En het is ongetwijfeld ook zo, dat de opleiding een veel beter rendement oplevert, als een student al de nodige praktijkervaring heeft opgedaan. Echt leren vindt immers pas plaats als men de stappen in de leeracyclus doorloopt (actie ondernemen, ervaren, reflecteren, verbanden leggen) en dat is veel beter te doen als je over een aantal jaren managementervaring beschikt.

Ondanks dat ik het in de kern wel eens ben met de visie van Mintzberg wil ik toch ook een aantal kanttekeningen plaatsen.

- 1 Ten eerste schrijft hij over MBA's in het algemeen, terwijl bijna al zijn voorbeelden betrekking hebben op Harvard. Dat is slechts één MBA uit velen. Dit roept de vraag op, of hij zijn mening niet te veel baseert op een beperkt referentiekader.
- 2 Ten tweede spreekt hij over de meningen van allerlei “belangrijke” mensen uit de academische wereld. Maar hoeveel waarde moet ik hechten aan de mening van die academici? Zijn dit ook niet juist de grondleggers van het huidige opleidingensysteem? Bovendien zie ik hun argumentatie slecht een mening terug, die gebaseerd is op weinig daadwerkelijke feiten. En daar laat ik me nu juist graag door overtuigen.
- 3 Mintzberg heeft het in al zijn voorbeelden over CEO zus en CEO zo. In mijn optiek vergeet hij een grotere laag managers, namelijk die daaronder. Het gros van de MBA-ers bereikt nooit het CEO niveau. Hoeveel waarde moeten we hechten aan een mening die gebaseerd is op de ervaringen van deze “happy few”. Wellicht presteren al die managers daaronder prima.

4. Als Mintzberg het heeft over de kwaliteit van leiderschap in "onze" maatschappij, dan schrijft hij over Amerika (40.000 MBA'ers per jaar). Al zijn het niet allemaal MBA's, ook Nederlandse universiteiten doceren grotendeels "wetenschappelijk" management onderwijs. Maar, om de link tussen 'opleiding' en 'kwaliteit van leiderschap' één op één te leggen vind ik te ver gaan. Als ik voor mezelf spreek dan vind ik dat mijn MBA mij een basis heeft gegeven, zoals een psycholoog een basis krijgt in zijn opleiding. De ambachtelijke kant kwam pas later, na jaren ervaring. Daarmee is de basis niet waardeloos geworden, zij is slechts later toepasbaar. "De kwartjes vallen in een later stadium, het stadium van de praktijk."

5. Mintzberg stigmatisert in zijn boek de MBA-ers. Een citaat: "Stellen wij ons een 2 bij 2 matrix voor van zelfvertrouwen en bekwaamheid. De effectieve personen bezitten beide, de droeve figuren ontberen alle twee. De pechvogels kunnen wel bogen op bekwaamheid, maar bezitten geen zelfvertrouwen. Zij zijn echter onze zorg waard, want een kleine stimulans voor hun zelfvertrouwen kan heel zegenrijk werken. De gevaarlijke figuren behoren, vooral in onze met hype overvoerde samenleving, tot de resterende categorie: mensen wier zelfvertrouwen hun bekwaamheid te boven gaat. Dit zijn lieden die alle anderen tot wanhoop drijven. MBA-opleidingen trekken zulke mensen niet alleen in massa's aan, maar bevorderen dergelijke neigingen ook: ze sterken hen in de overtuiging dat ze kunnen managen, zonder hun de nodige bekwaamheid daarvoor bij te brengen." Hoewel dit wellicht geldt voor een bepaalde categorie MBA-ers gaat hij hiermee te ver. Hij scheert alle MBA-ers ten onrechte over één kam.

Al met al heb ik me in het eerste deel van het boek danig geïrriteerd aan de

ongenuanceerde wijze waarop de schrijver zijn mening poneert. In zijn boek wordt ik als MBA-er vergeleken met een huursoldaat, enkel aange trokken tot schone handen functies en nooit lang genoeg in de buurt blijvend om de consequenties van mijn handelen te ervaren. Mintzberg generaliseert, stigmatisert en de tendentieuze toon die daardoor ontstaat is zo onaangenaam dat ik geneigd ben zijn boodschap niet meer te willen horen. Dat terwijl hij wel degelijk iets te vertellen heeft. Als Mintzberg bij mij verzet oproept, is de kans groot, dat hij dit bij andere geïnteresseerden en zeker bij ex-MBA-ers, ook doet. Dat is jammer. Wellicht haken zij af en lezen het boek niet uit. Dat kan nooit zijn bedoeling zijn geweest.

