

change

Geld en waarde

NOVEMBER 2007 NUMMER 7



COVER: Wat van waarde is hoeft niet veel geld te kosten.

Wat veel geld kost is soms waarden-loos. Voor hulp van een huisgenoot wordt geen rekening gepresenteerd, terwijl een goede interim-manager onbetaalbaar is. De zakelijke krijtstreep of het huisjasje: Welke jas trekt u vandaag aan?

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:
Maaïke Kuyvenhoven, Arnhem

Fotografie

August Swietkowiak,
Beneden Leeuwen

Ontwerp

x-hoogte, Tilburg

Druk

Budde Grafimedia, Utrecht

3 Waardenvol en waarden-loos
Jaap Boonstra, rector van Sioo

4 Geld alleen is armoede
Eengesprek met prof. dr. Arjo Klamer over economische vitaliteit, mogelijk gemaakt door sociale en culturele waarden

10 De interim-manager; een zakkenvuller?
Eengesprek tussen Leo Witvliet, Eric Versluijs en Heleen Tours over beloning en toegevoegde waarde.

13 Passie en betrokkenheid; onbetaalbaar
Jaap Boonstra over een bijzonder initiatief in Zuid-Afrika

16 Column
Geboekt: een enkele reis 'In de wind'
Deelnemers doen verslag van hun ervaringen met het Sioo traject In de Wind


En verder...

9 Publicaties van Sioo staf en docenten

18 Sioo staf werkt mee aan ...

18 Agenda en agenda nader beschouwd

Waardevol en waarden-loos



Er lijkt sprake van uitverkoop van onze nationale trots. ABN/Amro is opgekocht door buitenlandse banken en wordt opgesplitst. Eerder gingen de HEMA, de KLM, de Bijenkorf, Hoogovens,

Verkade, Elsevier, Kluwer, en Nutreco over in buitenlandse handen. Stork ligt onder vuur en Ahold, Unilever, Nuon, Essent en Aegon lijken gewillige overnamekandidaten. In sommige sectoren is een dominante oriëntatie ontstaan op economisch rendement en aandeelhouderswaarde. Het salaris van bestuurders in woningcorporaties, ziekenhuizen, hogescholen en energiebedrijven is een heikel onderwerp. Gaat het om marktconforme beloning nu marktwerking zijn intrede heeft gedaan, of gaat het om bijdragen aan maatschappelijk nut?

Als het gaat om waarden, dan is een eenzijdige oriëntatie op aandeelhouderswaarde en de beloning van topbestuurders waarden-loos. Geld staat op de voorgrond; waarden verdwijnen naar de achtergrond.

Deze Change gaat over geld en waarden. De vraag is hoe we meerdere waardensystemen kunnen verbinden en of we de spanning kunnen uithouden die dan ontstaat. Arjo Klamer vertelt hoe economische vitaliteit mogelijk wordt gemaakt vanuit sociale en culturele waarden. Zijn uitgangspunt is dat waarde niet weerloos is. In een

prof. dr. Jaap J. Boonstra, rector

gesprek over de waarde van interim-managers wordt de stelling verdedigd dat een goede interim-manager financieel onafhankelijk is. Alleen dan is de spanning tussen eigenbelang en bedrijfsbelang uit te houden.

In een verhaal over een aids-kliniek in Zuid Afrika komt een leider naar voren die niet het grote geld, maar zijn hart volgt. Leiderschap wordt dan een werkwoord: bijdragen aan het vermogen van de gemeenschap om haar eigen toekomst vorm te geven. Het gaat om de toekomst van kinderen met aids en om de toekomst van kinderen die nog niet zijn besmet. Dat er geld nodig is voor het draaiend houden van een aids-kliniek is helder. Zulke idealen kunnen niet worden verwezenlijkt zonder geld.

Hoe kunnen we omgaan met meervoudige waardesystemen. Hoe gaan we om met geld en waarden. Deze vraag is relevant voor alle professionals die zich bezighouden met het functioneren en vernieuwen van organisaties.

Het functioneren en vernieuwen van organisaties is al bijna vijftig jaar een centraal thema binnen Sioo. De vraag is of organisaties maakbaar zijn, of waarden maakbaar zijn en wie we dan zien als de makers. Volgend jaar viert Sioo haar 50-jarig bestaan. Het lustrum staat in het teken van een zoektocht naar nieuwe maakbaarheid en nieuwe makers. We vieren ons lustrum graag samen met u. In deze Change vindt u al een aantal data om te noteren.

Doet u mee met onze zoektocht?



