

# change

DECEMBER 2006 NUMMER 5



## Bouwen aan vitale organisaties De kracht van bureaucratie



**COVER: Wat bepaalt het spel?**  
Leidt een systeembenadering in management van het werk tot betere service, lagere kosten en een betere arbeidsmoraal?

Biedt een goede structuur mogelijkheid voor creativiteit en vernieuwing. Over het spel van 'Command and control' versus 'a systems approach', structuur versus cultuur, daarover gaat Change 5. En over doelmatigheid, klantgerichtheid, vitaliteit ...  
Wat is de beste zet?

# inhoud

## 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:

mr. Elisabeth van den Hoogen

### Fotografie

August Swietkowiak,  
Beneden Leeuwen

### Ontwerp

x-hoogte, Tilburg

### Druk

Budde Grafimedia, Utrecht

**3** **Bouwen aan klantgerichte bureaucratie**  
Jaap Boonstra, rector van Sioo

**4** **The Rainmaker**  
Een gesprek met John Seddon over 'a systems approach to the design and management of work'

**12** **Klantgerichte bureaucratie, een contradictio in terminis?**  
Andrea Bakker (Unilever), Annemiek Blinkhof (VGZ) en Peter Veld (IND) over vitale bureaucratie

**16** **Column**  
Verder werken aan vakmanschap  
Deelnemers doen verslag van hun ervaringen met hun Sioo traject

## En verder...

**11** Sioo publicaties

**18** Sioo staf werkt mee aan ...

**18** Agenda en agenda nader beschouwd

# Bouwen aan klantgerichte bureaucratie

Veel mensen associëren bureaucratie met ivoren torens, regelzucht, lange wachttijden en stapels papieren. Zelden associëren ze bureaucratie met doelmatigheid. Dat is gek.

prof. dr. Jaap J. Boonstra, rector

**Max Weber zocht aan het einde van de achttiende eeuw al naar organisatievormen met een eerlijke en efficiënte vorm van bestuur. Hij wilde willekeur, machtsongelijkheid, verspilling en bedrog tegengaan.**

Om doelmatig te bewerken stelde Weber een organisatie voor met heldere regels en duidelijke gezagsstructuren. Burgers en beamtten wisten dan tenminste waar ze aan toe waren. Daarnaast had hij aandacht voor saamhorigheid en opleiding van beamtten, opdat ze hun taak trouwhartig en toegewijd zouden vervullen. Weber had ook oog voor de negatieve kanten van rationalisatie. Hij waarschuwt voor organisaties als onpersoonlijke machines die als loden mantels bijdragen aan vervreemding en onttovering. Ik mag die Weber wel. Hij had oog voor de zwakte van de bureaucratie, maar ook voor de kracht ervan.

Laatst is mijn auto opengebroken. Dat was niet fijn. De verzekering had een proces verbaal nodig. Nu bleek het mogelijk om per internet de gegevens aan de politie door te geven. Een dag later ontving ik per e-mail mijn proces verbaal. Twee dagen later arriveerde op mijn huisadres een pakket informatie van de politie. Dat is de kracht van

de bureaucratie. Op elk moment kon ik terecht en heel snel kreeg ik wat ik nodig had. Wel regels, maar niets van gemerkt. Wel standaardisatie, maar dat maakte het juist gemakkelijk. En zeer doelmatig en doeltreffend.

Nu weet ik door mijn werk met de politie dat politiemensen ontzettend trots zijn dat ze dit deel van het bedrijfsproces hebben vernieuwd waardoor de tevredenheid van klanten elke dag toeneemt. En omdat een deel van het proces efficiënt is ingericht, blijft er extra tijd over voor aangifte van geweldsmisdrijven en aandacht voor de slachtoffers daarvan. Er wordt bij de politie toegewijd gewerkt met behoud van rechtsgelijkheid, rechtvaardigheid en rechtszekerheid. Het is een kunst om rechtvaardigheid te garanderen, efficiëntie te realiseren, doelen te behalen, transparantie te tonen en in te spelen op wensen van klanten en burgers.

Het is een kunst om vitale organisaties te bouwen zonder de principes van de bureaucratie zomaar overboord te kiepen. Het is een kunst om klantgerichte bureaucratie te bouwen. De Politie, de Spoorwegen, de Immigratie- en Naturalisatiedienst en zorgverzekeraars proberen deze kunst te verstaan. Dat is niet alleen kunstig. Dat is ook lef hebben.

**Heeft u het lef om, met behoud van de kracht van bureaucratie, te bouwen aan vitale en klantgerichte organisaties?**



You come to me and tell me what you have learned  
and discovered and I tell you how to change

# The rainmaker

Een gesprek met John Seddon 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 John Seddon, management consultant, boegbeeld van Vanguard Consultancy en 'visiting professor' bij het Lean Enterprise Research Centre van Cardiff University.

**Many service organisations - in the public as well as in the private sector – are suffering from poor quality service, high costs and low morale and high staff turnover. John Seddon is the founder of Vanguard, a consulting firm in England. Vanguard helps organisations change from command and control to a systems approach to the design and management of work. Seddon 'translated' the Toyota method for service organisations. He proves that better service, lower costs and transformation in morale can be achieved in one go.**

## Inspiration?

“Taiichi Ohno, the creator of the Toyota method, was a big influence on me. His thinking is a humanizing philosophy. Before him Deming also was a big influence. Deming taught me what was wrong with western management thought; the ideas of command and control and hierarchy, the separation of decision making from work and the use of arbitrary measures like targets, standards and service level agreements. Taiichi Ohno helped me to understand more about what to do. However, I was not working in manufacturing but in service. So I had to struggle to translate these ideas, make sense of them in the service design. The difference between service and manufacturing is that in service there is a much greater variety in demand. And service is given directly in transaction with the customer. There is no second chance. The customer decides whether service is good or bad, he sets the nominal value.

The strength of command and control must be understood historically. The ideas of Ford were a major innovation. He doubled productivity and the wages of workers. Organising by command and control worked then and it still works now. It has never been challenged until Deming explained that it is a prison and Ohno showed that economy of flow worked better than economy of scale. Command and control works, but systems thinking works better, economically and socially, without all the waste that is produced by command and control.”

