



change

Grenzen overschrijden



COVER: Chinezen beheersten in onze Gouden Eeuw 30% van de wereldeconomie; nu vormt hun diaspora opnieuw de derde wereldeconomie. Rivier de Dommel stoort zich niet aan organisatorische of landsgrenzen. Ethiopische consultants missen de 'common ground' onder hun vak. Change⁴ gaat over grensoverschrijding: geografisch, organisatorisch of mentaal.



Colofon

Uitgave

Sioo
Interuniversitair centrum
voor organisatie- en
veranderkunde

Admiraal Helfrichlaan 1
3527 KV Utrecht
tel. 030-291 30 00
fax 030-291 30 13
e-mail: sioo@sioo.nl
www.sioo.nl

Redactie

drs. Chrétien Felser en
Saskia J.M. Cortlever-Keus

Met medewerking van:

Ronald Buitenhuis

Fotografie

August Swietkowiak,
Beneden Leeuwen
Arne Mosselman

Ontwerp

x-hoogte, Tilburg

Druk

Budde Grafimedia, Utrecht

inhoud

3

Grenzen overschrijden

Jaap Boonstra, rector van Sioo

4

Samenwerken over grenzen: Het worden leuke en spannende tijden

Een gesprek met Adjiedj Bakas, trendwatcher en auteur

12

Water kent geen grenzen

Ruud Viergever, Philip van Klaveren en Katrien Termeer
over samenwerken over organisatiegrenzen heen

18

Adviseren in Ethiopië

Een blik in het reisverslag over een Afrikaans traject van
Marguerithe de Man en Wieteke Beernink

20

Column

En nu de wei in

Deelnemers doen verslag van hun ervaringen met hun Sioo traject

En verder...

17

Sioo publicaties


22

Sioo staf werkt mee aan ...

22

Agenda en agenda nader beschouwd

Grenzen overschrijden



“It is impossible to discover new lands without leaving the known coast behind”

prof. dr. Jaap J. Boonstra, rector

Deze Change gaat over grensoverschrijdend veranderen, vernieuwen en leren. U wordt uitgenodigd uw mentale, organisatorische en geografische grenzen te verkennen.

Afgelopen maand waren deelnemers aan Executive Change Management in Johannesburg in Zuid Afrika. Daar hebben we (opnieuw) ervaren wat transformatie werkelijk betekent. In korte tijd is een transformatie gerealiseerd van apartheid naar gelijke rechten voor iedereen. De opbouw van het land is een voorbeeld voor heel Afrika. Door zelf aan de slag te gaan in Johannesburg verruimen we onze mentale grenzen. Zelf kom ik iedere keer terug vol energie, ideeën en inspiraties. Deze vierde reis hielden we ons bezig met veiligheid, leefbaarheid en zorg. Het is bijzonder te ervaren hoe in de binnenstad van Johannesburg mensen van stedelijke ontwikkeling samenwerken met projectontwikkelaars en aannemers. Politie, stadswachten en particuliere beveiligingsbedrijven werken samen om criminaliteit tegen te gaan. Publiek-Private Samenwerking is hier geen probleem, maar een oplossing om de leefbaarheid in de stad te vergroten. De partners gunnen elkaar hun succes in openbare orde en ondernemerschap. Hiervan kunnen we in Nederland veel leren. Er is genoeg te doen aan industrieontwikkeling, woningbouw, gebiedsontwikkeling, leefbaarheid in steden en verbetering van onderwijs en zorg. Uitdagingen

die juist door samenwerking tussen organisaties kunnen worden aangepakt.

Samenwerken over organisatiegrenzen is in Johannesburg heel normaal. In het politiebureau van de sloppenwijk Alexandra is een opvangcentrum voor misbruikte en mishandelde kinderen. Het politiebureau is een veilige haven waar kinderartsen, jeugdhulpverleners, zedenpolitie en psychotherapeuten vanzelfsprekend samenwerken. De behoeften van het kind staan centraal. Is eerst medische hulp nodig, dan geven ze die. Wil het kind eerst spelen, dan kan dat met een spelbegeleider. De psychotherapeut staat klaar als er traumatische schade is. Kwaadheid wordt omgezet in het doen van aangifte. Geen algemeen meldpunt kindermishandeling, indicatieorganen, slachtofferhulp, casemanagers, kindbeschermers, voogdij-instellingen en toezichthouders. Gewoon samenwerken in één gebouw vanuit de behoeften van het kind. En als het nodig is plaatsen ze de dader uit huis, niet het kind.

Anders kijken. Door geografische grenzen te overschrijden. Anders denken. Door mentale grenzen te doorbreken. Anders doen. Door samenwerking aan te gaan over grenzen.

Waar liggen uw grenzen?



Adjied Bakas: "Wie niet kan lachen, moet geen winkeltje beginnen"

Samenwerken over grenzen: Het worden leuke en spannende tijden

Een gesprek met **Adjiedj Bakas**, door **drs. Chrétien Felser**, programmamanager

In iedere uitgave van Change zal een portret geschilderd worden van iemand die zijn of haar sporen verdiend heeft rond veranderen.

Deze keer is dat Adjiedj Bakas, trend watcher en auteur van de bestsellers Megatrends Nederland (2005) en Megatrends Europe (2006).

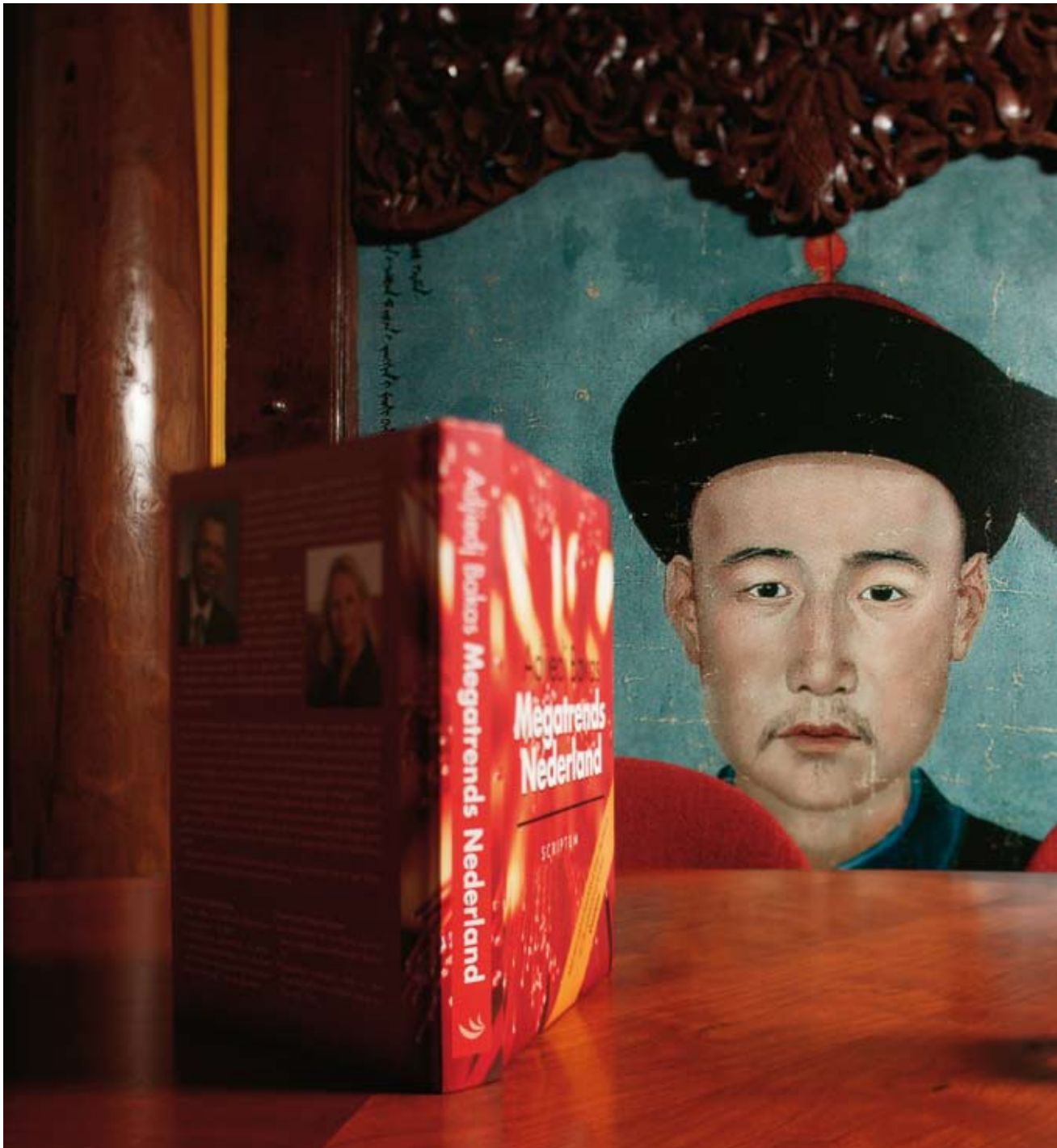
Met Adjiedj Bakas passeer je alle grenzen. Adjiedj (1963) is geboren in Zuid-Amerika uit Indiase ouders en woont sinds 1983 in Nederland. Hij is algemeen directeur van Dexter Communicatie BV, een adviesbureau dat (mega)trends voor opdrachtgevers vertaalt naar communicatie en marketing. De 'grenzen' uit het thema 'samenwerken over grenzen' vat Adjiedj vooral op als geografische grenzen. Het gesprek leidt ons van Duitsland en Zwitserland naar Turkije en China. Ook met zijn persoonlijke stijl van praten en denken en met zijn humor overschrijdt Adjiedj grenzen. Zijn antwoorden passen vaak niet binnen mijn vragen. Zijn lach kan ik niet laten horen, wel het credo boven zijn CV: 'Wie niet kan lachen, moet geen winkeltje beginnen'. Adjiedj runt met gemak een megastore.