Wij denken dat geld 'hard' is, maar in werkelijkheid
is het zo vluchtig als wat

Geld alleen is armoe

Een gesprek van prof. dr. Arjo Klamer met drs. Chrétien Felser, programmamanager

In iedere uitgave van Change wordt een portret geschilderd van iemand die zijn of haar sporen heeft verdiend rond veranderen. Deze keer is dat Arjo Klamer, hoogleraar in de Economie van Kunst en Cultuur aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en decaan van de Academia Vitae.

Arjo Klamer bepleit dat niet alleen het economische denken een samenleving vitaal maakt, maar dat economische vitaliteit ook mogelijk wordt gemaakt door sociale en culturele waarden, het creatief vermogen. Dat draagt hij op allerlei manieren en podia uit; in zijn onderzoek, als docent, in de politiek, als schrijver, in zijn 'academie van het leven' en in zijn preken. Ons gesprek gaat over 'geld en waarde'.

“Wat heeft een econoom met kunst en cultuur? Om het eenvoudig te zeggen: Alles heeft een economische dimensie. Kunstenaars moeten geld verdienen en theaters moeten aan hun geld komen. De economische vragen daaromheen hebben betrekking op de argumenten daarvoor. Maar zoals ik mijn opdracht zelf heb uitgelegd, kan je het ook omdraaien. Cultuur heeft ook met economie te maken. We hebben in Nederland een cultuur waarin we veel met elkaar praten en samenwerken. Dat functioneert heel anders dan in de Amerikaanse cultuur, waar ik zeventien jaar deel van heb uitgemaakt. Dat heeft met waarden te maken. Cultuur kan je uitleggen als kunst, maar ook in de antropologische zin. Dat is wat mij boeit. Economen hebben veel te melden over ‘vraag en aanbod’, maar minstens zoveel over vrijheid, rechtvaardigheid, gelijkwaardigheid en eerlijkheid.

Er is een fundamentele spanning tussen het materiële en cultuur. Als er iets van waarde is in de relatie tussen mensen, kan het toekennen van economische waarde daaraan veel kapot maken. Als jij mij een bijzondere ervaring geeft en je presenteert mij de rekening, heeft dat effect op de ervaring. Meestal gaat het ten koste van de ervaring. Daarom leren wij voorzichtig te zijn met het leggen van een relatie tussen geld en waarde. Er zijn

sferen in ons leven waar wij geld ver weg houden. Bijvoorbeeld in onze 'oikos' – ons thuis. We betalen er niet voor de liefde en niet voor de afwas. Als we dat er in brengen verandert dat de relatie.

Zo werkt dat ook in de sociale sfeer, bijvoorbeeld onder collega's. Voor mijn collega's doe ik soms heel veel en omgekeerd. Maar we denken er niet aan elkaar de rekening te presenteren. Als een collega mij helpt met een artikel, is het ondenkbaar dat hij daarvoor een rekening stuurt. Waarom niet? Omdat we iets anders, iets gemeenschappelijks proberen te genereren. Iets van waarde wat door een geldelijke transactie teniet zou worden gedaan. De universiteit betaalt ons een salaris en vertrouwt er op dat wij kennis met elkaar delen en daarmee een academische gemeenschap creëren.

Dat functioneert bij de gratie van wat ik de sociale logica noem, de logica van collegialiteit. Als je in dit vak komt, dan leer je dat. Een collega die mij helpt bij een artikel, heeft daar ook belang bij, namelijk dat zijn

Geld is niet meer dan een instrument om andere waarden te genereren

collega goed presteert. Er is een gemeenschappelijk belang. Je kunt die sfeer kapot maken, als je afgerekend zou worden op uren. Nu moeten wij ook in de universiteit steeds bedrijfsmatiger opereren en we praten ook steeds meer over management. Wij gaan de taal en de logica van de markt gebruiken. Die logica is: projectgericht budgetteren, uren toerekenen, kosten doorbelasten. Plotseling word ik mij bewust wat een student oplevert, wat ik zelf kost en hoe ik ingezet moet worden. Ik word steeds meer berekenend. Ik roep als iemand mij wat vraagt: "Wat staat er tegenover?" Als ik afgerekend word, ga ik me daar naar gedragen. In Amerika deed ik dat nooit. Het kwam zelfs niet bij me op. Daar deed je dingen omdat iedereen daar beter van werd. Ik wil als professional gewaardeerd worden, als onderzoeker, als schrijver, als docent. Daarin bevestig ik mijn waarde. Geld moet aan de rand staan. Zo probeer ik het op mijn eigen academie te realiseren. Ik probeer het uren schrijven en rekenen daar buiten te houden".