Basically systems thinking has some very simple ideas. You have to think of your organisation as a system. The design of that system must be able to absorb the variety in customer demand. So you have to design against demand. That means you have to understand demand

from a customer's point of view into your system. And you have to see that value demand (what customers want) is what you are here for. You have to design the system so that it enables customers to pull value out of it. In designing you got to have measures to help you understand how well you are doing and if you are im-

**The customer decides whether service is good or bad, he sets the nominal value.**

proving. These measures have to be real measures that are derived from the work, as opposed to arbitrary measures like budgets, procedures, targets and standards. So you focus on the work based measures to understand improvement. Only then you will understand relationships between those measures and your budget. When you realize that the true value of service is 'end to end' from a customer's point of view, you discover that if customers have to have two, three, four, five or more transactions with you to get the service they want, your costs can only go up. So the more you design the service in one transaction, the more your service will improve and costs will go down. Seddon has many simple ideas like that, but it's hard work to actually do it.

### Who's calling?

Organisations come to Vanguard because they want to improve their service, lower their costs and change their culture. It's not the rear bunch that calls Vanguard for help.

In the two-day event Seddon organised in October 2006 sixteen speakers took the stage to tell how their organisations changed the way they work. Among them: Standard Life, Royal Bank of Scotland, British Telecom, Flagship Housing, VELUX, Powergen (E.ON UK), West Midlands Police and various City and Districts Councils.

Seddon talks about how he starts work with a new client: "In the first contact I always ask: 'Are you prepared to change the way you think about the design and management of work?' At the start you must be curious. If you were a new prospective client, we wouldn't be talking if you hadn't indicated that you've been reading my book or trying to understand my ideas. If you call me up and say 'Are you interested in doing BPR', I tell you to find somebody else. I had a telephone call yesterday. This guy said: 'I read your book, it's really interesting. I run a recruitment firm

and I want to be different, I want to be the best. I want you to come in and work with my managers, teach us to change things'. I said: 'Okay, normally in a recruitment firm you pay your people incentives. Is that something you are prepared to consider changing?' He said: 'No'. And I said: 'Then you don't want to work with me'. The phone just went silent. He's expecting me to be like him, to sell to him. I am in a very fortunate position in my life: I don't look for work, work looks for me. I build my reputation on this year's business and not business five years ago."

### Changes and risk management

Seddon developed a method to study the work from a customer's point of view. It starts with what he calls 'Check'. This gives you answers to questions like: what is the purpose of your system from your customers' point of view? What is the type and frequency of customers' demands? There are two types of demands customers make: value demands, the reason we are in business, and 'failure demands, demands caused by a failure to do something or so, something right for the customer. When you have studied demand you then study how well your organisation is doing in responding to demands (capability). Then: How does the work flow through your organisation? With this knowledge it is easy to establish quick changes in the system in a way that service to customers improves. But what Seddon calls 'system conditions' (targets, budgets, incentives, IT systems, performance measurement etc.) and management thinking are the hardest things to change. Seddon says: "You are not asked to change those ideas until after you have established an understanding how they are affecting the current work design. So you change them only from the point of view of knowledge. You don't have to take a risk or dive into the deep end. You've built knowledge first. It's easier to change the way you think on the basis of knowledge that you have generated. This is an intervention question. It's no good me going into your organisation and getting knowledge. I have to help you to go into your organisation to get knowledge. So you come to me and tell me what you have learned and discovered and I tell you how to change. I might be sitting there thinking: I knew that already. But if I started by telling you, you might have found it very hard to change."

### Has Vanguard become main stream?

"When we were a small group, we used to say: we sell what they need, not what they want. That has changed.



More and more people want it. Vanguard now gives work to 41 consultants, has £4 million revenue. We began in England, then we opened in Scotland and Ireland. This year we are opening in South Africa and Denmark and we are planning to go to Singapore. The reason we are opening in other countries is that people come to me and say: I want to do this in my country and so I help them. There are only two ways you can do this. If there is a client in the new country you can bring the new consultant on to the job to learn the Vanguard Method. Otherwise we have to bring people to the UK and we teach them. You can't learn this without doing it. I am confident that the ideas about organising will change. They are changing. People always ask me to show examples of organisations where you can see sustainable effects. I can show them. But more important is that there are more and more people who practise these ideas. That can't be stopped."

#### The Toyota system is not 'lean'

"Taiichi Ohno didn't call his system 'lean'. It was called 'lean' by Americans. Americans are very clever in packaging, promoting, and marketing. If you want to sell anything to a command and control thinker, put it in a box. The implicit message is: 'Buy this tool, get people to do it, you are OK'. But that's not true. The message should be: 'You are not OK. You've got to change'. It is not a tool set. I have written a chapter in my book because of this problem ('Watch out for the tool heads', chapter 9 in: 'Freedom from Command and Control'). Taiichi Ohno said: 'If you want to improve you must standardise first'. That's true in manufacturing. Without standardising work in manufacturing, you cannot improve. However, if you standardise in service design first, you drive your costs up because you stop the system absorbing variety. If you haven't studied demand and satisfied yourself the demand is unchanging (it never is) you should not standardise. I never met a service organisation where all the demands were exactly the same. There is always variety. That's why your costs will go up when you standardise. And that's what tool heads do.

In the UK we have HM Revenue and Customs, who collects our taxes. They employed one of the big consultancy firms. What they did is standardise the work and broke the work down into functional specialisms. So now people do more of the same (repetitive) work. The workers went on strike. I am with the workers. This is not 'lean.'"

## Government rules

Seddon shows a cartoon of a monologue from one man to another:

*'We want our local government to be more accountable and to deliver better service'*

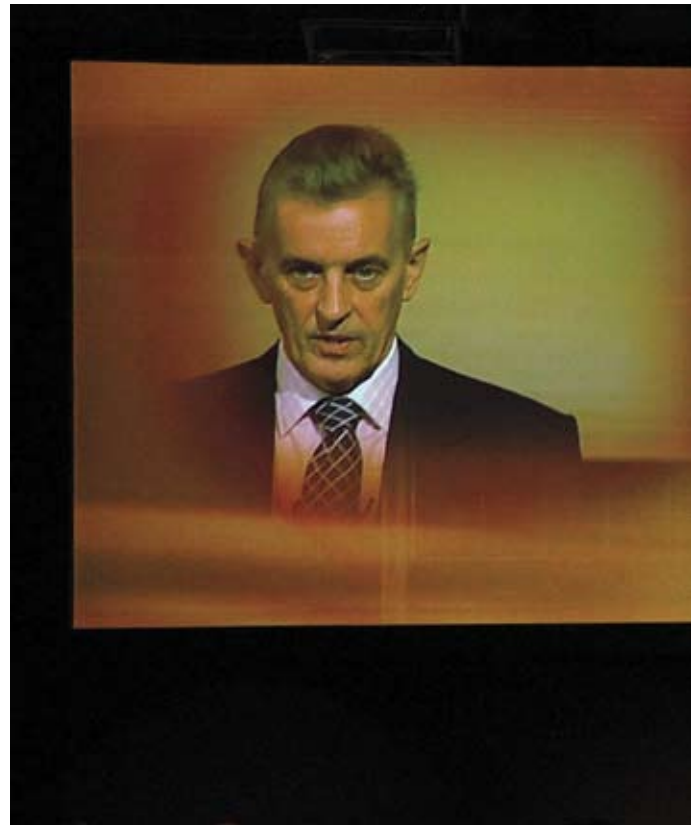
*'We want to energize local government in a positive way'  
'And this is how we want you to do it (hands over three big manuals)'*