Organisaties werken steeds vaker samen in gezamenlijke ondernemingen of tijdelijke allianties. Hoe passen nieuwe samenwerkingsvormen binnen de megatrends die jij schetst?. Welke invloed hebben die trends op samenwerking?

“De bevolking van Europa krimpt. Duitsland loopt voorop met een krimp van 80 miljoen inwoners nu naar 60 miljoen in 2050. Dat betekent 20 miljoen minder consumenten. Tegelijkertijd groeit de wereldbevolking van 6 miljard mensen nu naar 9 miljard in 2050. Wereldwijd komen er dus 3 miljard nieuwe consumenten bij.

We zien ook dat de welvaart wereldwijd evenwichtiger verdeeld raakt. Er komt een steeds grotere middenklasse, want zoals we de economie nu hebben georganiseerd is het van belang een grote middenklasse te hebben. Een autofabriek kan wel een paar luxe auto's verkopen aan de 1% rijken onder de bevolking, maar dat is niet interessant. Dus je moet ervoor zorgen dat de middenklasse en ook de arbeidsklasse wat te besteden heeft.

We klagen graag. Als de klaagmuur te koop was, stond hij al lang in Europa. Maar de mensheid doet het kennelijk verkeerd goed. Westerse bedrijven zullen alleen meer exportgericht moeten worden. Als je leuke dingen maakt die ze in China, India, Rusland en Brazilië willen kopen en je kunt die exporteren, dan is er hier niks aan de hand. De Turkse elite bijvoorbeeld rijdt in Duitse auto's. Een Mercedes noemen we om te plagen toch een 'Turkenbak'? Turkije wordt een belangrijk land, waar de middenklasse snel groeit. Daar moet je je merk, je 'brand' dan ook goed neerzetten. Voor veel bedrijven is dat interessant.



Je moet over grenzen durven denken. In het noorden van Nederland, bijvoorbeeld, is er een plan voor een nieuwe boerderij met 15.000 koeien voor melk en zuivelproducten. Niet voor de Europese markt, daar hebben we al voldoende zuivel. De bevolking hier zal met 20 tot 40% krimpen en vergrijzen. En oudere mensen eten minder. Dat wordt allemaal export, want Nederlandse melk en zuivelproducten zijn zeer geliefd in het buitenland. Drie boeren hebben dat met elkaar bedacht. Ze noemen het 'de koeienflat'. Helemaal gericht op export

**Als de klaagmuur te koop was,
stond hij al lang in Europa**

naar Azië. De productie is hier, maar het merk en het verhaal van de Hollandse koe dat exporteer je. Chinezen houden van dat verhaal over de koe in de wei. Het wordt de tijd van storytelling. Handel genoeg. China was 3000 jaar lang goed voor 30% van de wereld-



economie. Daarna kregen ze een dip en nu komen ze terug in hun oude positie. In de tijd dat China die positie had, creëerden wij in Nederland wel de Gouden Eeuw. Niet door dingen te doen die zij ook goedkoper en beter konden, maar door ons te onderscheiden en dingen te doen waar wij rijk van konden worden. Dus voor bedrijven: Niks aan de hand en pak je kansen! Bedrijven die nu nog niet exporteren, zullen dat moeten leren. Maar veel managers spreken bedroevend Engels. Op een interne markt hoeft dat niet, maar de wereld

verandert. Bij non-profit bedrijven, zoals ziekenhuizen, krijg je een ander verhaal. ABN AMRO heeft vorig jaar een ziekenhuis gekocht in Engeland. Daar zit kennelijk handel. Zorg wordt door de vergrijzing een buitengewoon interessante economische peiler. Ik voorspel je, dat ziekenhuizen straks niet meer onder het Ministerie van VWS vallen, maar onder EZ. Die moeten gerund

Je moet over grenzen durven denken

worden als bedrijven. Er is 14% no show bij operaties. Luchtvaartmaatschappijen kennen dat ook, maar sturen gewoon een rekening en ze overboeken om hun capaciteit te garanderen. Ziekenhuizen doen dat niet. Een bank zal als eigenaar een zorginstelling heel anders runnen en ik weet dat banken hier in Nederland plannen maken om zorginstellingen te kopen. Je krijgt nieuwe coalities, nieuwe eigendomsverhoudingen. Een bank als eigenaar van een ziekenhuis. Zo kan je nog meer coalities verzinnen. We weten dat er verband is tussen de geestelijke gezondheid en het voedsel dat mensen eten. Mensen die chocola en olijfolie eten hebben minder last van depressie. Waarom ga je dan als GGZ-instelling geen samenwerkingsverband aan met een voedselkundige? Misschien wel een coalitie met Verkade. Maar als je dat voorstelt, dan zitten ze je aan te kijken van: Dat bestaat niet.”

Je beschrijft ook een trend van toenemende tribalisering: Mensen trekken zich terug in hun eigen groep of stam. Heeft samenwerking dan wel een kans? Of geeft het alleen maar meer fricties?

“Dat kan, maar het hoeft niet. Zwitserland is een land waar vier talen worden gesproken en toch hartstikke rijk. Het is helemaal niet erg als hier niet iedereen Nederlands spreekt. Mits anderstaligen niet alleen aan de onderkant zitten. Dan heb je een probleem. In het Amsterdamse Chinatown spreekt niemand Nederlands. Who cares? Ze doen geen beroep op de verzorgingsstaat of de uitkeringen. Ze hebben eigen bedrijfjes, eigen vastgoed. Maar ze vermengen zich niet. Die tijd is voorbij. Ik denk dat je overal stadstaten gaat krijgen. De ene wat kleiner, de ander wat groter. Sommigen live, anderen virtueel.

In de Chinatowns over de hele wereld wonen op dit moment al 50 miljoen Chinezen. Die doen zaken met elkaar in de eigen gemeenschap en met de Chinatowns

in andere landen. Alleen al die diaspora is de derde economie ter wereld. Die regelen het helemaal zelf. Zolang je geen beroep doet op de verzorgingsstaat en een bijdrage levert aan de economie vind ik het allemaal best. Dan hoeven mensen van mij niet te integreren. Ik denk dat emigranten uit landen die snel vooruit gaan, zoals Turkije en India, makkelijk een trait d'union kunnen vormen, in tegenstelling tot emigranten die uit

Een trend kan je ook keren

een zwak herkomstland komen, zoals de Antillen, Suriname of Marokko, en veel asielzoekers. Er zal onderlinge rivaliteit en jaloezie komen tussen groepen. De Ghanezen hebben in de Bijlmer de Surinamers economisch al ingehaald. Dat vinden de Surinamers niet leuk. De Afghanen, die hier pas tien jaar zijn, hebben de Molukkers economisch al volledig ingehaald, terwijl die hier al 50 jaar zitten. Je denkt snel dat het allemaal zwakke broeders zijn, maar het zijn rivalen op eenzelfde krappe markt. Degenen die zich snel ontwikkelen en ondersteund worden door een zich snel ontwikkelend land gaan het redden.

Je ziet ook dat er dubbele loyaliteiten gaan ontstaan. Hoog opgeleide jonge Turken gaan nu terug naar Istanbul – een van de hipste steden van Europa met een booming economy, een groei-cijfer van 8% per jaar –, omdat ze met hun tweetaligheid en kennis van twee culturen daar meer kunnen verdienen dan hier. Het zijn calculerende burgers. De maatschappij moet wennen aan tijdelijk burgerschap. Je moet twee soorten burgerschap hebben. Mensen die hier blijvend wonen en die dat ook willen en mensen die hier een paar jaar wonen en daarna weer wat anders willen doen. Die tweede groep burgers moet je anders behandelen. Zoals in Amerika. Daar heb je ingezetenen en 'green cards'. De green cards hebben geen recht op sociale voorzieningen en betalen daar ook niet voor. Ze betalen wel belasting, want ze maken gebruik van voorzieningen, zoals wegen. Dat vind ik leuk. Dat wordt de nieuwe tijd. Een van de redenen dat veel Nederlanders bang zijn voor emigratie is dat de nieuwkomers aanspraak maken op de vleespotten van de verzorgingsstaat. Dat begrijp ik, want dat is de afgelopen veertig jaar natuurlijk niet goed gegaan."