Optimist of realist

"Ik noem mezelf een realist. Geld is heel sterk, dat is waar. Maar je ziet, dat als in de samenleving dingen in

onbalans raken, er ook altijd weer tegenkrachten ontstaan om de zaak weer in evenwicht te brengen. Op dit moment zie je een onbalans. Er ligt teveel nadruk op de logica van de markt en van het geld. Maar de tegenkrachten zijn zich aan het verzamelen en benadrukken andere waarden. Je ziet het in de politiek, bijvoorbeeld in het verzet tegen de exorbitante beloningen van topbestuurders. Steeds meer mensen in kringen van accountants, gezondheidszorg en woningbouwcorporaties zeggen: "Wanneer is het nu eens voorbij?" Daarmee hebben ze nog niet meteen een alternatief begrippenkader of de verbeelding van een alternatief, maar de behoefte is groot. We reageren voortdurend op een te ver doorgeschoten logica. Het kan ook naar de andere kant doorslaan. Dat vind je bijvoorbeeld in totaal religieuze sferen of in artistieke kringen. Daar zijn mensen die zo weinig waardering hebben voor het economische en zo bezig zijn met het artistieke, dat het daar weer doorschiet.

Mijn beeld is dat je een markt hebt waar de logica van het geld domineert. Je hebt een overheidssfeer waar geld ook een belangrijke rol speelt, maar daarnaast ook de waarde van rechtvaardigheid. Aan de basis van ons leven staat de 'oikos', daar waar wij thuis horen, de mensen met wie je een wezenlijke relatie hebt. Die kring wordt steeds kleiner in de westerse samenleving. Daar geldt de logica van verbondenheid zonder tegenprestatie. Daar kan je een beroep op elkaar doen. Tussen de markt, de overheid en de 'oikos' opereren we in de sociale sfeer. Daar bewegen we ons niet op basis van geld of regels, maar op basis van convivialiteit. Zoals wij nu met elkaar omgaan. Jij betaalt mij niet voor dit interview en ik be-

Er is een fundamentele spanning tussen het materiële en cultuur.

taal jou niet. We hebben geen formulieren ingevuld en geen afspraken gemaakt. Mijn decaan vraagt niet: "Arjo, is die tijd wel goed besteed?"

Jij vraagt of dit kan en ik vertrouw er op dat jij het goed doet. Dat kan omdat het ingebed is in een sociale setting. Wij zijn niet totaal vrij in wat we doen. Ik kan geen slap verhaal verkopen en jij kunt er geen zootje van maken. Het is interessant hoe we al die vrijheidsgraden creëren. Die sociale sfeer intrigeert me mateloos, want daar worden de belangrijke waarden gecreëerd. Jij en ik proberen allebei vanuit onze eigen rol samen een goed



verhaal te maken. Niet omdat we daarvoor beloond worden, dat is niet wat ons motiveert. Dat intrigeert me, want het merendeel van je leven werkt zo. Wij economen hebben geen flauw idee van hoe dat werkt en hoe belangrijk dat is. Wij denken dat geld 'hard' is, maar in werkelijkheid is het zo vluchtig als wat. Waarden zijn veel bestendiger, maar moeilijker te realiseren”.

Niet alles van waarde is weerloos

“Sommige waardevolle dingen doen het economisch heel goed. Wij hoeven ons geen zorgen te maken over Rembrandt of van Gogh. Grote bedrijven zijn bereid culturele waarden financieel te ondersteunen. ‘Crowding in’ noemt mijn collega Bruno Frey dat. Sommige dingen van waarde nemen economisch in waarde toe, omdat ze erkend worden als waarde. Dat geldt ook voor sommige hedendaagse kunstenaars. Die zijn er uitgesprongen in het spel om aandacht. Ze zijn een merk geworden. Aandacht is meedogenloos. Van de honderd mensen die aandacht vragen (schrijvers, wetenschappers, kunstenaars) krijgen er hoogstens tien aandacht en van die tien krijgt er maar één heel veel aandacht. In mijn vakgebied is dat bijvoorbeeld Richard Florida.