"This cartoon is about how government interferes in service organisations with regulation and inspection and more rules. It has nothing to do with the demand of the real customers. To what extent are these manuals based on knowledge? Never! Dictates from government are not knowledge-based and could therefore just as well sub-optimize the system or make it worse. It is well intended, but not knowledgeable.

Government ought to be preoccupied with any public service organisation working in such a way that they develop knowledge. You use the word 'control'. It is a good word, because it is all about how we think about control. Let's take Sarbanes Oxley (legislation on financial reporting created after the Enron affair). The world is full of thieves. They will manage to fill in all Sarbanes Oxley forms so that it looks good and still rob you. You only have more burden. We all know that there is more and more burden of regulation. People now are asking the EU to stop being so burdensome. The debate has to move away from regulation to the nature of knowledge. That's one part. Another part is an intervention question. You want the knowledge to be in the operations not in the regulators. You see, even if the regulators have the right answer and they write down the specifications, the best you get from the service organisation is compliance. I never think about best practice. Anything can be better. You do it better when you put the locus of control in the service."

## Change by blueprint or development

"I'd say: 'First develop understanding, then design'. We don't expect organisations to change their design until they have knowledge, so you can look forward to a new design with confidence. If they are nervous about a new design, we encourage them to make a small design, so you don't have to change the whole ship. Take a small body of demand, just representative of the total and build a new model. Test the new economics. Be confident with it until you expand it. And when you expand it, don't think about 'roll out'. Participation of workers is central. A systems design puts people in the heart of operations and in control. They have to learn to use



measures derived from the work to understand and improve it, so you have to engage them. Their thinking has to change too.

People in call centres believe that their goodness or badness is how many calls they did. Because that's what their managers believe. We engage them in the three stages of redesign: Check – Plan – Do."

## Check

"The place to start is studying demand in customer terms. People hear that message, they agree, they start and immediately they get stuck. Very often they call me and what I find is that their classification of demand is very poor. They think about it from the point of view of what they do, not what the customer wants. It's so hard to change this. Without knowledge you cannot define measures that inform you how well you are doing. Most measures are internally focused (budgets, standards and targets). They tell you nothing about the customers' experience, how well you are servicing their demands. Most measures in organisations are even inhibiting good service. You have to get rid of them.

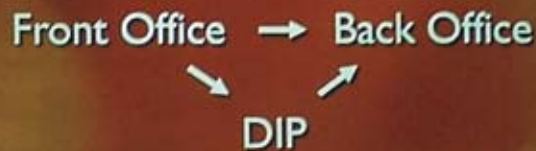
I never ask people how things work in their organisation, you must engage people by helping them in studying the work. For example in the case of a housing company that wanted to improve their repair work, they had

Ministers should get out of management!

### Standards for:-

Being seen  
Responding to letters

Time to decide and pay



to build a capability chart with the true end-to-end times of repair. This is how they did it: They went to the database, found a house that was repaired today and looked back on the database to see if that house had the same repair before, but was closed in the system. They find out that the customer repair could be four repairs

### Command and control works, but systems thinking works better

in the IT system, because different trades were treated as separate jobs. All of these discoveries happen while they are studying the work. When they got the measure then they have the true end-to-end time and they say: 'Wow, this is terrible'.

But now they had knowledge of how well the system responded to customer demand, they knew the organisation's capability. Capability measures are often expressed in terms of 'time', because it's so important in service. Other possible measures are 'on time' or characteristics of the service, like quality from the customers point of view. But end-to-end time is often a critical issue when you start making a change. From there you can move to quality characteristics.

Another way of measuring is the negative measure, the type and frequency of failure. What didn't we get right and how predictable is what we didn't get right. That's where Deming has been important to me. He said: Things will always go wrong. Don't worry about everything. Try to sort out what's going wrong predictably. The idea of predictability is very much the idea of variation.

Now you have that knowledge about 'what' your system is delivering, you go into the flow and find out 'why' it takes time so long. People study how the work flows through the organisation. But again we don't ask them what they think, we ask them to take a piece of work that came in today and follow it. Then take another one. Then we do the same thing with managers. They have to do the same work, because they have to learn to work on the work with the workers. That's their role in improving the system.

What you see happening during Check, is that as people build knowledge and understanding about how the work works, they become really enthusiastic about making a change. Sometimes as a consultant you have to hold them back. Especially managers, they want to dive over the cliff, change this and change that. But only on the base of knowledge about the way the system works (what, why, capability and flow), should they build a new design and test it."

## Plan

“Plan is: design against demand. Failure demand tells you where to focus, but value demands tell you where to design. You study demand from the customers’ point of view. That tells you what the value demand is, what the customer wants to pull from the system. That in turn tells you what expertise you need in the front end of the flow. If the demand hits the right expertise, that person can either solve the problem immediately, or knows how to pass it clean into a flow that will deliver the service to the customer. That’s all you are trying to do. Now what you often find is that there are high frequency predictable value demands. Then you know what expertise you have to build into that job. So your job competencies are work based. When low frequency demand comes into the system, people are already used to think in terms of demand. They recognize a low-frequency demand as something they are not trained to do. So they pull expertise into that flow to help them. They don’t send the work somewhere else. They make a call or walk around the corner and say: ‘Hey, I’ve got one of these. I don’t know how to do this’. Then they either get help or they watch somebody else do it. But the rate of their learning is under their control. This is one of the most interesting things. This is where people light up. Even in a call centre people think: What am I going to learn today? How can I learn to handle more? Work is much more exciting in a call centre when it is treated as the intelligence of the organisation.