Voorzie jij vermenging of apartheid?

"Etnische vermenging vindt plaats tussen niet-islamitische allochtonen en blanken, maar tussen moslims en de rest, mengt het totaal niet. De Koran verbiedt dat ook. Moslims mogen wel trouwen met een christen, maar die moet dan moslim worden, anders is het over. Vermenging is van oudsher één van de integratiemechanismen. De Chinezen vermengen ook niet, maar die zijn economisch selfsupporting. Als je aan de onderkant van de samenleving zit, moet je omhoog zien te komen. Dat doe je door opleiding, door de taal te leren of door 'sleeping your way up'. Als je dat niet doet of niet mag, dan blijf je onderaan en dan word je vervolgens boos. Want je hebt wel het superieure geloof, maar anderen hebben de macht.

De islam verandert en emancipeert ook. Je hebt liberale moslims, die hebben hier helemaal geen zin in. Die zeggen: "Wij zijn naar Europa gekomen voor de vrijheid en dan komen die klote baarden ons achterna om het te verpesten." Maar de fundi's worden gesteund door olie-geld uit Saoedi-Arabië en Soedan. Veel geld! 6% van het Bruto Mondiaal Product gaat zitten in steun voor het moslimfundamentalisme. Daarom moeten wij zo snel mogelijk onafhankelijk worden van de olie. Anders financieren wij zelf de verbreiding van het fundamentalisme. Liberale moslims moeten we omarmen en de fundi's keihard aanpakken. Het aardige van het christendom is toch wel, dat wij atheïst kunnen zijn en het gewoon mogen zeggen. Bij moslims staat daar meteen de doodstraf op. Mensen gaan zich terugtrekken in hun eigen gemeenschap. In de eigen stam of stadstaat ontloop je de fundamentalisten. Als je in het Gooi woont, heb je er geen last van."

Dat gaat samenwerken in de gemeenschap erg lastig maken. Hoe valt openbaar bestuur dan nog te organiseren?

"Langs nieuwe verzuilingslijnen. In de tijd van de zuilen in Nederland moesten mensen van verschillende zuilen ook niets van elkaar hebben, maar de leiders dealden met elkaar. Die maakten afspraken met elkaar om een burgeroorlog te voorkomen. Ik verwacht dat zoiets nu ook weer gaat gebeuren. Dat iedere stadstaat of stam zijn eigen dingetjes regelt en dat de leiders met elkaar overleggen en onderhandelen. Dat past ook bij globalisering. Het is een heel ander soort saamhorigheid dan vroeger. Saamhorigheid die zich beperkt tot de eigen parochie.

Megatrends volgens Adjiedj Bakas

1. De natiestaat verdwijnt en maakt plaats voor stammen en stadstaten (tribalisering)
2. Tradities verdwijnen als gevolg van technologische, spirituele en milieurevoluties
3. De laissez faire-houding maakt plaats voor veiligheidsobsessie
4. De overheid trekt zich terug, de verzorgingsstaat wordt afgebroken
5. De corporatieve democratie wordt vervangen door een aandeelhoudersdemocratie
6. Nederland als 'slaapland' ontwikkelt een nieuwe gouden eeuw
7. De calvinistische cultuur maakt plaats voor aziatisering, islamisering en deseksualisering

Tussen burgers en openbaar bestuur zal veel veranderen. Van de wetgeving in dit land komt nu al 60% uit Europa. Maar we hebben nog steeds evenveel bestuurders en ambtenaren als vroeger. Dat kan natuurlijk niet. Burgers keren zich van het openbaar bestuur af en gaan dingen zelf regelen. Een groep senioren bijvoorbeeld zegt: "Betalen we ons hele leven zorgpremie, krijgen we op onze oude dag zo'n heks van een verpleegster, zoals

Durf onwaarschijnlijke coalities aan te gaan

uit Jiskefet. Daar hebben we geen zin in." Die hebben zelf een flat gebouwd, gezamenlijk verpleging geregeld. Klaar! Op een gymnasium wil een groep ouders dat hun kinderen Chinees leren. De school wil dit niet regelen, doen de ouders het zelf. Burgerschap ontwikkelt zich richting eigen initiatief, dat heeft de WRR ook al aangegeven. Nieuwe technologie helpt daarbij enorm. Je kunt je op het ogenblik ook makkelijk van het openbaar bestuur afkeren. In Bloemendaal hebben burgers tegen het gemeentebestuur gezegd: "We hoeven geen politie meer. Huur maar een particuliere beveiligingsdienst. Hier gebeurt toch nooit wat, dus waarom zo'n ingewikkeld apparaat. Dus, weg ermee!" Een projectontwikkelaar zegt: "We gaan een hele stad opkopen en alles zelf regelen. Niet alleen de panden, maar ook alle voorzieningen: Gas, water, stroom, afvalverwerking enzovoort." Ik vind dat interessant en ik adviseer de overheid om dat soort experimenten ook toe te staan. Volgens mij krijgen we een leuke tijd!"

De overheid moet zich gaan bezinnen op de vraag: 'Wat doe ik voor de burgers?' En ze moeten ook leren 'nee' te zeggen? De overheid is in een kramp geschoten na Fortuyn, Volendam en de vuurwerkkramp. Ieder incident wordt gevolgd door nog meer regels. Waarom? Je moet het lef hebben te zeggen: Een brand in een discotheek kan altijd en overal gebeuren. Leer te leven met de risico's. U klaagt over teveel regels. Wilt u dat wij met nog meer regels aankomen bij ieder risico?"

Hoe zeker is de toekomst? Worden jouw trends realiteit?

"Een trend kan je ook keren. Als wij de trend van de vergrijzing willen keren, moeten wij besluiten vanaf morgen weer kindertjes te gaan fokken, dan is het snel afgelopen met de vergrijzing. Dat geldt voor meer din-

Ik krijg al vijftien jaar gelijk

gen. Ik heb opgeschreven wat ik verwacht dat er gaat gebeuren. Maar je kunt trends ook doelbewust omdraaien. Neem Europa, daar hadden wij altijd oorlog. We kunnen wel klagen over de EU, maar het gevolg is wel dat we al 60 jaar vrede hebben. Waarom? Omdat we de economieën afhankelijk van elkaar hebben gemaakt. Fransen en Duitsers kunnen elkaar wel haten, maar geen oorlog meer voeren. Dat principe kunnen we wereldwijd doorvoeren, zowel tussen stadstaten als tussen wereldmachten als Amerika en China. Wij hebben een slecht zelfbeeld. Ik vind de EU een topuitvinding. Het concept wordt overal in de wereld gekopieerd. In China verbazen ze zich erover hoe wij, zonder territoriale bezetting, een superstaat hebben gecreëerd. Dat vinden ze leuk. En Europa is hun grootste markt.”

Wat voor managers, bestuurders en adviseurs gaan dit overleven?

“Managers moeten leren denken in ‘coalitions of the willing’, een coalitie aangaan met clubs die van pas kunnen komen. Dat kan tijdelijk zijn, zoals ziekenhuizen die samenwerken met TPG Post om hun logistieke processen te verbeteren. Ze moeten ook gaan praten met mensen buiten branche. De meeste managers praten alleen maar met mensen uit dezelfde branche. Professionals doen dat ook. Verdiep je in de vraag: Hoe doen anderen het? Wat kan ik leren van hoe anderen het aanpakken. Durf onwaarschijnlijke coalities aan te gaan. Leer ‘out of the box’ te denken. Eigenlijk moet je altijd ‘ja’ durven zeggen, zoals Hans Beckers van Humanitas dat doet (Zie: Change 1).

Bij de overheid denken managers altijd eerst ‘nee, want ... regel A, B of C’. Daar moeten managers leren denken over hoe je burgers kunt helpen in plaats van ze te bestrijden. En met minder regels. Je wordt gek als je een woning wilt splitsen. Ik betaal belasting, maar die lui zijn me alleen maar aan het tegenwerken. Overheidsbestuurders moeten leren denken in: Het mag, tenzij ...

Adviseurs die gewend zijn om hetzelfde advies twintig keer te verkopen gaan een probleem krijgen.





De mensheid doet het kennelijk verrekte goed

Opdrachtgevers wisselen namelijk veel meer informatie uit en zullen ontdekken dat ze drie keer hetzelfde rapport hebben gekregen. Een adviseur moet kunnen praten met types waar hij normaal niet mee praat. Hij moet leren dat goede ideeën ook kunnen komen van mensen zonder opleiding of van een vrouw. Veel blanken moeten eraan wennen dat er een zwarte consultant binnen komt.