Maar waarde is niet weerloos. Mijn overtuiging is, dat esthetische en spirituele waarden het beste gerealiseerd kunnen worden in de sociale sfeer. De logica van de markt en de overheid moet je daar verre van houden, omdat beide logica's afbreuk doen aan die waarde. Dat noemen we 'crowding out'. Ik zeg uitdrukkelijk ook de overheid, omdat onderwijs, wetenschap en cultuur gevangen dreigen te worden in allerlei regels. Mijn prestaties bijvoorbeeld worden afgemeten aan het aantal

Een collega die mij helpt met een artikel, stuurt mij geen rekening

publicaties. Wat heeft dat te maken met mijn bijdrage aan de wetenschap? Het verleidt mij tot totaal verkeerd gedrag. Over vijftien jaar is er van al die publicaties bijna niets meer over. Van mijn werk blijven – hoop ik – slechts een paar dingen over. De rest is bezigheidstherapie en zegt niets over mijn kwaliteit als wetenschapper.

De logica van de markt en van de overheid zijn niet houdbaar. Mensen beseffen dat er ook sociale en culturele waarden zijn die er toe doen. Waarom verdienen je geld bijvoorbeeld? Ik geef het meeste uit aan dingen die ik koop voor mensen waarmee ik mijn leven deel of aan wat ik afdraag aan de samenleving via de belasting. Verreweg het meeste deel ik met anderen. Ik realiseer daarmee geen economische, maar een sociale waarde en relaties. Dat kost me handen vol geld en tijd. Ik genereer ook culturele waarde door boeken of muziek te kopen. Geld is niets meer of minder dan een instrument om andere waarden te genereren. Als geld de boventoon moet voeren is dat een teken van armoede. Welk gat moet een mens dichten met al dat geld? Heb je dat echt nodig?”

Join the conversation!

Sinds 1985 werken Klamer, McCloskey en Ziliack aan een online tekstboek Economie dat een weerslag is van verschillende denkrichtingen in het vak en dat de mogelijkheid biedt aan studenten en vakgenoten om het gesprek met de auteurs en elkaar aan te gaan.

“Mijn sleutelmetafoor is die van het gesprek. Ik zie de wetenschap als een serie gesprekken, een voortgaande dialoog. Onderwijs dient er toe studenten in dat gesprek te betrekken, omdat ik er van overtuigd ben dat het gesprek waarde heeft voor de samenleving. Het gesprek

herbergt kennis die niet alleen instrumenteel is, maar ook – wat Aristoteles noemt – ‘phronesis’ (weten te handelen’) en ‘sophia’ (wijsheid), zodat je meer inzicht ontwikkelt in je eigen wereld en daar iets aan kunt bijdragen. Ik vind dat de wetenschap belangrijke gesprekken te bieden heeft en dat die dialoog slecht ontwikkeld is. Dat komt omdat instrumentele kennis zo benadrukt wordt. Ik wil dat studenten zich verhouden tot de lesstof en tot economische kwesties en ik wil ook dat ze weten hoe ik me daartoe verhoud. Al pratende stimuleren we elkaar tot steeds beter inzicht. Ook wanneer ik schrijf, ben ik met mijn lezer in gesprek. Ik probeer de lezer in dat gesprek te trekken. Dat is soms lastig. Gesprekken zijn vaak ongestructureerd en vragen een

Als ik afgerekend word, ga ik me daar naar gedragen

bepaalde aanwezigheid en rijpheid om daar aan deel te nemen. Ook professionals hebben nog te vaak een houding dat ze alles panklaar voorgeschoteld willen hebben. Op mijn academie gaan mensen zitten en willen dan luisteren naar wat ik ga zeggen. En ik vraag dat ze meedenken en met me meegaan. Dat is inspannend en soms ook verwarrend, omdat mensen niet begrijpen waar ik heen wil. Maar voor mij is het aangaan van dat gesprek toch de uitdaging. Niets geeft meer inspiratie dan wanneer dat lukt.

De neiging van een wetenschapper is afstand nemen en beschouwen: Hoe zit het met deze situatie? De uitdaging is de ‘waarom’-vraag te stellen in plaats van de ‘hoe’-vraag.

Je krijgt dan een heel ander gesprek en ontdekt iedere keer weer nieuwe lagen. In dat academische gesprek ontwikkel je bij studenten vermogens die je in andere gesprekken niet zo gauw krijgt. Niet alleen studenten, ook wetenschappers en professionals krijgen en nemen niet zoveel gelegenheid om afstand te nemen en te reflecteren. Het is verbijsterend te zien hoe weinig reflectief vermogen veel mensen hebben en hoe moeilijk het is om met ze te bespreken waar ze zelf mee bezig zijn.