In big organisations you can take part of the demand or the organisation, providing that anything you are changing is end-to-end from a customers point of view. If you got a big financial service organisation, you don’t want to change the whole thing in one go. Taiichi Ohno taught: ‘One thing at a time’. However, sometimes the best place to start is to study the demand into the whole system and let that teach you where to go. If you study

demand you will always find value demand and failure demand. Failure demand tells you which services don’t work very well. They can set the priorities for redesign.”

## Improvement or innovation?

What when current definition of workflow and boundaries of organisation and context are no longer sufficient? Seddon thinks it’s merely a theoretical framework.

“I think about this in a different way. People are going out to change the system. The start of the change is transformational. If you have been successful in designing a system against demand, the system is naturally adaptive. Because if demand changes, people react to it. The demand in a business to business environment teaches you to go into your customer system to understand what is creating that demand. So in your redesign you build an adaptive system. Both levels of activity are improvement. To offer new service is a push idea. A lot of marketing people think they are the people who should design new offerings to the market. Actually in a systems design the people who are serving the customers identify new opportunities, new services. They can say: Hey, we keep getting these calls. Why don’t we make new business?”

## The future

“My challenge after twenty years is responding to the growth of interest in systems thinking. I don’t have time to go everywhere and set things up. Not writing, but talking to the right people is the most important thing. I am the rainmaker. It all starts with people getting curious. Somebody has to make them curious and I am that person.”

*John Seddon schreef onder andere Freedom from command & control: a better way to make the work work, Vanguard Press, 2005, ISBN 0954618300*

## 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](http://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.

## ■ Intervenieren en veranderen;

*zoeken naar betekenis in interacties*

Jaap Boonstra en Léon de Caluwé (redactie)

Kluwer, ISBN: 90 13 03976 6

Verkrijgbaar bij de boekhandel, € 47,50



## ■ 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

## ■ Handbook Dynamics of organizational change and learning;

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](mailto:sioo@sioo.nl)

## ■ De kracht van netwerkbenadering;

*een dynamische en inspirerende kijk op de organiserende samenleving*

Anne-Marie Poorthuis (redactie)

Van Gorcum, ISBN: 90-232-4268-8

Verkrijgbaar bij de boekhandel, € 27,50

## ■ Beweging in veranderende organisaties;

*Werken met vragenlijsten voor versterking van veranderingsprocessen.*

Dr. Kilian M. Bennebroek Gravenhorst

Kluwer, ISBN: 90 1409307 1

Kostprijs voor het Sioo netwerk € 20 (excl. verzendkosten). Bestellen via het antwoordformulier of per mail: [sioo@sioo.nl](mailto: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

## ■ Professionals opleiden;

*Over het ontwerpen van competentiegericht vervolgonderwijs voor hoger opgeleiden*

Dr. G.A.C. Smid

Academic Service, ISBN: 90 5261 379 6

Uitsluitend verkrijgbaar bij Sioo, € 25,95 (excl. verzendkosten). Bestellen via het antwoordformulier of per mail: [sioo@sioo.nl](mailto:sioo@sioo.nl)

## ■ Facetten van Sioo;

*een bundel artikelen van Sioo programma-management 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

Uitsluitend verkrijgbaar bij Sioo, € 27,50 (incl. verzendkosten). Bestellen via het antwoordformulier of per mail [sioo@sioo.nl](mailto:sioo@sioo.nl)

## ■ 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



**“Als je de bedding van de Maas wilt verleggen, moet je toch echt een andere sloot graven. Met cultuursessies verander je de stroom van het water niet.” Een stelling van Peter Veld, hoofddirecteur van de Immigratie- en Naturalisatiedienst. Grote dienstverlenende organisaties moeten meebewegen met de snel en vaak drastisch veranderende omgeving. Is het worstelen? Of kan het soepel, door klanten en medewerkers erbij te betrekken? Peter Veld praat erover met Andrea Bakker, HR-manager bij Unilever, en Annemieke Blinkhof, als promovenda werkzaam bij VGZ-IZA-Trias.**

# Klantgerichte bureaucratie, een contradictio in terminis?

Andrea Bakker, Annemieke Blinkhof en Peter Veld over vitale bureaucratie door Elisabeth van den Hoogen



De asielzoeker die bij de IND komt? Dat is tegenwoordig een klant. De verzekerde bij de zorgverzekeraar? Ook gepromoveerd tot klant. En de NS ontvangt reizigers zelfs als ‘gasten’. Het zijn symbolische veranderingen die aansluiten bij veranderende tijden. Vooral door belangwekkende politieke besluiten zien de IND, de NS en de zorgverzekeraars zich gedwongen om meer in te spelen op de veranderende omgeving en op de wensen van de klanten. Maar hoe lastig is dat? Hoe krijg je die grote bureaucratische machines in beweging? Andrea Bakker, die sinds kort als HR-manager bij Unilever werkt, kent het dilemma uit eigen ervaring. Voordat ze bij Unilever kwam, werkte ze bij de NS. Een van haar uitdagingen als jonge dynamische manager was om daar bij te dragen aan de flexibiliteit in de organisatie.

“De NS vormen een bureaucratie. Een grote geoliede machine, waarbij vooral geldt dat de trein op tijd moet rijden. En het is een bedrijf waar veel mensen al tientallen jaren werken. Het is best om lastig om daar doorheen te breken.”

Een bureaucratische organisatie wordt vaak negatief ervaren. Dan wordt het vooral gezien als een organisatie die slecht presteert in de ogen van een klant. Maar er is een positieve kant, vertelt Annemieke Blinkhof. “De kracht van een goede bureaucratie is dat die meestal heel doelmatig en rechtmatig werkt. Veel werknemers vinden het prettig als zaken geregeld zijn waar ze zich niet elke dag opnieuw over hoeven te buigen. En tegelijkertijd zie je daarbinnen steeds vaker flexibele werkverbanden ont-

staan, of dat nu programma's zijn, projecten of andere tijdelijke structuren. Dat kan dus best samengaan." Annemieke Blinkhof hoopt binnenkort te promoveren op 'De klantgerichte bureaucratie'. Haar centrale vraag daarbij is hoe bureaucratische organisaties omgaan met de snel veranderende eisen uit de omgeving, met klantgerichtheid en klanttevredenheid. Ze heeft er onderzoek naar gedaan bij enkele zorgverzekeraars. "De dimensies van een bureaucratische organisatie zijn centralisatie, het aantal hiërarchische lagen, de specialisatie, de formalisatie en de standaardisatie. Die zijn bij de zorgverzekeraars nu anders ingekleurd dan twintig jaar geleden. En toch spelen ze goed in op de nieuwe omgeving. Wie kijkt naar de website kiesbeter.nl, ziet dat de hele zorgverzekeraarsbranche er goed uitkomt in de ogen van de klant. Natuurlijk gaan er dingen fout bij een majeure operatie als de invoering van een nieuwe zorgverzekeringwet, maar ik vind dat dit goed is opgevangen."