Sioo en Dexter kunnen samen ongewone ontmoetingen organiseren. Daar komen vast leuke dingen uit.”

Wat voor methodiek heb je ontwikkeld voor trendwatching?

“Ik heb een goed instinct, maar ik gebruik de wetenschap om dat te onderbouwen. Het fundament van mijn trends moet stevig zijn. Het moet wel kloppen. Ik werk met een netwerk van trend watchers over de hele wereld en gebruik veel de methodiek van de camera. Ik reis veel en fotografeer overal. Ik heb altijd mijn digitale camera bij me. Als ik hetzelfde zie in Amsterdam, Berlijn, Hong Kong en Washington weet ik: Er is wat aan de hand. Dat is fingerspitzengefühl. Ik interview veel mensen en haal ook veel uit geschiedenis. Ik krijg al vijftien jaar gelijk, dat maakt het ook makkelijk.”

Werk je van klein naar groot? Komt er na Megatrends Nederland en Megatrends Europe ook een Megatrends World?

“Nee hoor. Ik heb ook een boek over vakantietrends geschreven. Mijn volgende boek gaat over de toekomst van God, de trends op religieus en spiritueel gebied.”

Maar denken binnen grenzen past niet zo bij Adjiedj. Hij sluit af met:

“Ik ben ervan overtuigd dat we ook stukjes ruimte gaan koloniseren. Een kunststof planeet binnen de dampkring bijvoorbeeld. Daar kunnen we criminelen op zetten, een nieuw Duivelseiland. Of een leuk oord voor een stam. Het worden leuke en spannende tijden.”



Philips en DE samen in Senseo; kas-teelt en elektriciteitsbedrijven samen in CO2 en warmteoplossingen; het samenbrengen van faciliteiten voor informatievoorzieningen in een Shared Service Center, de HSL, de Betuwelijn, crèches die harmonieus optrekken met bejaardentehuizen en champignontelers die samen met de tuinbouw mestproblemen aanpakken. Talloze combi's die bewijzen dat organiseren over grenzen heen werkt. Het komt steeds vaker voor, maar de weg ernaar toe is vaak vol met hobbels.

Water kent geen grenzen

Ruud Viergever, Philip van Klaveren en Katrien Termeer over samenwerken over organisatiegrenzen heen, door Ronald Buitenhuis



Ruud Viergever, is secretaris directeur van het Waterschap De Dommel in Brabant. Katrien Termeer is hoogleraar aan de Universiteit Wageningen en ontwikkelde bij Sioo onder meer het Werkatelier Alliantiemanagement. Philip van Klaveren is adviseur bij Twynstra Gudde, een van de auteurs van het boek *Organiseren tussen organisaties* en deelnemer aan het Sioo traject *In de Wind*; invloedrijk handelen in veranderingsprocessen.

Het boek *Organiseren tussen organisaties* van Philip van Klaveren (met Edwin Kaats en Wilfrid Opheij) is voorzien van een knaloranje sticker: *Genomineerd voor het managementboek van het jaar 2006*. Helaas. Uiteindelijk werd het boek in de verkiezing nipt verslagen door de biografie over Anton Philips. Maar alleen al de nominatie geeft aan dat de auteurs een thema te pakken hebben dat 'hot' is. Bij de tafelgenoten die aanschoven voor dit gesprek voor *Change*, is dan ook weinig discussie over het antwoord op de stelling dat over de grenzen heen organiseren één van de adagia is die het eerste decennium van dit nieuwe millennium kleurt. Ruud Viergever maakt het bijna dagelijks mee dat hij over grenzen heen moet kijken in zijn rol als secretaris

directeur van het Waterschap de Dommel. “De discussie over water houdt niet een meter buiten de sloot op”, zegt hij veelzeggend. “Heel veel partijen bemoeien zich met de inrichting van ons - schaarse - land.” Katrien Termeer signaleert de trend vanuit haar rol als hoogleraar bestuurskunde aan de Universiteit van Wageningen. “Zeker in de discussie over het landelijk gebied heb je met veel partijen te maken.” Als auteur van het genomineerde boek, is Philip van Klaveren vanzelfsprekend overtuigd van de waarheid van de stelling dat organiseren over grenzen heen werkt. Mooi voorbeeld vindt hij nog altijd Stater, oud-onderdeel van Bouwfonds. Dat bedrijfsonderdeel verzorgde de hypotheekadministratie voor Bouwfonds en deed dat zo goed dat ook concurrerende banken hun hypotheekadministratie bij Stater onder gingen brengen. Waarop Stater uiteindelijk werd verzelfstandigd.

Op de vraag hoe hot het onderwerp organiseren over grenzen heen is, zegt Philip: “De laatste jaren zijn bedrijven vooral veel bezig geweest met naar binnen kijken. Ze waren voornamelijk gericht op operational excellence; alle interne processen moesten goed functioneren. Mijn observatie is dat bedrijven nu weer meer naar buiten kijken, lef tonen en van betekenis willen zijn. Ten tijde van de economische neergang moest het vooral goedkoper en slimmer. Nu is het tijd voor groei. Dat kan autonoom, dat kan door bedrijven op te kopen of door samen te werken. Voor de toekomst geloof ik vooral in die derde variant.” Katrien: “Mijn overtuiging is, dat je andere organisaties nodig hebt voor innovatie. Vraagstukken zijn tegenwoordig vaak zo complex dat je

De belangrijkste faalfactoren zijn een gebrek aan vertrouwen en de angst dat er bij je in de keuken wordt gekeken

niet alle expertise in huis kunt hebben. De denkkracht samen met anderen is ook groter; in je eigen club denk je toch vooral meer van hetzelfde. Snelheid is ook een issue. Nieuwe wetten, globalisering ... Mensen en bedrijven kunnen niet alles zelf meer. Ik zeg niet dat het altijd opgaat, maar de kans dat je innoveert is wel veel groter als je met anderen samenwerkt.” Ze prikkelt Philip vervolgens door te stellen dat ze samenwerken eigenlijk helemaal geen hype vindt. Katrien Termeer: “Het speelt voor mij al vijftien jaar en is dus niet meer iets nieuws. We zijn de hype al weer voorbij.” Net als Philip van Klaveren is echter ook Ruud Viergever nog

niet overtuigd: “Ik zie toch dat samenwerken nog vaak met de mond wordt beleden. Hoe dichterbij je komt, hoe moeizamer het allemaal gaat. Ik zie dat bij de waterschappen heel sterk. Je zit bijvoorbeeld met gemeenten om tafel, maar als puntje bij paaltje komt, dan hebben gemeenten vaak geldgebrek en leggen ze de prioriteiten toch elders.”

Een van de dilemma's bij grensoverschrijdend werken is



volgens Philip dat partijen snel in de onderhandeling schieten. “Maar dan verlies je de win-win uit het zicht. We zijn in Nederland meesters in het compromissen sluiten. Het is alleen de vraag of dat wel de beste oplossing oplevert.” Ruud: “In een provincie wilden waterschap, gemeente en waterleidingbedrijf gezamenlijk een keten opzetten: van waterwinning tot zuiveren. Het leek allemaal mooi, maar uiteindelijk wilden drie van de dertig betrokken partijen niet en toen ging de stekker eruit.” Philip: “Uit onderzoek blijkt dat uiteindelijk meer dan zestig procent van alle samenwerkingsinitiatieven mislukt. De belangrijkste faalfactoren zijn een

gebrek aan vertrouwen en de angst dat er bij je in de keuken wordt gekeken. Toch is samenwerken de juiste weg.” Katrien: “Ik zie die belemmeringen natuurlijk ook, maar ik heb wel de indruk dat bij veel partijen de overtuiging groeit dat samenwerking onvermijdelijk is. Alleen, hoe geef je het handen en voeten?” Ruud vindt somberen ook overbodig. “Van de 2000 waterschappen vroeger, zijn er nu nog 26 over. We doen

partij liever, dan dat ik samenwerk. Dan ben ik van het gezeur af.”