Preken is voor mij ook een vorm van in gesprek zijn. Goed preken is vertolken wat er leeft. Van een prediker verwacht je dat hij mensen inspireert, zelf geïnspireerd is en aandacht geeft aan dat wat belangrijk is. Mensen hebben dat nodig. Ik zelf ook! Iemand moet mij af en toe vertellen wat belangrijk is. Preken heeft te maken met dat ik dat gesprek bijzonder vind. Voor mij is

Waarden zijn veel bestendiger, maar moeilijker te realiseren

preken een bezinning op thema's als ‘hoop’, ‘geloof’ en ‘liefde’. Als je dat aan de hand van klassieke of bijbelse teksten doet, zet dat je enorm aan het denken. Het schept ook verwarring. Iedere keer kom ik er heel anders uit dan ik er in stapte. Het heeft een blijvend effect op mijn denken gehad. Voor mij is dat een heel waardevol proces. Ik wil vragen en kwesties blijven stellen, geen pasklare antwoorden geven”.

Arjo Klamer schreef o.a.:

In hemelsnaam!: over de economie van overvloed en onbehagen (Kampen: Ten Have 2005) en Speaking of economics (Routledge, 2007).

Wie meer wil weten over de Academia Vitae kan informatie vinden op www.academiavitae.nl.

Wie interesse heeft voor het economisch gesprek kijkt bij www.theeconomicconversation.com.

► Ondernemen in Allianties

Prof.dr. Jaap J. Boonstra (red.), een boek waaraan 32 auteurs, waaronder Sioo docenten en Sioo staf, bijgedragen hebben bedoeld voor iedereen die wil bijdragen aan succesvolle samenwerking tussen organisaties. Kluwer, 2007 ISBN: 978 90 13 04919 0 Verkrijgbaar bij de boekhandel, € 47,50



► Zonder wrijving geen glans;

leren samenwerken bij veranderen en innoveren
Arienne van Staveren, academisch proefschrift (de promotie is op 7 november 2007)
Van Gorcum, 2007 ISBN: 978 90 23 2435 33
Verkrijgbaar bij de boekhandel, € 32,50



► Werken aan Systeminnovaties;

Lessen uit de praktijk
Prof. dr. John Grin en drs. Arienne B. van Staveren
Van Gorcum, 2007 ISBN: 978 90 232 4259 8
Verkrijgbaar bij de boekhandel, € 27,50

► 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

► 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

► 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

► 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

► 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



v.l.n.r. Heleen Tours, Leo Witvliet en Eric Versluijs
in het Geldmuseum in Utrecht. www.geldmuseum.nl

De interim-manager; een zakkenvuller?

Leo Witvliet, Eric Versluijs en Heleen Tours over beloning en toegevoegde waarde, door Maaïke Kuyvenhoven

Geld. Het is nog een van de laatste taboes in Nederland. Als het over de beloning van interim-managers gaat, komt het onderwerp al helemaal niet snel boven tafel. Maar het leeft wel, onder interim-managers zelf nog het meest: 'Wat is mijn toegevoegde waarde precies?' Aan tafel zitten Heleen Tours, programmamanager IM&O bij Sioo, Leo Witvliet, oud-partner van Ernst & Young Interim Management en gepromoveerd op de 'ontmaskering van de interim-manager' en Eric Versluijs, tot medio 2002 lid van het MT van Yacht Interim Management en sindsdien mededirecteur van een interim bureau.

"Een goede interim-manager is financieel onafhankelijk." Leo Witvliet stelt de discussie direct op scherp. "Als je geen stress van het verdienen hebt, kun je je onafhankelijkheid ten opzichte van de opdracht en je opdrachtgever beter bewaken." Tja, maar over het algemeen moet ook een interim-manager zijn kostje gewoon verdienen. Leo: "Juist. Een interimmer moet kunnen leven. De gemiddelde interim-manager zit zo'n twee maanden per jaar zonder klus en werkt vier dagen per week. Dat betekent dat hij in 150 dagen zijn boterham moet verdienen. Wat verdient een manager tegenwoordig? Een ton, tel daar bedrijfs- en

Interim-managers worden vaak afgespiegeld als zakkenvullers die schrikbarende tarieven rekenen zonder werkelijk toegevoegde waarde te leveren

verzekeringskosten bij op en je komt uit op 1,6 ton. Dat is dus ten minste 1000 euro per dag. En dan hebben we het over een heel marktconform gedrag. Dit is natuurlijk een heel koude berekening maar het moet wel genoemd worden. In onze omgeving is dit onderwerp ten onrechte vaak geladen vanuit een schaamtegevoel."