## Deel II

Gelukkig verandert Mintzberg in deel 2 van zijn boek van stijl: van kritisch naar constructief. Er moet volgens hem een nieuwe managementopleiding ontwikkeld worden en hij geeft aan hoe.

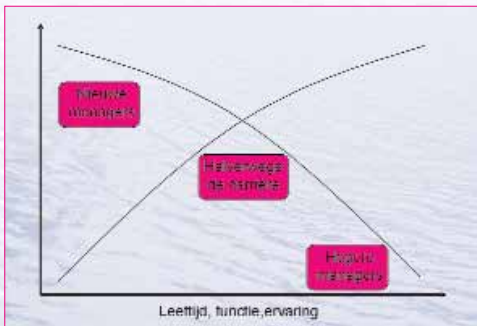
### 1. De managementopleiding moet zich beperken tot managers uit de praktijk.

De management opleiding moet een voorrecht zijn, verworven door

prestaties als manager en niet door een score op een test. Effectief hierbij is dat organisaties kandidaten aanwijzen en ondersteunen door bijvoorbeeld de opleidingskosten voor hun rekening te nemen, de kosten van hun afwezigheid op het werk inbegrepen. Zelf heb ik een Management Development (MD) traject gevolgd binnen Stork. Dit is hiermee enigszins te vergelijken. Ik had toentertijd acht jaar ervaring, werd hoofd van een afdeling en kon zeker hulp gebruiken. Ik kan me herinneren de cursussen als zwaar (naast mijn werk) maar ook zeer lonend te hebben ervaren. Ook daarover zegt Mintzberg wat meer, want wanneer selecteer je dan (zie figuur 1)? Hij wijst erop dat halverwege de loopbaan misschien het beste moment zou kunnen zijn: laat genoeg om effectief te kunnen selecteren, en vroeg genoeg om van het geleerde te kunnen profiteren.

### 2. De collegezaal moet tijdens de opleiding de ervaring van de managers versterken.

Hiermee bedoeld Mintzberg dat van leren pas sprake is wanneer de push van de docent aansluit bij de pull van de lerende.



Figuur 1 In welke fase van de carrière heeft een MBA-opleiding het meest effectief?

### 3. Verhelderende theorieën helpen managers aan meer inzicht in hun eigen ervaring.

Anders geformuleerd, management-onderwijs moet in de eerste plaats aanzetten tot grotere wijsheid. Daarvoor moet de opleiding een sfeer van bezinning scheppen, een sfeer waarin iedere cursist kan nadenken over zijn eigen ervaring, geïnspireerd door interessante ideeën, concepten en theorieën.

### 4. In het licht van conceptuele ideeën grondig nadenken over ervaringen, is de sleutel tot leren wat management inhoudt.

Natuurlijk zijn er doeners nodig, maar dan wel doeners die al doende kunnen nadenken, zich dingen afvragen, aftasten, analyseren, synthetiseren en verbanden leggen. Dit moet individueel. Bovendien kunnen managers in kleine groepjes profiteren van elkaars ervaringen en overwegingen, wat de interpretatie verdiept.

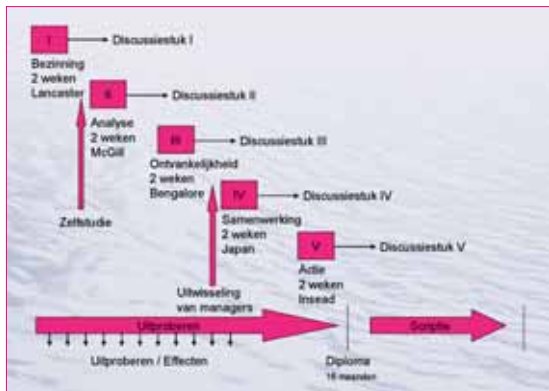
### 5. Uitwisseling van bekwaamheden vergroot bij managers het besef over hun optreden.

Hierbij spreekt Mintzberg over bekwaamheden als strategisch denken, leiding geven, communiceren en onderhandelen. Met elkaar kun je onderzoeken wat wel en wat niet werkt. Het belang hiervan schuilt in het groter besef van managers eigen werkwijzen, waardoor ze van hun dagelijkse ervaring kunnen blijven leren.