De tafel is dus gelijkgesteld waar het de vraag betreft of samenwerken zinvol is. Geen discussie over mogelijk. Ze delen tevens de mening dat er geen wondermiddel is om samenwerken te organiseren. Of een fusie beter is dan een alliantie of toch maar los/vast?



heel veel samen, bijvoorbeeld op het terrein van inkoop, en dat werkt heel goed. In Eindhoven hebben ze bijvoorbeeld een akkoord over de gehele waterbeheersing. Elders hebben we een innovatieproject in ontwikkeling op het terrein van waterzuivering, samen met enkele bedrijven, de universiteiten in Delft en Eindhoven en het waterschap. Het kan dus wel. Wat in mijn ogen belangrijk is, is om die successen te laten zien. Dan krijgen mensen er geloof in. Dan gaan dingen leven.” En toch ook hier blijkt de praktijk weerbarstiger. Philip: “Bij Twynstra Gudde organiseerden we eens een zorgseminar. Een directeur zei letterlijk: ik koop die andere

Katrien: “Er is niet één concept. Iedere organisatie moet een eigen spel spelen. Innoveren doe je ook niet altijd met dezelfde partij. Innovatie is fluïde.” Philip: “Achteraf kun je zeggen dat de Senseo een geweldig voorbeeld is van samenwerken over grenzen heen. Maar ik kan je vertellen dat toeval daar een grote rol heeft gespeeld. Samenwerken is een veelkoppig monster.” Wordt Ruud eigenlijk gedwongen tot samenwerken? “Omdat er heel veel partijen in Nederland aanspraak willen maken op grondgebied, moeten we veel overleggen. Vormden de boeren vroeger negentig procent van het waterschapbestuur, nu zijn ze ver in de minderheid. Er zitten steeds

meer partijen aan tafel. Toch is het niet zo dat dat voor ons levensbedreigend is. Samen met anderen doen we meer vanuit een overtuiging. We willen voorop lopen, kwaliteit bieden tegen een zo laag mogelijke prijs en ook maatschappelijk verantwoord bezig zijn. Het is lastig om dat allemaal in je eentje te doen.” Katrien: “Dat is een belangrijk punt. Duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen dwingen je vandaag de dag om over grenzen heen te kijken.” Mooi en aardig, maar nogal wat krachten maken dat ook weer lastig. Philip: “Zo is de bouwsector in Nederland behoorlijk opgeschud door de bouwfraude. Als reactie wordt onder meer op dit moment een opdrachtgevercode á la code Tabaksblat ontwikkeld voor en door de bouwsector. Het thema professioneel samenwerken zal daarvan een essentieel onderdeel vormen.” Ruud: “Mee eens. Kijk naar de zogenaamde ‘blauwe dienstregeling’ in Nederland. Als land onder water wordt gezet bij hoog water, krijgen boeren daar compensatie voor. Ho, zegt Europa dan, dat is staatssteun en dus subsidie. Dat mag niet. Dat is concurrentievervalsing.” Philip: “Wat betreft de overheid geldt, denk ik, dat samenwerken lastig voor ze is, omdat ze zich in het verleden erg comfortabel voelden in de rol van opdrachtgever. Nu het allemaal gelijkwaardiger wordt, is het voor hen veel moeilijker om het samen eens te worden. Dat zijn ze niet gewend.” Lastig of niet, voor Ruud is het volstrekt helder dat de samenwerking in zijn wereld voort zal snellen. “België kent nu helemaal geen waterschap. Daar doe je bijna direct zaken met de minister. Maar water kent geen grenzen. Ik voorspel dat er in 2020 op Europees niveau vier waterschappen zijn die over de vier stroomgebieden hoeden.”

Knelpunten

Er zijn al wat knelpunten voorbij gekomen die grensoverschrijdend samenwerken lastig maken. Toch leggen we de vraag nog eens expliciet op tafel. Waarom gaat het zo vaak verkeerd? Katrien: “Voor mij is het belangrijkste dat je samenwerken niet moet doen vanuit een bestaand organisatieconcept. Dan krijg je weer een stuurgroep en controlelijnen. Dat werkt niet.” Philip: “Als je het doet, moet je het echt en goed aanpakken.” Katrien: “Zorg ook dat je het samen optrekken niet alleen met enthousiaste mensen doet die het allemaal wel zien zitten en zelf hebben bedacht. Als je bijvoorbeeld de bestuurders vergeet, kunnen die later dwars gaan liggen. Loop dus niet te ver voor de troepen uit, maar betrek veel partijen in je enthousiasme. Anderzijds: Tuig ook weer niet te veel kerstbomen op. Als er te veel partijen betrokken

raken, valt het niet meer te organiseren.” Philip: “Ik zag dat bij de Deilgroep in Gorinchem. Zorginstellingen werkten daar op voorbeeldige wijze samen. Heb jij bedden tekort? Oh, ik heb er nog wel wat over. Het ging zo goed dat het samenwerkingsverband te groot werd. Toen zijn ze maar gefuseerd in wat nu de Rivas Groep heet.” Ander dilemma vinden de tafelenoten dat er in samenwerking te veel wordt ‘gepolderd’. Dat mensen het overal eens over willen zijn. Katrien: “Samen optrekken is ook een kwestie van gunnen. Als je de macht te veel naar je toetrekt, kun je die macht ook makkelijk weer kwijt raken.” Dwang is volgens Ruud ook een slechte stimulus. Philip vervolgt: “Ik ken een voorbeeld van een gemeente die een *shared service center* op móest zetten. De politiek legde dat dwingend op. Mensen namen er direct afstand van. Dan gaan de hakken in het zand.” Philip wijst ook nog op de persoonlijke klik tussen partijen. “Je moet als individuen door één deur kunnen. Anders wordt het op termijn heel moeizaam.” Philip geeft aan dat wat hem betreft drie zaken essentieel zijn:

Samenwerken kun je leren

Zorg ervoor dat je je als organisatie weet te positioneren in je omgeving, kies bewust voor het inrichten van je samenwerkingsrelaties en richt ze dan ook goed in en zorg ervoor dat je de competentie bezit om samen te werken!” Ruud: “En je hebt voorvechters nodig. Mensen die de kar willen en kunnen trekken.”

Tot slot leggen we aan de drie de vraag voor hoe we over tien jaar tegen grensoverschrijdend samenwerken aankijken? Allereerst Katrien: “Ik denk dat we het er dan niet eens meer over hebben. Ik merk bij jonge mensen nu al dat samen optrekken al normaler is. Zij zijn in staat om gelijktijdig diverse samenwerkingsvormen aan te gaan.” Philip twijfelt daar over. “Nu is dat nog zeker niet zo. Ik hoop dat je gelijk hebt, maar ik heb zo mijn bedenkingen. Al zal het zeker meer een automatisme zijn dan nu. De weg erheen is onvermijdelijk. Ik zie nu al bij mijn collega’s van Twynstra Gudde dat ze bovenop het onderwerp springen. Ze willen het spel leren kennen, omdat ze zien dat de grenzen verschuiven. Er zal veel meer sprake zijn van een netwerkeconomie.” Katrien zegt ook nog dat de varianten in samenwerking dan vele malen groter zijn dan nu. Ruud: “Voor nu vind ik belangrijk dat je een besef ontwikkelt dat je samenwerken kunt leren.”

■ **Raadsgriffiers maken geschiedenis; het handwerk van bestuurlijke vernieuwing in gemeenten**

Dr. Gerhard Smid en dr. Vittorio Busato

Van Gorcum, ISBN: 90 232 4237 8

Verkrijgbaar bij de boekhandel, € 19,50

■ **Beweging in veranderende organisaties;**

Werken met vragenlijsten voor versterking van veranderingsprocessen.

Dr. Kilian M. Bennebroek Gravenhorst

Kluwer, serie Professioneel adviseren, ISBN 90 1409307 1

Kostprijs voor het Sioo netwerk € 20 (excl. verzendkosten). Bestellen via het antwoordformulier of

per mail: sioo@sioo.nl

■ **Professionals opleiden;**

Over het ontwerpen van competentiegericht vervolgonderwijs voor hoger opgeleiden

Dr. G.A.C. Smid

Academic Service, ISBN: 90 5261 379 6

Nog uitsluitend verkrijgbaar bij Sioo, € 25,95 (excl. verzendkosten). Bestellen via het antwoordformulier of per mail: sioo@sioo.nl

■ **Facetten van Sioo; een bundel artikelen van Sioo programmamanagement en docenten over organiseren, veranderen, vernieuwen en leren**

Dr. Yvonne D. Burger, prof. dr. Roeland J. in 't Veld,

Saskia J.M. Cortlever-Keus (red.)

Lemma, ISBN 90 5931 160 4

Nog uitsluitend verkrijgbaar bij Sioo, € 27,50 (excl. verzendkosten). Bestellen via het antwoordformulier of per mail sioo@sioo.nl.

■ **Interim-management; samenspel in verandering; over de succes- en faalfactoren bij interim-managementtrajecten**

Dr. Eelco J.Th. Van Hout, dr. Gerhard A.C. Smid en

dr. Yvonne D. Burger

Lemma, ISBN: 90 5931 242 2

Verkrijgbaar bij de boekhandel, € 44,50

■ **Coachen met Collega's;**

praktijkboek individuele consultatie

Voor professionals die hun collega's in individuele gesprekken op weg willen helpen en willen zorgen dat zij beter zorgen voor zichzelf.