Peter Veld, hoofd directeur van de Immigratie- en Naturalisatiedienst, weet niet beter dan dat de (politieke) omgeving van de IND voortdurend verandert en nieuwe eisen stelt. Hij ziet bij grote operaties vooral heil in

**'Je kunt wel een nieuwe structuurmaatregel nemen, maar er is meer nodig om die creativiteit los te maken.'**

structuurmaatregelen. "Ik ben een beetje ouderwets. Ik ben geboren aan de oevers van de Maas en als je de bedding van de Maas wilt verleggen, moet je toch echt een andere sloot graven. Met een cultuurtraject lukt het je echt niet om het water een andere kant op te krijgen. Laten we wel wezen, het structureren van je werkprocessen, het organiseren, dat is wel de kern van je werk. Je kunt dan niet zeggen dat het met cultuursessies allemaal wel goed komt, want dat is niet zo."

Als de structuur goed gekozen is, biedt die juist de mogelijkheid om er de creativiteit of de werkmethode bij te kiezen die vernieuwing brengt, denkt Peter Veld. "Als het goed is, komt de vernieuwing dan uit de medewerkers zelf en niet uit de top. Het moet wel binnen randvoorwaarden natuurlijk, het moet verantwoord blijven, want we zijn nu eenmaal gehouden om wetten en regels uit te voeren op een consistente manier." "Toch is er vaak ook een cultuurverandering nodig om de organisatie in beweging te krijgen," stelt Annemieke Blinkhof daartegenover. "Een zorgverzekeraar wil 'continue verbetering' bereiken door de medewerkers zelf met ideeën te laten

komen. Dat is wennen voor ze. Er is schroom. Kan ik dat wel? Ben ik daar wel bevoegd voor? Dus je kunt wel een nieuwe structuurmaatregel nemen, maar er is meer nodig om die creativiteit los te maken."

Een aardig voorbeeld trof ze aan bij een van de onderzochte verzekeraars. "Daar werd de invoering van de nieuwe zorgverzekeringwet als een militaire operatie aangepakt, met draaiboeken van uur tot uur. En niemand had last van die structuur, sterker nog, iedereen had daar juist heel veel steun en houvast aan." Maar er zijn meer mogelijkheden om grote veranderingen aan te pakken, zegt Annemieke Blinkhof. "Bij deze zorgverzekeraar werden medewerkers gegroepeerd rondom thema's. Daar werd een creatief proces van gemaakt, waarbij de inbreng van de directeur net zo zwaar telde als die van de telefoniste. Ook dat heeft goed gewerkt."

Een vergelijkbare methode is te zien bij de NS, vertelt Andrea Bakker. "Daar wordt steeds meer 'horizontaal' georganiseerd. Dat houdt in dat je een groep mensen die een dwarsdoorsnede van het bedrijf vormt, het veranderproces laat organiseren. Er wordt een steeds groter beroep gedaan op het vakmanschap van de medewerkers binnen de NS, die vaak slimme oplossingen kunnen bedenken. De managers beslissen niet meer alles, maar richten samen met de medewerkers de processen in. Dat werkt heel goed. En het maakt de organisatie steeds flexibeler."

Inmiddels gaan de NS alweer een stap verder, met de invoering van de OV-chipkaart, vertelt Andrea Bakker: "Dat is een actueel veranderproject waarbij zelfs de klanten actief onderdeel uitmaken van het veranderproces. Dat is een grote omslag, een spannende mentaliteitsshift. Reizigers hebben de neiging om terug te vallen en te zeggen: ja, maar daar zijn de NS toch voor, om dat goed in te voeren?"

De IND zit middenin een driejarig verandertraject, met de titel 'IND bij de tijd'. Het moet leiden tot een structureel betere dienstverlening, waarbij de aanvrager voortaan centraal staat. En het traject werpt vruchten af. Het aantal klachten is drastisch verminderd, de bereikbaarheid is flink verbeterd en het ingehuurd callcenter zal uiteindelijk worden vervangen door een 'levend menu', waarbij inhoudelijke medewerkers de telefoon opnemen en direct vragen kunnen beantwoorden. "Door alle achterstanden die we hebben opgelopen bij het verwerken van aanvragen, is het werken aan de structurele kwaliteit van de organisatie eigenlijk nooit tot volle wasdom gekomen. Door de maatschappelijke en politieke

hectiek over de migratie hebben we steeds alle zeilen moeten bijzetten om net op tijd, soms net iets te laat, de nieuwste uitdagingen en de nieuwste besluiten ten uitvoer te brengen.”

Toen Peter Veld in 2003 bij de IND binnenkwam heeft hij eerst honderden extra mensen ingezet om de achterstanden aan te pakken en de bereikbaarheid te verbeteren. “En nu moeten we ook gaan werken aan de kwaliteit van de dienstverlening. Mijn stelling is altijd geweest: het heeft geen enkele zin om aan de kwaliteit te gaan werken als je de kwantitatieve bereikbaarheid niet hebt geregeld.” Dat het verandertraject slaagt ‘wilt’ hij aan de medewerkers. “Ze zijn relatief jong, gemiddeld 37 jaar, en relatief hoog opgeleid voor een uitvoeringsorganisatie. Toch zijn het ook mensen die er gemiddeld tien jaar werken. Dus ze hebben ervaring, maar zijn toch jong en flexibel. En ik heb nog nooit zo’n diverse organisatie gezien; de medewerkers hebben zoveel verschillende achtergronden, in leeftijd, sekse, land van herkomst en taalbeheersing. Dat is de grote kracht van de IND. Het verandertraject zou een mission impossible zijn als ik met het bestand van medewerkers niet uit de voeten had gekund.”