Onrust

"Natuurlijk", zegt Heleen Tours. "Maar het is opvallend hoeveel interim-managers zich afvragen wat hun toegevoegde waarde is. Het lijkt alsof de tarifiering, die natuurlijk fors is, invloed heeft op het acteren van de manager. Alsof het hem op de een of andere manier in de weg staat." Heleen snapt die onrust wel. Interim-managers worden nog steeds vaak afgespiegeld als zakkenvullers die schrikbarende tarieven rekenen zonder werkelijk toegevoegde waarde te leveren. Ondanks het feit dat het gros van de interim-managers die Heleen binnen Sioo spreekt, heel

tevreden opdrachtgevers heeft, denken ze zelf toch dat het beter kan. Ze zoeken naar een manier om de waarde die zij leveren als tijdelijke veranderaar goed over het voetlicht te krijgen. In die onrust besluiten ze soms tot het verkeerde. Voor zulke fikse bedragen, denkt de interimmer, moet ik wel iets heel bijzonders neerzetten. Ik kan hier niet weggaan zonder een behoorlijke verandering te hebben gebracht, zonder concrete, meetbare veranderingen. Ik moet toch geschiedenis schrijven.

Uurtarief bijstellen

Eric Versluijs kan zich dat wel voorstellen. Maar hij waakt ervoor te stappen in de kuil van het 'overacteren'. De rol die de interim manager in zijn optiek zou moeten spelen is die van facilitator, motivator, inspirator en procesbegeleider. Een verandertraject zou gezamenlijk ontwikkeld moeten worden en niet ontworpen door de interim-manager. Een interim-manager coacht en begeleidt de medewerkers, het bedrijf zelf 'doet'. Eric: "Ik wil mensen, en daardoor hun organisaties, sterker maken, hen faciliteren in hun ontwikkeling. Ik verkoop energie en stap zelf zo snel mogelijk uit de aandacht. Het is de organisatie die de verantwoordelijkheid moet nemen."

Het is juist deze houding die hem opdrachten bezorgt. "Jezelf zo snel mogelijk wegdeneren, het bedrijf weer

De rol die de interim manager zou moeten spelen is die van facilitator, motivator, inspirator en procesbegeleider

zelfredzaam en weerbaar maken, is niet altijd meetbaar maar betaalt zich wel uit. Het is ethisch, ik ben ervan overtuigd dat het zo moet, maar het is ook commercieel." Het bureau van Eric is zich ook op een andere manier bewust van de rol van de interim-manager. Zijn partner werkte recent voor een verzekeraar die flink moest bezuinigen op uitvoerend personeel. Het ging over kwartjes per uur. "Hij heeft toen zijn uurtarief naar beneden gebracht om solidair te zijn. Het klopte gewoon niet meer."

Opdracht weigeren

Verandertrajecten inzetten om jezelf ervan te overtuigen dat je je geld waard bent geweest ... Ondanks een goede evaluatie toch twijfelen over de waarde van een klus ... Wat dit laatste betreft: de twijfel is deels verklaarbaar door de rol van de opdrachtgever. Leo: "Bij meer dan 30% van de overheidsopdrachten zien we dat de opdrachtgever aan de kant gaat staan. Hij heeft zijn probleem weggeorganiseerd. Interim-manager zoek het maar uit ... Stapt hij wel in het samenspel met de interim-manager dan kan het gebeuren dat hij niet tijdig aangeeft dat het verkeerd gaat.

Als de opdracht dan uiteindelijk afgerond wordt, is het wel heel moeilijk voor hem om te zeggen dat hij eigenlijk niet tevreden is. Zo ontstaat een situatie waarbij interim-manager en opdrachtgever elkaar gevangen houden. Dus is een opdracht altijd 'prima verlopen'..." En dan is er

Een interim-manager moet zich altijd afvragen of een bepaalde opdracht wel geschikt is voor hem