Dr. Yvonne D. Burger en dr. Erik de Haan

Van Gorcum, 2004, ISBN: 90 232 3996 2

Verkrijgbaar bij de boekhandel, € 23,50

■ **Handbook Dynamics of organizational change and learning**

Met bijdragen van onder meer: Chris Argyris,

Leon de Caluwé, Kilian Bennebroek Gravenhorst,

Luc Hoebeke, Dian Marie Hosking, Robert Quinn,

Gerhard Smid, Roeland in 't Veld, Hans Vermaak,

Karl Weick en André Wierdsma

Prof. dr. Jaap J. Boonstra (ed.)

Wiley, ISBN: 0-471-87737-9

Kostprijs voor het Sioo netwerk € 94,50 (excl. verzendkosten). Bestellen via het antwoordformulier of per mail: sioo@sioo.nl

ONTVANGEN | NIET MEER ONTVANGEN

Met Change willen wij deelnemers, docenten en overige relaties van Sioo graag op de hoogte houden van ontwikkelingen op het vakgebied van organiseren, veranderen, vernieuwen en leren.

Ontvangt u Change nog niet automatisch en wilt u Change wel ontvangen, dan kunt u dat op het antwoordformulier aangeven (u kunt zich ook aanmelden via de website: www.sioo.nl).

Als u niet langer geïnteresseerd bent in deze informatie, dan kunt u dat kenbaar maken op bijgevoegd antwoordformulier. Wij halen uw naam dan van de verzendlijst.

Adviseren in Ethiopië

drs. Wieteke Beernink en drs. Marguerithe de Man MCM

Wieteke Beernink is al ruim tien jaar betrokken bij non profit organisaties in onder meer Ethiopië, Angola en Mozambique bij vraagstukken op het terrein van organisatieontwikkeling en –leren, de laatste jaren vooral als adviseur.

In gesprekken met Afrikaanse adviseurs kwam steeds weer de vraag naar voren welke mogelijkheden er zijn voor lokale organisatieadviseurs om zich te professionaliseren op een manier die aansluit bij hun eigen professionaliseringsvragen. Er bleek een behoefte te bestaan aan mogelijkheden voor diepergaande reflectie op eigen professioneel handelen in combinatie met vakinhoudelijke, methodische en expertiseontwikkeling.

Als oud-deelnemer aan het programma In de Wind schatte Wieteke in dat Sioo's expertise en ervaring op het terrein van programma's rondom 'veranderen en leren' wel eens van grote waarde kon zijn in de Afrikaanse context, hoewel Sioo weinig ervaring heeft in het werken in niet-westerse landen. Al pratend met Marguerithe de Man, programmamanager bij Sioo, ontstond het idee voor een programma voor lokale Afrikaanse organisatieadviseurs.

In 2005 vroeg een grote koepelorganisatie van Ethiopische NGO's (non-gouvernementele organisaties) aan Wieteke of zij beschikbaar was om opdrachten uit te voeren voor leden van deze organisatie. Zij stelde toen voor om, in plaats van 'in te vliegen' als de zoveelste adviseur uit het 'noorden', te onderzoeken op welke wijze een bijdrage geleverd kon worden aan de professionalisering van lokale adviseurs. Een uitnodiging aan Wieteke en Marguerithe om in februari 2006 een voorbereidende 'missie' uit te voeren was het gevolg. Marguerithe de Man schreef over deze 'missie' een uitgebreid reisverslag. Hieronder volgen enkele stukken uit dat reisverslag.

Het volledige verhaal is te vinden op

www.sioo.nl/changenetwerk

Een professie in ontwikkeling

“Het adviesvak is relatief nieuw in Ethiopië. De eerste Ethiopische adviseurs verschenen zo'n tien jaar geleden. De gemiddelde carrière van de Ethiopische adviseurs ziet er als volgt uit: Een dienstverband bij de overheid. Dan een overstap naar een (liefst internationale) NGO, die betalen namelijk een stuk beter dan de overheid. Daar leer je een aantal aanpakken, bijvoorbeeld projectmatig werken, en dan zet je de stap naar het zelfstandig ondernemerschap.

Iedereen die op freelance basis voor opdrachtgevers werkt noemt zich consultant. Heel vaak lossen ze een capaciteitsvraagstuk in de organisatie op. Veel werk is dan ook geen advieswerk in onze ogen. Vaak gaat het om projecten; het doen van een onderzoek bijvoorbeeld.

Drie soorten consultants

“Ik zie drie soorten consultants in dit land”, zei een van onze gesprekspartners. Wij schoten overeind. Iemand die een classificatie van adviseurs had, dat was interessant. “Ja”, vervolgde de gesprekspartner, “Er zijn firms, adviseurs die met elkaar en bureau vormen, een kantoor hebben, met een computer, een kopieerapparaat, een fax enzovoort. Je hebt de adviseurs die helemaal niks hebben en je hebt de adviseurs, zoals ik, die met een netwerkje van collega's samen een computer, kopieerapparaat enzo hebben. Maar ja, wij hebben geen kantoor.” En dat kantoor dat is toch wel het ideaal van adviseurs. Alle adviseurs hebben het vak in de praktijk geleerd. Afkijken en nadoen is de leerstrategie. Ze zijn het er unaniem over eens dat ze de 'common ground' onder het adviesvak missen. Dat ze eigenlijk niet weten wat ze nu aan het doen zijn en dat ze zeker niet weten hoe ze iets anders zouden kunnen doen.”

Cut and paste consultants

Ethiopische consultants, wat vinden hun klanten van ze? Klanten vertellen nagenoeg allemaal over de vele 'cut en paste'-consultants die het land rijk is en het mag duidelijk zijn; cut en paste wordt niet echt gewaardeerd. Maar wat wordt er 'gecut en gepast'?



Voor elke vraag maakt de klant, al dan niet samen met een donor, een zogenaamde TOR (Terms Of Reference). Consultants maken op basis van die TOR hun schriftelijke 'proposal', veelal in concurrentie. De vragen van klanten verschillen niet zo van elkaar. Veel strategyplanning, projectcycle management en monitoring and evaluation. Dan is knippen en plakken een makkelijke optie om te offeren. Maar er wordt niet slim geplakt en geknipt. Proposals zijn contextloos. In de aanhef wordt de naam veranderd en meer niet.

Slechts weinig consultants gaan op een andere manier om met de TOR. "Ik zie het als eerste gesprekstema",

zegt een van de mensen die we spreken. Die neemt de TOR dus als initiële vraagstelling. Een interessant fenomeen in die TOR's is, klanten beschrijven niet alleen hun vraag, maar ook de wijze waarop de consultant die vraag op moet pakken. En niet alle klanten waarderen voorgestelde wijzigingen. "Een heel klein beetje flexibel wil ik wel zijn", zegt een van de klanten, maar ook: "We hebben er niet voor niks over nagedacht".

Plakken en knippen gebeurt niet alleen bij TOR's. In de Ethiopische adviesopdrachten worden nogal wat manuals en procedures gemaakt, bijvoorbeeld voor de 'finance and admin'-processen. Klanten krijgen kant en klare manuals van andere organisaties, waarin niets veranderd is; niet als voorbeeld of inspiratiebron, maar als product, waar zogenaamd aan gewerkt is door de consultant.

In de eerste week hebben we een groot aantal consultants individueel gesproken. Nagenoeg allemaal deden ze 'strategy planning' met organisaties. Iedereen doet in essentie hetzelfde. Alle consultants starten met training waarin altijd een SWOT analyse gemaakt wordt. Dan wat in Ethiopië 'mentoring' genoemd wordt. Dat is geen coaching, maar meer kijken of de in de training uitgereikte invuloefeningen ingevuld zijn en waar nodig helpen met invullen. De variëteit zit in de opbouw; starten ze met vier dagen training over het hele strategyplanningproces, of doen ze het in vier of vijf afzonderlijke dagen met werkopdrachten tussendoor.

Dit is niet cut en paste, maar copy. Ergens heeft ooit iemand dit zo gedaan en het zou mij niet verbazen als het een consultant uit het noorden is geweest die dit proces zo heeft ingestoken bij een van de NGO's. Eén van de mensen daar is later voor zichzelf begonnen en doet het nu nog steeds zo. En die heeft weer anderen aangestoken.

Maar ook op 'cut, paste and copy' zijn uitzonderingen. Zo hebben we een organisatie ontmoet die zeer precies, op antropologische wijze, onderzoek en interventie met elkaar verbindt en waarvan de medewerkers voortdurend met elkaar reflecteren op eigen vooronderstellingen, hun aanpak en het effect daarvan. Daar is dus in de loop der jaren veel geleerd. Ze doen de dingen nu heel anders dan tien jaar geleden."

Sioo.nl/changenetwerk

Dit is een klein stukje uit een uitgebreid reisverslag van Marguerithe de Man. Meer lezen? www.sioo.nl/changenetwerk

En nu: De wei in!

drs. Ron Hameleers & mr. Nicolle van Miltenburg-Kuijper, deelnemers aan de BO, kerntraject-82
(Zorggroep Noord-Limburg, Venlo) (Deelgemeente Feijenoord, Rotterdam)

Na de eerste twee blokken van het kerntraject, waarvan in de vorige Change een impressie is gegeven, volgde nog het derde en laatste blok met het veelbelovende, maar ook ietwat onheilspellende thema 'Interventies'...