Welke medewerkers heb je nodig voor een slagvaardige bureaucratie? Bij de NS was Andrea Bakker dus bewust binnengehaald voor het ‘goede doel’. “Ik heb daar veel van geleerd, juist omdat ik soms best tegen de heersende orde aanliep. Uiteraard zijn er veel slimme en flexibele mensen binnen NS, maar je komt ook nog de ‘oude garde’ tegen. Daar heb je als nieuweling soms geduld en energie voor nodig. Ik denk ook dat wanneer je als organisatie bewust kiest voor dynamische managers, om met lef iets te ondernemen in een bureaucratie, dat je wel iets om ze heen moet organiseren. Zorg voor een mentoringsysteem. Neem bijvoorbeeld als directeur zo’n toptalent onder je hoede. Zo leert die onrustige manager een beetje begrijpen hoe de historie nog doorwerkt, welke mechanismen er zijn. Daarmee kun je ook voorkomen dat een nieuwe manager alweer vertrokken is, voordat je van hem kan profiteren.”

Sinds kort werkt Andrea Bakker bij Unilever. “Bij Unilever is vitaliteit een belangrijke kernwaarde in het bedrijf. Het is boeiend om daar te zien wat de kracht van een groot bedrijf is, waar wellicht soms ook sprake is van een bureaucratie. Hoe werkt de organisatie in relatie tot vitaliteit en flexibiliteit? Ik volg dat met grote belangstelling.”

De klant mag dan centraal staan, maar wat wil die klant? De NS betreft klanten dus nadrukkelijk bij de invoering van een nieuw product, zoals de OV-chip-

kaart. Bij de zorgverzekeraars zijn er klantenpanels, ledenraden en overleggen met patiënten- of consumentenorganisaties, vertelt Annemieke Blinkhof. “Er wordt steeds meer dialoog met de buitenwereld gezocht. En het management bepaalt natuurlijk nog steeds het beleid van de zorgverzekeraar, maar dit beleid wordt steeds sterker beïnvloed door die buitenwereld. Veel medewerkers bij zorgverzekeraars spreken met heimwee over de tijd waarin alles kleinschalig en overzichtelijk was en iedereen elkaar kende. Maar in die tijd was de directeur echt de baas en de enige die het besluit nam. Nu zijn het grote organisaties, dat heeft ook weer nadelen, maar er zijn bij de beleidsvorming wel veel meer mensen betrokken. En dat is winst, zo wordt de omgeving naar binnen gebracht.”

Ook de IND treedt steeds meer uit haar ivoren toren en ontwikkelt zich tot een netwerkorganisatie. Dat moet wel om aan de kerntaak te voldoen, zegt Peter Veld. De kerntaak is het toelaten van vreemdelingen. Dat kunnen werknemers zijn, studenten, asielzoekers. “We hebben daardoor veel te maken met andere organisaties, zoals de Koninklijke Marechaussee, de Vreemdelingenpolitie,

**‘Als je kiest voor dynamische managers, moet je wel iets om ze heen organiseren. Zorg voor een mentoringsysteem.’**

maar ook de Arbeidsinspectie. En sinds het kabinet inzet op kenniswerkers en de economie weer een ‘up swing’ heeft, hebben we ook veel meer te maken met het bedrijfsleven. Bedrijven vragen om kenniswerkers uit het buitenland. En zo signaleren wij een toenemende segmentering van de vraag, van de aanvragers. Daardoor werk je automatisch ook aan de ontwikkeling van de competenties die je van de medewerkers verwacht. Het verschil met vroeger is groot. Vroeger zat een medewerker vooral een formulier af te werken: is aan alles voldaan, ja of nee. Nu hebben onze medewerkers een relatie met een bedrijf, een account. Dat vergt een andere vaardigheid, maar zo kunnen we wel sneller werken. We weten nu sneller wat de klant of de stakeholder wil en we kunnen in een vroeg stadium aangeven wat er nodig is om tijdig een verblijfsvergunning te krijgen.” De IND is nog lang niet klaar met verbeteren en zal ook nooit klaar zijn, zegt Peter Veld. „Je moet niet voor één oplossing kiezen en dan zeggen: daar verander ik de komende jaren niets in. Je moet altijd vooruitkijken: wat is de volgende etappe van de wedstrijd?”

# Verder werken aan vakmanschap

deelnemers aan de BO, kerntraject-82: drs. Ron Hameleers (Zorggroep Noord-Limburg, Venlo), mr. Nicolle van Miltenburg-Kuijper (Deelgemeente Feijenoord, Rotterdam), ir. Leon A. Straathof (GTI, Bunnik) en Esther C.M. Tiggelman (Bureau Obelon, Rotterdam)

**Naast het kerntraject en de consultatie bieden BO-modules de mogelijkheid om verder te verdiepen of te verbreden in het adviesvak. Deelnemers zijn vrij om te kiezen wanneer ze welke module volgden, zodat ze deze goed in kunnen passen in hun actuele situatie. Dat kwam de auteurs goed uit, omdat ze alle vier te maken hebben met gezinsuitbreiding. Zowel Ron Hameleers, Nicolle van Miltenburg als Leon Straathof zijn eerder dit jaar verblijd met de geboorte van een kind en Esther Tiggelman is in verwachting. Nicolle heeft begrijpelijkerwijs nog geen modules gevolgd, dus haar stem ontbreekt in deze laatste aflevering.**

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.

## Leon Straathof: Het kiezen van modules

“Het basistraject sluit je af met een advies aan jezelf. Hierin geef je aan op welke punten je jezelf als adviseur verder wilt ontwikkelen. Zo heb ik mezelf geadviseerd om met meer verschillende ‘brillen’ naar de werkelijkheid te leren kijken, om me meer te ontwikkelen naar de rol van partner in plaats van handlanger en om meer aandacht te besteden aan het ontwerpen van interventies. Vervolgens heb ik gezocht naar de modules die hier het meest op leken aan te sluiten. Daarmee kwam ik uit op de modules ‘Diagnosticeren als ambacht’, ‘Advieswerk strategisch bekeken’ en ‘Werken met groepen.’”

## Esther Tiggelman: ‘Diagnosticeren als ambacht’

“Ik heb gekozen voor deze module, omdat ik vind dat het stellen van een goede diagnose een voorwaarde is voor een passend advies. De term ‘ambacht’ vind ik ook

een passende. Het is ‘handwerk dat aangeleerd moet worden’ (Van Dale, 2006). In deze module was ik niet op zoek naar allerlei theorieën die aanknopingspunten bieden voor een passende diagnose, maar wilde ik handvatten voor het denkproces achter het stellen van een diagnose. Creativiteit, precisie, inventiviteit en vooral professionaliteit zijn kernwoorden wat mij betreft. Het is een behoorlijk intensieve module, maar voor alle organisatieadviseurs een aanrader. Ik durf zelfs verder te gaan: het is een basisvaardigheid in het adviesvak. In deze module werden we tevens getest op ons vermogen samen te werken aan een casus. Alle deelnemers uit de groep kregen dezelfde casus en we moesten na een aantal weken onze bevindingen terugkoppelen.”