nog de Nederlandse cultuur. Geld verdienen in een noodlijdende situatie, boven het maaiveld uitkomen... dat is lastig, zeker in ons kikkerlandje. Misschien moeten we daar maar gewoon overheen stappen, mits we de kaders niet uit het oog verliezen. Dagelijks 1700 euro verdienen en na het eerste half jaar beweren dat je nog een half jaar moet blijven, terwijl die noodzaak sterk ter discussie staat, nee, zo hoort het dus niet. Leo: "Het draait allemaal om onafhankelijkheid. Een interim-manager moet zich altijd afvragen of een bepaalde opdracht wel geschikt is voor hem. Is het bedrijf niet beter gebaat met een structurele oplossing? Past het bij zijn profiel? Daar is zelfkennis voor nodig. Een interim-manager is zijn geld meer dan waard als hij vanuit zijn eigen kracht opereert." De rol van de opdrachtgever is, zoals gezegd, ook niet onbelangrijk. Aan een goed gedefinieerde, duidelijk omschreven opdracht is beter te voldoen. Heleen: "Als de opdracht niet helder is, krijgt de interimmer de kans om die opdracht naar zijn hand te zetten en iets neer te zetten waarmee hij geschiedenis schrijft. Terwijl die benadering of oplossing voor het bedrijf helemaal niet de juiste hoeft te zijn."

Onbetaalbaar

Volgens Leo houden sommige interim managers bepaalde mythes in stand. "Die opdrachtgever deugt niet, ik moet me in het kennismakingsgesprek etaleren en neem daarom maar direct het gesprek over... Deels begrijpelijk vanuit de onzekerheid van het nieuwe, vanuit de wetenschap dat de eerste klap een daalder waard is. Maar ook de klassieke fout van: 'Zie mij eens, dit kan en durf ik'... Een te hoge dunk van zichzelf!" "Precies", vult Eric aan, "Maar je komt alleen tot een bevredigende opdracht als je met de opdrachtgever samenwerkt. Dat begint bij de formulering van de opdracht. Doe een propositie vanuit je eigen kracht en ga vervolgens op zoek naar de energie en beweegredenen van de mensen in de organisatie. Gebruik hun kennis, ervaring, boosheid en verontwaardiging. Waar stagneert het, waar lukt het? Focus je op de mensen die nog energie laten zien, ook al is dat negatieve energie." En de deskundige, sensitieve interim-manager die zijn ego in de hand heeft, ja, die is en blijft onbetaalbaar.

Passie en betrokkenheid; onbetaalbaar

prof. dr. Jaap J. Boonstra



Iemand kiest voor idealen en avontuur en niet voor gebaande paden en het grote geld. Natuurlijk is er geld nodig om die idealen te verwezenlijken, maar dat komt er, als je je droom volgt en je inspiratie deelt. Dat is wezenlijk leiderschap: bijdragen aan het vermogen van de gemeenschap om haar eigen toekomst vorm te geven. Dienstbaar aan de gemeenschap zonder geldelijk gewin.

Verandering van identiteit

Ongeveer 200 kilometer boven Johannesburg ligt, in de provincie Mpumalanga, het dorp Elandsdoorn. In dit dorp staat het Ndlovu Medical Center. Dit centrum is halverwege de jaren negentig opgebouwd door Hugo en Liesje Tempelman.

Beiden hebben een medische achtergrond en willen bijdragen aan de opbouw van Afrika en aan de gezondheid van de mensen in Afrika. Dus nemen ze een tweede hypotheek op hun huis en vertrekken naar Zuid Afrika. Ze beginnen een project dat nooit meer zal stoppen. In 1994 start de bouw van de eerste kliniek; zonder aannemer, metselaar of timmerman, maar met een vrachtauto vol stenen en bouwmaterialen en mensen uit het dorp, die bereid zijn zich in te spannen voor de bouw van het centrum en zo werk en inkomen vinden.

Eigen visie

De eerste jaren biedt de kliniek vooral algemene medische hulp. Maar als het aids-probleem zich steeds duidelijker manifesteert, richten Hugo en Liesje zich meer en meer op de behandeling van aids-patiënten en op programma's in dorpen en scholen om te voorkomen dat mensen met HIV besmet raken. Alleen de bestrijding van aids en preventieprogramma's blijkt onvoldoende. Het gaat ook om gezonde voeding, bestrijding van tuberculose, goede kraamzorg, het distribueren van medicijnen, het stimuleren van een gezonde leefstijl en het verwerven van fondsen om de activiteiten te bekostigen.



Inmiddels is de kliniek voor de derde keer uitgebreid en vernieuwd.