Ron Hameleers

“Gelukkig kwam het derde blok uit het kerntraject snel in zicht. Want na de eerste twee blokken over intake en diagnostiek werd het wat mij betreft tijd om een paar stevige adviseursinstrumenten te krijgen. Het liefst concrete instrumenten waarmee ik die lastige klussen uit de praktijk kon aanpakken, zodat ik mijn werkgever waar voor zijn geld kon bieden. Maar bladerend door de lijst met aanbevolen literatuur miste ik een boek als ‘De Interventiebijbel’ en ook bij de voorbereidingsopdracht werd wat nattigheid voelbaar: ‘Bereid een interventie voor en doe dit heel anders dan anders.’ Zeker een interessante opdracht. Maar welke theorie hoort hierbij? Uit welke instrumenten kan ik putten? Wat is bij dit soort vraagstukken state-of-the-art voor de hedendaagse adviseur? Dit soort vragen maakte dat de voorbereiding

Durf is de sleutel voor een goede interventie

in duo's op sommige momenten als een soort buddy-relatie ging voelen, waarbij we ons gezamenlijk door de opdracht worstelden, moed inspraken en logistieke kunststukjes uithaalden om op een bereisbare plek in het midden van het land een huiswerkoverleg te plannen.

In de voorbereidingsopdracht zat wat mij betreft ook de belangrijkste boodschap voor het derde blok, namelijk

De BO is een modulair opgezette basisopleiding voor organisatieprofessionals die zich verder willen ontwikkelen in hun vak. Deelnemers komen uit verschillende disciplines, maar leveren allen vanuit een interne of externe positie bijdragen aan organisatie- en/of veranderingsprocessen. De BO begint met een kerntraject en een consultatietraject. Daarna maken de deelnemers, op basis van hun eigen leerbehoeften, een keuze uit een aanbod van modules; korte workshops die dieper ingaan op thema's van organiseren, veranderen en leren.

leef hebben. Herhaaldelijk bleek dat durf de sleutel is voor een goede interventie, ongeacht de methode die je toepast. Dit hebben we onder andere ervaren tijdens de interventies die we op de casus uit de voorbereiding mochten loslaten. Ook een paar van onze mede-siooten hebben mogen ervaren hoe het is om adviesvrager te zijn bij een daadwerkelijk adviesvraagstuk uit de echte wereld. Hiervoor bleek overigens ook een forse portie lef noodzakelijk, want de adviesvragers hadden allerm minst een lijdzame rol. Per adviesvrager werd een adviseursgroepje geformeerd, dat de fases van het adviesproces doorliep en uiteindelijk een interventie bedacht en daarna daadwerkelijk uitvoerde. Die interventies varieerden van een mimeachtig tableau-vivant tot een sprookjesmetafoor. Kleinkunst bij Sioo? Integendeel! Juist door de gedrevenheid en doelgerichtheid van deze interventies draaide het niet uit

op Jiskefet, maar ontdekten meerdere consultvragers nieuwe en belangrijke aspecten aan hun probleem. Groepsband en onderling vertrouwen maakten de interventies nog beter, zodat avonden aan de bar en nachten aan het tafelvoetbal achteraf toch een investering in adviseurschap bleken te zijn.

Overigens was het opmerkelijk hoeveel deelnemers uit onze Sioo groep ('je staat ermee op en je gaat ermee naar bed', voor de liefhebbers) zelf zijn veranderd tijdens het traject, vaak in meerdere opzichten. Zelf heb ik tijdens het kerntraject nieuwe keuzes gemaakt in mijn loopbaan en ik ben hierin niet de enige in de groep. Hoewel ik ook niet de enige binnen onze groep ben met gezinsuitbreiding tijdens het kerntraject, lijkt het mij teveel eer om ook dit aan Sioo toe te schrijven.

Samenvattend heb ik het derde blok ervaren als een blok waarin je vooral leert je eigen grenzen te verleggen om je cliënt goed te kunnen helpen. Vaak is het een interventie om eigenwijs te zijn en de vraag van de cliënt prikkelend te herdefiniëren; soms leidt deze stap tot meningsverschillen of zelfs conflicten. In blok 3 heb ik geleerd dat juist deze dynamiek in de relatie gebruikt kan worden om de inhoudelijke vraag met een andere bril te bekijken. Dit relativeert voor mij de waarde van instrumenten, maar heeft me gesterkt in mijn idee dat advieswerk uiteindelijk een ambacht is."

Nicolle van Miltenburg-Kuijper

Onlosmakelijk verbonden aan het volgen van de drie kerntrajectblokken, is het doorlopen van een zogenaamd consultatietraject: 'Het in vaste groepen van vijf personen, onder leiding van een coach, behandelen van persoonlijke hanterings- of functioneringsvragen vanuit de werksituatie'.

Na de opdrachten, ervaringen en soms geheime onderliggende boodschappen uit de drie kerntrajectbijeenkomsten, was het tijd om te starten met het consultatietraject.

Kon ik tijdens het kerntraject nog af en toe geheel tegen de spelregels in veilig op de achtergrond blijven, nu was het de bedoeling dat ook ik mijn grenzen ging verleggen door een eigen casus aan mijn groep voor te leggen. En hoewel de beschrijving van het consultatietraject in de brochure bij mij een klinisch 'op de sofa'-gevoel oproep, had ik vertrouwen in de afloop.

Tijdens het kerntraject had ik het leren kijken met een

andere bril als zeer geestverruimend ervaren. En dan te bedenken dat andere mensen hier heel wat ongezonere middelen voor nodig hebben. Dank u Sioo!

Vastgeroest in zekere denkpatronen - bij een (inhoudelijk) probleem dacht ik meestal dat het wel aan de persoon zelf zou liggen - bleek het consultatietraject, als

Niets is wat het lijkt

ik mijn groepsgenoten mag geloven, niet alleen voor mij zeer bruikbaar. Aan de hand van een bepaalde methode, waarmee we in een veilige omgeving konden werken aan het vragen en geven van consultatie, hebben we met zeer verschillende persoonlijke casussen geëxperimenteerd aan het vervuilen van de gewone bril voor een exemplaar met multi-focale glazen.

Op deze plek zou ik graag onze kerntraject-'leraren' Freerk Wortelboer en Erica Hehenkamp willen bedanken voor het voortschrijdende inzicht dat zij hebben gehad bij de samenstelling van in ieder geval mijn consultatiegroep. Hoewel je het niet kunt creëren, is het ontstane groepsverband en onderlinge vertrouwen, waarover mijn studiegenoot hierboven al sprak, één van de belangrijkste succesfactoren van het consultatietraject. Daarbij mag ik natuurlijk de kennis en ervaring van onze coach (Leike van Oss) en de inzet van alle groepsgenoten niet vergeten!

Ik heb het consultatietraject ervaren als een praktische en leerzame en ook gezellige afsluiting van de kerntrajectblokken. Het in onderling vertrouwen werken aan een persoonlijke casus, heeft mij er nogmaals op gewezen dat er vaak meerdere en andere kanten aan een verhaal zitten dan in eerste instantie lijkt. Mijn motto tegenwoordig is dan ook: 'Niets is wat het lijkt'! Hoewel het er voor mijn groep nog niet helemaal op zit (we hebben nog één officiële bijeenkomst te gaan), hebben we al eens laten vallen dat we er graag buiten de BO om mee door willen gaan. Kunnen we gelijk ook alle veranderingen op werk- en privé-gebied van elkaar blijven volgen. Het lijkt wel of de basisopleiding echt bij iedereen een verandering op één van deze of beide vlakken teweegbrengt, of geldt ook hier: 'Niets is wat het lijkt'?

Agenda

DE AGENDA NADER

2006

n.o.t.k.	Start Bouw je eigen game*
18 mei	Op weg naar huis-bijeenkomst voor Sioo alumni*
22 mei	Bijeenkomst Sioo's onderzoeksplatform*
1 juni	Netwerkbijeenkomst Innovatie organiseren
7 juni	Start In de wind, groep 4
8 juni	Bijeenkomst KCICT*
13 juni	Start Anders denken en doen
29 juni	Op weg naar huis-bijeenkomst voor Sioo alumni*
30 juni	Jaarcongres M&O, Intervenieren en veranderen*
september	Welkom bij Sioo-avond*
4 september	Bijeenkomst Onderzoeksplatform* Start BO-kerntraject-86
11 september	Start Symlog, groep 2*
12 september	Start BO-module Persoonlijk optreden Start BO-module Professioneel sturen van veranderprojecten
13 september	Start Sturen van Veranderingen in Organisaties, SV0-58
14 september	Start De verandermonitor*
18 september	Start BO-module Organisatiekunde
26 september	Bijeenkomst KCICT*
28 september	Op weg naar huis-bijeenkomst voor Sioo alumni* Start BO-module Organisatieverandering
29 september	Bijeenkomst V.O.C.*

■ Bouw je eigen game, n.o.t.k.