## Leon Straathof: ‘Advieswerk strategisch bekeken’

“Deze module heeft een doorlooptijd van een jaar. Met deze module wilde ik werken aan mijn positie als

adviseur. Een leuk aspect van de module leek me het virtuele consultatietraject. Eenmaal gestart bleek het veel meer te bieden dan ik had verwacht. Paul Valens, de moduledocent, is iemand die je er met veel humor toe brengt om uit je geijkte patroon te stappen. Zijn ambitie is om jou meerdere niveausprongen te laten maken. Bijvoorbeeld door je je bewust te laten worden van de krachtenvelden binnen en rondom je bedrijf (externe oriëntatie!). Of door je in te laten zien wat jouw taalgebruik doet met de mensen in je omgeving. De verschillende leerervaringen en bewustwordingen van de deelnemers worden in enkele bijeenkomsten, maar vooral via intensief e-mailverkeer met elkaar gedeeld. Paul Valens weet hier vaak zo'n draai aan te geven dat we sterk gestimuleerd worden om 'anders te denken'. Door wat ik nu al in deze module heb geleerd ben ik totaal anders in mijn werk gaan staan. Zo zag ik bedrijfspolitiek vroeger als iets laakbaars, daar wilde ik als inhoudelijk adviseur niets mee te maken hebben. Nu zie ik het als een belangrijk aspect van mijn werk. Je zit in het spel of je wilt of niet, maar dat betekent niet dat je vals hoeft te spelen (ook al zie je anderen dat wel doen). Niet spelen is geen optie, dan krijg je nooit voor elkaar wat je wil bereiken."

Ron Hameleers en Leon Straathof kwamen elkaar in oktober weer tegen tijdens **de module 'Werken met groepen'**. Ron Hameleers: "Werken met groepen heb ik altijd een fascinerende bezigheid gevonden in mijn werk. Wat mij vooral intrigeert is de vraag: hoe komt het dat het IQ van een groep soms overeenkomt met het gemiddelde IQ van de groepsleden minus vijftig? Waarom doen we in groepen dingen die we anders nooit zouden doen en hoe kan ik vanuit mijn professionele taak de juiste interventies toepassen? Kortom: genoeg redenen om deze module hoog op mijn verlanglijstje te zetten. En ik ben niet teleurgesteld! Het eerste dat opviel was het feit dat onze eigen groepsdynamiek heel expliciet een leermiddel is. Het tweede opvallende: iedereen weet dit en daardoor ontstaat er een duidelijke spanning bij de groepsleden. Kenmerkende uitspraken hierbij waren "Gaat het nu echt fout, of hoort dit bij het programma?", "Ben jij wel echt een groepslid of ben jij een acteur?" en "Ik ga het nu maar eens heel anders doen dan normaal, ik merk wel wat jullie ervan vinden." Deze laatste opmerking kwam voor mij als geroepen, want inderdaad: mijn bedoeling is uiteindelijk om iets te leren. En als het daarvoor nodig is om me weer eens flink onbekwaam te voelen, moet dat maar. Niet altijd

leuk, wel altijd vruchtbaar. Waarmee de link naar het kerntraject meteen weer is gelegd. Naast een aantal eye-openers, een stukje theoretische onderbouwing en de nodige praktische ervaringen, heb ik nog iets anders meegenomen uit deze module. Door te horen hoe ande-



**Deelnemers aan Kerntraject-82 van de BO.**  
**Esther 4e van links, Leon 7e van links, Ron gehurkt 1e van links, Nicolle gehurkt 1e van rechts**

ren mijn reguliere manier van werken ervaren, heb ik meer inzicht gekregen in juist de goede kanten daarvan. Met andere woorden: ik ben me meer bewust geworden van een stuk onbewuste bekwaamheid, zodat ik deze verder kan gaan uitbouwen. Voorlopig ben ik dus niet uitgekeken op werken met groepen!"

### Afronden

De komende tijd gaan Ron, Nicolle en Leon nog verder met de BO-modules. Niet alleen bieden deze hen het gewenste verdiepings- en verbredingsmateriaal, het zijn ook ideale gelegenheden om gemotiveerde mensen te ontmoeten, die net als zij willen werken aan de verbetering van hun vakmanschap. Esther heeft in november al haar modules afgerond. "Dit betekent dat mijn papieren onderweg zijn naar programmacoördinator Esther Brakkee. Mijn diploma hoop ik binnenkort te ontvangen. Nu rest mij nog te zeggen: Sioo, hartelijk dank voor de kennis, kunde en vaardigheden die jullie team mij bij heeft gebracht!"

# Agenda

## DE AGENDA NADER

### 2007

- n.o.t.k. Start Bouw je eigen game\*
- 15 januari Start BO-kertraject-88  
Start BO-module Omgaan met weerstand
- 22 januari Start Sturen van Veranderingen in Organisaties, SV0-59
- 23 januari Kick off Workshop voor belangstellenden voor de PPS Werkplaats\*
- 25 januari Op weg naar huis-bijeenkomst voor Sioo alumni\*
- 26 januari Bijeenkomst V.O.C.\*
- 29 januari Start BO-module Diagnosticeren als ambacht
- 1 februari Start Interim Management & Organisatieverandering, groep 8
- 5 februari Start BO-kertraject-89
- 19 februari Bijeenkomst Sioo's onderzoeksplatform\*
- 22 februari Op weg naar huis-bijeenkomst voor Sioo alumni\*
- 28 februari Ontwerpworkshop Werkplaats Diagnosticeren en Veranderen\*
- 5 maart Start BO-module Advieswerk strategisch bekeken
- 13 maart Start Samenwerken en meerwaarde creëren, PPS Werkplaats-1\*
- 14 maart Welkom bij Sioo-avond\*
- 15 maart Start Werkatelier Alliantie management, groep 7
- 16 maart Start Griffiersleergang Betekenisvol regisseren, groep 2
- 20 maart Start BO-module Persoonlijk optreden
- 26 maart Start BO-module Organisatieverandering
- 28 maart Start BO-module Werken met groepen

### ■ 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](http://www.sioo.nl/alumni) of vraag informatie aan via de antwoordkaart.