### 6. Leren van effecten op de organisatie gaat verder dan nadenken in de collegezaal.

Wat Mintzberg het onderwijs-effect noemt is dat alle managers tevens docent moeten zijn, als coach of mentor moeten zij hun eigen mensen verder ontwikkelen en door uitwisseling van ideeën en ervaringen hun collega's helpen. Het mag niet enkel gaan om eigen gewin.

### 7. Als het bovenstaande moet worden samengesmolten tot een proces van "ervaren bezinning".



Figuur 2 Opbouw van het door Mintzberg ontwikkelde MBA-programma

Om hierop uit te komen moet in de collegezaal het accent verlegd worden van onderwijzen naar leren.

### 8. Het curriculum, de architecturen de onderwijsstaf moeten in overeenstemming daarmee veranderen van gecontroleerd ontwerpen in flexibel begeleiden.

In dit laatste voorstel geeft Mintzberg aan dat een ander type "leraar" nodig is voor een dergelijke opleiding. Twee begrippen staan centraal in de moderne managementopleiding: 'bezinning' en 'nadenken'. Door het gehele curriculum en het onderwijsproces zo in te richten dat de manager voortdurend wordt uitgedaagd om zijn eigen ervaring ter discussie te stellen en in te zetten voor de ontwikkeling van zichzelf, studiegenoten en de organisatie, wordt een blijvend leereffect bereikt.


Kortom, al die voorstellen worden gerealiseerd in wat Mintzberg het IMPM-programma noemt. International Masters in Practicing Management (zie figuur 2). Een opleiding bestaande uit vijf modules van elk twee weken, gegeven op vijf locaties.

Elke module is gewijd aan een ander denkpatroon (bezinning, analyse, ontvankelijkheid, samenwerking en actie). Tussentijds wordt de opgedane kennis en ervaring in de eigen praktijk 'uitgeprobeerd' en het geheel wordt afgesloten met een scriptie. Hoger en middenmanagers worden door hun onderneming uitgezonden en betaald. Het liefst groepsgewijs zodat ze gezamenlijk kunnen werken aan problemen van hun bedrijf.

Ik vind het bewonderenswaardig dat iemand onderzoekt wat de utopische opleiding zou zijn. Mintzberg heeft het zichzelf niet eenvoudig gemaakt. Vind maar eens die nieuwe leraar, creëer maar eens die leeromgeving van 'ervaren bezinning', zeg maar eens nee tegen de dikbetalende jonge student. Daar komt bij dat het tijdsbestek niet reëel is, topmanagers kunnen geen tien weken vrij gemaakt worden in een periode van 16 maanden. Ik zou Mintzberg daarom willen adviseren om nog eens kritisch naar het IMPM programma te kijken. Laat de utopie varen voor realisme, voor werkelijke haalbaarheid.



## Wie gelooft er nog in onderwijsvernieuwing?

 Hans Kommers

Krijgt u ook wel eens het idee, dat het in het onderwijs een droeve ellende is? Ik in ieder geval wel. Als ik op een feestje met iemand uit het onderwijs praat, dan krijg ik vaak een stortvloed van geklaag over me heen. Geklaag over de schoolleiding, over het gedrag van leerlingen, over ouders, over Den-Haag. Ik vraag me dan af: is het nou echt een straf om in het onderwijs te werken? Of zijn leerkrachten misschien gewoon een beetje zeurderig aangelegd? Dat laatste geloof ik niet. Ik kan me niet voorstellen dat leerkrachten van nature meer of minder klagerig zijn aangelegd dan anderen. Ik zie het geklaag veel meer als een uiting van 'aangeleerde hulpeloosheid'. Die houding kom ik wel meer tegen in organisaties die zijn vastgelopen. Organisaties waar mensen het gevoel hebben dat ze onvoldoende invloed hebben op hun werk en hun resultaten. Mensen raken dan gefrustreerd, omdat ze niet meer in staat zijn om te realiseren wat er van ze verwacht wordt.