Sioo is overtuigd van de kracht van simulatie en games als interventie-instrument en ontwikkelde een individueel begeleidingstraject voor adviseurs. U stapt in dit traject als u daadwerkelijk een simulatie voor uw klant wil ontwikkelen. De doorlooptijd bepaalt u in overleg met uw begeleider. Via een speciale webgroep kunt u meekijken met het traject van andere deelnemers.

>>> Meer informatie:

www.sioo.nl/alumni of vraag informatie aan via de antwoordkaart.

■ Op weg naar huis, alumni-bijeenkomsten

Iedere laatste donderdag van de maand (m.u.v. december, juli en augustus) organiseren we bij Sioo van 16.00 tot 20.00 uur een bijeenkomst voor Sioo alumni (deelnamekosten € 35,- per bijeenkomst). In het totaal zijn er negen bijeenkomsten per jaar, verdeeld over drie thema's. Thema's tot nu toe waren 'De donkere kant van organisaties', 'Professional, leiderschap, performance' en 'Organiseren in allianties en netwerken'. In september 2006 start een nieuwe serie van drie.

>>> Meer informatie:

www.sioo.nl/alumni.

Sioo staf werkt mee aan ...

- Congres **European Academy of Management**, Oslo, 17-20 mei
- Congres **Anders veranderen**, een nieuwe kijk op veranderingen binnen gemeenten, 1 juni
- Slotmeeting **Coöperatie de veranderkant**, 23 juni 2006.
- Jaarcongres M&O, **Intervenieren en veranderen**, 30 juni
- Congres EGOS **The organising society**, Bergen, 6-8 juli
- Congres ICEL **Inspiring Leadership**, 10-15 juli
- **System dynamics Conferentie**, 23-27 juli
- IODA congres, **ontwikkelen en vormgeven van de reflectielijn**, 27-31 augustus
- Collegereeks **Trends in toezicht** voor commissarissen en toezichthouders, 7 september en 12 oktober

BESCHOUWD

■ Sioo's onderzoeksplatform

Sinds een aantal jaren komt het Sioo onderzoeksplatform vier maal per jaar bijeen; tal van professionals die zelf werken aan (promotie)onderzoek en die er plezier in hebben om elkaar te ondersteunen. In een goede balans van halen en brengen bespreken we elkaars onderzoekswerk.

>>> Meer informatie:

Dr. Gerhard A.C. Smid of
prof. Jaap J. Boonstra,
tel 030-291 30 00 of e-mail:
smid@sioo.nl / boonstra@sioo.nl

■ KCICT

De deelnemers aan het KCICT richten zich op de samenhang tussen ontwikkelingen in het ICT veld en organiseerprocessen. Ze komen vijf maal per jaar bijeen, gecoördineerd door Titus Mars.

>>> Meer informatie:

Mw. Hennie Dekker-van Brenk of
drs. Harrie Regtering,
tel 030-291 30 00 of e-mail:
dekker@sioo.nl; regtering@sioo.nl.

2 oktober	Start Group model building en Scenariobouw*
	Start BO-module Advieswerk strategisch bekeken
4 oktober	Start BO-module De adviseur als procesmanager
9 oktober	Start BO-module Omgaan met conflicten in organisaties
12 oktober	Start BO-module Coaching
13 oktober	Start Leergang Lokaal Leiderschap, groep 4
16 oktober	Start BO-module Werken met groepen
26 oktober	Op weg naar huis-bijeenkomst voor Sioo alumni*
november	Welkom bij Sioo-avond*
1 november	Start Spannende werkconferenties ontwerpen en leiden (i.s.m. De Galan & Voigt)*
6 november	Start BO-module Inzicht in bedrijfskunde
20 november	Bijeenkomst Sioo onderzoeksplatform*
27 november	Start BO-kerntraject-87
28 november	Start Masterprogramma Executive Change Management, ECM-7
29 november	Start BO-module De interne adviseur
30 november	Op weg naar huis-bijeenkomst voor Sioo alumni*

* Over deze activiteiten vindt u meer informatie in de toelichting op de agenda.

Nota bene: De meest actuele informatie treft u aan op de Sioo website: www.sioo.nl.

- Cinet conferentie **CI and Sustainability**, Lucca, 8-12 september
- Workshop **Large group interventies** voor de beroepsvereniging van communicatieadviseurs, 12 september
- Congres voor **politie uit Europa**, ministerie BZK, 19 september
- Collegereeks **Veranderkunde**, start 27 september
- **Change programma** aan de Vlerick Leuven Gent Management School, 27 oktober
- Hooglerarenreeks **Innovatie voor rijkswaterstaat**, start 6 november
- Het tijdschrift **M&O**, onder meer via bijdragen als: 'Vitaliseren van gestagneerde organiseerprocessen. Onderzoekend interveniëren met de configuratiebenadering' en 'Organiseren van diepgaand leren'
- **Knooppunt innovatie.nl**; een online portal voor iedereen die zich bezighoudt met innovatie organiseren: www.knooppuntinnovatie.nl

vervolg agenda



■ M&O Jaarcongres Intervenieren en Veranderen

Samen met het tijdschrift M&O, De Baak, de VU en de Ooa organiseert Sioo op 30 juni een congres rond een themanummer van M&O: Intervenieren en Veranderen. Zoeken naar betekenis in interactie. Dit congres biedt ruimte voor het verkennen van interventies waarin diagnosticeren, analyseren en intervenieren samenvallen. Aan het congres kunnen 200 mensen deelnemen. Meld u dus snel aan via de button van M&O op www.sioo.nl

■ SYMLOG®

Voor adviseurs is het waardevol te beschikken over een 'rugzak' of een 'gereedschapskist' met handige modellen, instrumenten, theorieën en methodieken. Een van de methodieken die in deze rugzak past, is SYMLOG, een krachtige survey-feedback-methode. SYMLOG is gebaseerd op wetenschappelijk onderzoek, beproefd in de praktijk, zeer goed gedocumenteerd en geïnstrumenteerd; een echte adviseursmethodiek.

>>> Meer informatie: www.sioo.nl/alumni of vraag informatie aan via de antwoordkaart.

■ Welkom bij Sioo avonden

Ook in het najaar van 2005 organiseert Sioo Welkom bij Sioo avonden. We nodigen belangstellenden voor de open programma's uit om in informele setting te komen praten met oud-deelnemers, docenten en Sioo staf over de programma's waar hun belangstelling naar uit gaan. U bent welkom vanaf 16.30 uur. De avonden eindigen rond 19.00 uur.

>>> Meer informatie: www.sioo.nl/welkom of mw. Jessica Haaijk, tel. 030-291 30 00, e-mail: sioo@sioo.nl

■ Verandermonitor

De Verandermonitor is een nieuw, kort programma voor alumni en biedt een methodiek voor betekenisvol veranderen. Tijdens het programma monitort u een

eigen veranderingsproces en werkt u aan de versterking ervan. Na het programma kunt u de methodiek in licentie gebruiken in uw eigen praktijk of organisatie.

>>> Meer informatie: www.sioo.nl/alumni of vraag informatie aan via de antwoordkaart.

■ Veranderen van Organisatie Cultuur

V.O.C. staat voor Veranderen van Organisatie Cultuur. Het platform, waaraan ouddeelnemers en docenten van Sioo meedoen, is twee jaar geleden gestart. De deelnemers komen drie keer per jaar bijeen bij Sioo: op de laatste vrijdag van januari, mei en september van 12.00 tot 14.00 uur. Het platform staat open voor iedereen die geïnteresseerd is in het thema en die op enigerlei wijze aan Sioo verbonden is.

>>> Meer informatie: Dr. Rob van Es, e-mail: Rob@vanSvision.nl

■ Group model building & Scenariobouw

In dit programma maakt u kennis met de methoden: Group model building & Scenariobouw. Met deze twee methoden kunt u complexe strategische problemen beschrijven en analyseren om daar vervolgens interventies uit af te leiden.

>>> Meer informatie: www.sioo.nl/alumni of vraag informatie aan via de antwoordkaart.

■ Spannende werkconferenties ontwerpen en leiden

Werkconferenties zijn inmiddels zo ingeburgerd dat enig gevaar voor conferentiemoedigheid dreigt. Voor een adviseur valt het niet mee zijn klanten te blijven verrassen met originele ontwerpen en werkvormen. In deze workshop gaat u aan de slag met een aanpak die leidt naar een spannende en inspirerende werkconferentie die 'een spa dieper gaat' of 'stap verder gaat'.

>>> Meer informatie: www.sioo.nl/alumni of vraag informatie aan via de antwoordkaart.