### ■ PPS-Werkplaats Samenwerken en meerwaarde creëren

De PPS Werkplaats 'Samenwerken en meerwaarde creëren' richt zich op het ontwikkelen van het vermogen om meerwaarde te creëren in publiek-private samenwerkingsprocessen, van de vroegste ideeënfase tot en met de exploitatie. Naast state of art theoretische kennis behandelen we vooral ervaringskennis uit bestaande (inter)nationale cases. Uw eigen vraagstukken krijgen nadrukkelijk aandacht. Op **23 januari** organiseren

## Sioo staf werkt mee aan ...

- Focus collegereeks Verandermanagement, Sioo bijdrage 16 januari
- Manifestatie op de Isala Klinieken: Professionaliteit in roerige tijden, 8 februari
- Masterclass voor bestuurders van Zorginstellingen, 12 februari
- ROC van Amsterdam, management conferentie: Leiderschap bij onderwijsvernieuwing, 20 februari
- Elsevier collegereeks Veranderkunde, Sioo bijdrage 7 maart 2007
- M&O Jaarcongres, 29 juni

wij een kick off/informatiebijeenkomst over de PPS Werkplaats, met bijdragen van docenten. **Belangstellenden zijn van harte welkom!**

>>> Meer informatie: [www.sioo.nl/pps](http://www.sioo.nl/pps) 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.

In januari 2007 start een nieuwe serie van drie. Deze serie gaat – evenals deze Change – over het thema: Bouwen aan vitale organisaties.

>>> Meer informatie: [www.sioo.nl/alumni](http://www.sioo.nl/alumni) of vraag informatie aan via de antwoordkaart.

## ■ Veranderen van Organisatie Cultuur (V.O.C.)

V.O.C., een platform, waaraan (oud-) deelnemers en docenten van Sioo meedoen, is drie jaar geleden gestart. Bent u

>>

29 maart	Op weg naar huis-bijeenkomst voor Sioo alumni*
Voorjaar	Bijeenkomsten KCICT*
Voorjaar	Start programma Group model building & Scenariobouw*
2 april	Start BO-kerntraject-90
12 april	Start BO-module Coaching
18 april	Start BO-module De interne adviseur
23 april	Start BO-module Organisatiekunde
26 april	Op weg naar huis-bijeenkomst voor Sioo alumni*
april/mei	Start mastertraject Arbeids- & Organisatiekunde, A&O-15
	Start Sturen van Veranderingen in Organisaties, SVO-60
14 mei	Bijeenkomst Sioo's onderzoeksplatform*
23 mei	Start Workshop Spannende Werkconferenties*
31 mei	Op weg naar huis-bijeenkomst voor Sioo alumni*
1 juni	Workshopdag V.O.C.*
4 juni	Welkom bij Sioo-avond*
6 juni	Start Workshop Anders denken, anders doen*
11 juni	Start In de Wind, groep 6
28 juni	Op weg naar huis-bijeenkomst voor Sioo alumni*
	Start masterprogramma Advanced Change Methodologies, ACM-4

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

Nota bene: De meest actuele informatie (waaronder startdata) treft u aan op de Sioo website: [www.sioo.nl](http://www.sioo.nl).

## Sioo introduceert de Sioo e-brief

Op donderdag 26 oktober ontvingen zo'n 2500 mensen uit ons netwerk de allereerste Sioo e-brief. Wilt u, tussen de Change-uitgaven door, ook op de hoogte blijven van Sioo-activiteiten en interessant nieuws en voorzien worden van leuke vooruitzichten en een enkele terugblik? Meldt u dan aan voor de kleurrijke e-brief van Sioo via de antwoordkaart of de website [www.sioo.nl/e-brief](http://www.sioo.nl/e-brief)

# vervolg agenda

>>

ook geïnteresseerd in het thema en op enigerlei wijze aan Sioo verbonden, dan bent u welkom. We komen bijeen bij Sioo op de laatste vrijdag van januari, mei en september (12.00 tot 14.30 uur). Op vrijdag 1 juni (09.00-17.00 uur) is er een speciale workshopdag met referenten over een boek-in-woording.

>>> Meer informatie: Dr. Rob van Es,  
e-mail: [Rob@vanSvision.nl](mailto:Rob@vanSvision.nl)

## ■ 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](mailto:smid@sioo.nl) / [boonstra@sioo.nl](mailto:boonstra@sioo.nl)

## ■ Wij nodigen ú uit om mee te denken!

Sioo wil een eenmalige werkplaats starten voor ervaren adviseurs, die willen werken aan methodische verdieping in een aantal nieuwe methoden van diagnosticeren en veranderen. Denk daarbij aan methoden als: appreciative inquiry, storytelling, strategische zoekconferenties of speels interveniëren. Als u, op **28 februari** (16.00 tot 20.00 uur), graag wilt meedenken over het ontwerp van een dergelijke werkplaats kunt u dat aangeven op de antwoordkaart.

>>> Meer informatie: drs. Marguerithe de Man, tel. 030-291 30 00, e-mail: [man@sioo.nl](mailto:man@sioo.nl) of [www.sioo.nl](http://www.sioo.nl)

## ■ 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: Mw. Jessica Haaijk, tel. 030-291 30 00, e-mail: [sioo@sioo.nl](mailto:sioo@sioo.nl)

## ■ Kenniscentrum informatie- en communicatietechnologie (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. De data voor het voorjaar van 2007 zijn nog niet bekend, maar worden in de loop van december vastgesteld

>>> Meer informatie: Mw. Hennie Dekker-van Brenk, tel 030-291 30 00 of e-mail: [dekker@sioo.nl](mailto:dekker@sioo.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](http://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 conferentie-moeheid 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](http://www.sioo.nl/alumni) of vraag informatie aan via de antwoordkaart.

## ■ Anders denken, anders doen in moeilijke situaties

Adrie van den Berge en Ina Ahuis geven een driedaagse workshop voor Sioo alumni. Herkent u dit: Hoewel goed getraind in gespreksvaardigheden overkomt het me nog weleens dat een gesprek precies loopt zoals ik niet wil! Hoe kan dat? Of: Hoe komt het dat ik niet doe wat ik wil doen in een gesprek, ook al heb ik me van tevoren voorbereid? Dan is deze workshop, gebaseerd op het gedachtegoed van Argyris, wellicht iets voor u.

>>> Meer informatie: [www.sioo.nl/alumni](http://www.sioo.nl/alumni) of vraag informatie aan via de antwoordkaart.