Zo vertelde een kennis van me die van huis uit lerare Spaans is, dat ze 'gebombarderd' was tot begeleider van leerlingen in het uitstippelen van hun eigen leertraject. Leerlingen op deze school voor beroeps onderwijs worden geacht een persoonlijk ontwikkelplan te maken wat de basis vormt voor zelfsturend leren. Haar collega's hadden voor de begeleiding een methode ontwikkeld die zij geacht werd toe te passen. Enigszins beschaamd vertelde ze van de worsteling van de leerlingen met zoiets moeilijks als een persoonlijk ontwikkelplan. En van haar eigen worsteling met een 'vak' waar ze niet vertrouwd mee is en met een methode die nog van alle kanten rammele. Ik heb geen glazen bol nodig om te voorspellen wat erover een paar jaar in de krant komt te staan: het bedrijfsleven klaagt over het niveau van de schoolverlaters in het beroeps onderwijs en er gaan stemmen op om maar weer terug te gaan naar het meer traditionele onderwijs. Iets vergelijkbaars is pas geleden gebeurd met het studiehuis in het voortgezet onderwijs.

Is het dan die nieuwlichterij met concepten als basisvorming, studiehuis, competentiegericht en zelfsturend en samenwerkend leren, die niet werkt en docenten frustreert? Ik ben geen pedagogisch expert, maar het lijkt mij dat deze concepten niet door sukkel zijn bedacht. En volgens mij zijn ze voortgekomen uit een jarenlange zoektocht naar onderwijsvormen die beter aansluiten bij de behoeften van de leerling. Maar waarom stranden de onderwijsvernieuwingen dan in schoonheid?

Volgens mij heeft dat alles te maken met een gebrek aan besef wat de impact van onderwijsvernieuwing is op de organisatie van het onderwijs. Een aantal van de onderwijskundige vernieuwingen van de laatste jaren betekenen een fundamentele verandering van het primaire proces van het onderwijs. Ze vragen daarmee ook verandering van de structuur van scholen, van de competenties van docenten en niet in het minst ook van de cultuur. Dan praat je over veranderingsprocessen, die niet alleen inhoudelijk, maar ook procesmatig ingewikkeld zijn. Of wel: onderwijsvernieuwing betekent ook organisatievernieuwing. Ter illustratie één voorbeeld. We zien

dat scholen in het kader van onderwijsvernieuwing er regelmatig voor kiezen om leraren in teams samen te laten werken. Dat lijkt voor velen een voor de hand liggende en 'eenvoudig' te realiseren stap te zijn. Vaak realiseert men zich daarbij niet hoe haaks dat staat op de diepgewortelde onderwijscultuur. Er is een zeer lange traditie waarin de docent alleenheerser is voor zijn of haar klas en dus ook alleen op zichzelf is aangewezen (vooral niet laten merken als je ordeproblemen hebt, natuurlijk). Samenwerking realiseren tussen leraren is daarmee geen 'etje'. Het vraagt veranderkundige ervaring en leiderschap.

Ook onze overheid speelt een belemmerende factor in het realiseren van onderwijsvernieuwing. Zij kunnen onderwijsvernieuwing een impuls geven door 'de veranderingen de tijd geven'. Om het effect van de beleidsmaatregel daadwerkelijk te meten ben je snel tien jaar verder. Daadwerkelijke onderwijsvernieuwing vraagt een consistente visie, die gedurende lange tijd leidend is voor de verandering. Aan dit laatste lijkt het stelselmatig te ontbreken. Het onderwijs is eerder een speelbal van de Haagse bewindsliden. Vernieuwingen worden vol enthousiasme in gang gezet, maar ze worden ongeschijnlijk net zo gemakkelijk weer stopgezet als de beoogde resultaten niet snel genoeg worden bereikt. In die zin is de roep van scholen om minder veranderingen en minder bemoeienis uit Den-Haag denk ik volstrekt terecht. De vergelijking met paardrijden over ruw terrein gaat hier op. Als een ruiter op ruw terrein voortdurend de teugels strak houdt om zijn paard te sturen, zal het paard struikelen en haar benen breken. Het moet zijn eigen weg kunnen vinden tussen de zeer vele kleine hindernissen. De ruiter moet het de vrije teugel geven en minimaal sturen. Slechts als het paard volledig uit de richting, in een ravijn dreigt te storten, is een ingreep verstandig. Het ministerie lijkt geen goede ruiter. Betrokken en ijverige ministers en staatssecretarissen die zich graag politiek profileren door daadkrachtige ingrepen in het onderwijs trekken veel te vaak aan de teugels. Onderwijs is veel te belangrijk om geregeerd te worden door de politieke waa van de dag.



## ST-Groep organiseert bijeenkomst over 'wijkgericht werken'

Op 30 november jongst leden organiseerde de ST-Groep de gemeenten ontmoeting 'Wijkgericht werken, wijkgericht sturen'. Het was een levendige en dynamische bijeenkomst. Er werden inzichten gepresenteerd en uitvoerig ervaringen uitgewisseld over de aanpak en organisatie van wijkgericht werken. Toon van den Brink van de gemeente 's-Hertogenbosch presenteerde de aanpak in zijn gemeente. Peggy Goris presenteerde een drietal typering over de organisatie van wijkgericht werken: wijkbewust, wijkgeoriënteerd en wijkgestuurd. Voor de deelnemers zaten hier veel herkenningspunten in voor de inrichting van de eigen organisatie. Er werd intensief gediscus-



sieerd over vragen als: hoe is wijkgericht en vraaggestuurd werken te realiseren in de gemeentelijke organisatie en hoe is de integrale samenwerking met andere betrokken partijen te realiseren? Voor een uitgebreid verslag van deze gemeente ontmoeting kunt u terecht op onze website.

**ST-Groep en Panta Rhei  
wensen u een gezond  
en voorspoedig 2006 toe!**

## Regionale bijeenkomsten bouwbedrijven

Onder de naam Werkgoed hebben de werkgevers- en werknemersorganisaties in de bouw samen met het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid tussen oktober 2001 en oktober 2005 gezond werken in de bouw gestimuleerd. "Anders organiseren" is een van de projecten van Werkgoed. Dertig bedrijven hebben succesvol ervaring opgedaan met maatregelen die gericht waren op enerzijds meer efficiëntie en ander-

zijds minder werkdruk voor werknemers in de bouw te komen. Om bredere bekendheid te geven aan de resultaten van dit project 'Anders organiseren in de bouw' worden informele regionale bijeenkomsten georganiseerd: 'in de kroeg'. Deelnemende bedrijven uit het project zullen daar hun ervaringen delen met collega-bedrijven bij hun in de buurt. Voor verdere informatie kunt u contact met ons opnemen.

## Meer weten?

Op onze websites vindt u alle informatie over de ST-Groep en Panta Rhei. Wie we zijn, wat we doen. Een volledig overzicht van onze producten, diensten en opleidingen, klantencases, publicaties, Panta Rhei artikelen. Kortom, wilt u meer weten over de ST-Groep en Panta Rhei, ga dan naar

[www.st-groep.nl](http://www.st-groep.nl) of [www.pantarhei.info](http://www.pantarhei.info)

### Partner in organisatieverandering

De ST-Groep en 'Panta Rhei' zijn organisatieadviesbureaus gespecialiseerd in het begeleiden van organisatieveranderingsprocessen gericht op verbetering van vitaliteit en productiviteit van de organisatie en op betrokkenheid van mensen. Zij zijn actief in respectievelijk Nederland en België. Het creëren van een transparante organisatie met decentrale verantwoordelijkheden en een resultaatgerichte cultuur is daarbij van belang. Organizeverandering kan alleen plaatsvinden door de organisatie zelf. Als partner kunnen we hierbij adviseren, begeleiden, opleiden en hulp in de vorm van co-management aanbieden.

### De ST-Groep bestaat uit:

Pierre van Amelsvoort, Judith van Bokhoven, Peggy Goris, Daan Herrman, Annemarie ter Heijne, Hans Kommers, Elly Lemmers, Ilse Luijkx, Makkie Metsemakers, Rob Pere, Brend Seinen, Petra Stoelinga, Pim Südmeier, Joost van de Wal.

### Panta Rhei bestaat uit:

Bart Cambré, Anne Delarue, Geert van Hootegem, Guido Maes, Guido Philips.

## COLOFON

Panta Rhei - december 2005

Panta Rhei is de nieuwsbrief van de ST-Groep en Panta Rhei en verschijnt gemiddeld 3 keer per jaar. Via onze website of telefonisch kunt u zich gratis op de nieuwsbrief abonneren.

**Redactie** Rob Pere en Pierre van Amelsvoort. Met bijdragen van Makkie Metsemakers, Peggy Goris, Hans Kommers en Judith van Bokhoven.

#### Realisatie

In samenwerking met VisionArt B.V. (gevestigd in 's-Hertogenbosch).