Hugo heeft samen met mensen uit de lokale gemeenschap en met weinig middelen een project opgezet dat heeft geleid tot een sterke organisatie met hoge kwaliteitsstandaards en een degelijke financiële onderbouwing die garant staat voor continuïteit. De visie van Hugo is glashelder. Hoge kwaliteit in de manier van werken en de wijze waarop mensen met elkaar omgaan. Actieve betrokkenheid van de mensen uit de lokale gemeenschap bij het reilen en zeilen van de kliniek. Het verwerven van financiële steun op basis van respect en onafhankelijkheid. Plezier in het werk en vertrouwen in de kracht van mensen en hun wil om verschil te maken. Hugo heeft ook een duidelijke visie op de behandeling van HIV en aids. Het gaat er niet om mensen zo snel mogelijk aan de medicijnen te zetten als ze besmet zijn met het aids-virus. Deze methode leidt ertoe dat de werkzaamheid van virusremmers eerder afneemt en dat er veel meer medicijnen nodig zijn dan beschikbaar. Deze methode is vooral in het belang van de farmaceutische industrie die zo hoge omzetten kan behalen. Belangrijker is om te werken aan preventie door bewustwording en voorlichting en door het verstrekken van condooms. Als mensen HIV-positief zijn, gaat het erom zorgvuldig te monitoren hoe de besmetting zich ontwikkelt. In de polikliniek kunnen mensen zich laten testen. Als ze besmet zijn, krijgen ze direct begeleiding

Vertrouwen in de kracht van mensen en hun wil om verschil te maken

en voorlichting. Medicijnen krijgen ze op het moment dat het virus actief wordt en de weerstand afneemt. De ontwikkeling van de besmetting wordt nauwgezet gevolgd. Hiervoor is testprotocol opgesteld en een eigen hypermodern laboratorium ingericht dat voldoet aan Europese standaards.

Niet iedereen steunt de visie en werkwijze van Hugo. De regering van Zuid-Afrika heeft lange tijd ontkend dat aids een probleem is, in plaats van het te onderken-

Het versterken van het vermogen van de gemeenschap om haar eigen toekomst vorm te geven

nen en aan te pakken. De farmaceutische industrie zag haar belangen geschaad door de werkwijze van Hugo en heeft geprobeerd om haar invloed te doen gelden. Mensen die van mening zijn dat aids in Afrika niet te bestrijden is, krijgen van Hugo andere geluiden te horen. Mensen met HIV en aids die denken dat hun situatie uitzichtloos was, krijgen hoop. Het succes van de gekozen aanpak heeft ertoe geleid dat eind april een nieuw centrum is geopend in een andere provincie.

Transformationeel leiderschap

In maart 2007 bezoeken de deelnemers van het masterprogramma Executive Change Management (ECM) het Ndlovu Medical Center en ontmoeten daar Hugo Tempelman. ECM gaat over transformationeel leiderschap: het versterken van het vermogen van de gemeenschap om haar eigen toekomst vorm te geven en duurzame veranderingen te realiseren. Transformationeel leiderschap betekent dat je niet met de stroom meegaat, maar juist zoekt naar nieuwe mogelijkheden om van betekenis te zijn voor de gemeenschap.

Betekenis, identiteit en gemeenschap

Het Ndlovu Medical Center heeft overduidelijk betekenis voor de lokale gemeenschap en voor de bestrijding van aids in Afrika. Maar de betekenis gaat verder dan dit. Het medische centrum biedt werkgelegenheid voor tweehonderd mensen uit de lokale gemeenschap en een toekomst voor de mensen die er werken. Mensen die werken in Ndlovu stralen trots en plezier uit. Het door Hugo en Liesje gehanteerde concept voor werk is eenvoudig: werk vanuit respect, geef vertrouwen, biedt kansen, benut talenten, zorg voor gedegen opleiding en training en draag bij aan persoonlijke ontwikkeling. Dit zijn geen loze kreten. Tot de staf behoren mensen die je niet in een kliniek zou verwachten.





Vusi, een zwarte jongen van 31 jaar oud en de drijvende kracht achter het Aids Awareness Program, heeft veertien jaar in de gevangenis gezeten. Daar hoorde hij het verhaal van Hugo en de aids-kliniek. Daarop besloot hij zijn leven te veranderen. Toen hij vrijkwam is hij naar Hugo gegaan en heeft hij gevraagd om in de kliniek te mogen werken. Voor Hugo was het voldoende te weten

aids te leven valt. Na haar behandeling is ze opgeleid als counselor die mensen met HIV en aids begeleidt. Daarin is ze zeer succesvol. Inmiddels verzorgt ze de opleiding voor nieuwe counselors en geeft ze leiding aan counselors in de nieuw geopende kliniek vierhonderd kilometer verderop.

Vusi, Jacob en Dudu dragen alledrie bij aan de toekomst van de gemeenschap en tonen daarin leiderschap. Ze hebben hun identiteit en hun bestemming gevonden, zijn trots op wat ze doen en dragen dat over aan anderen.

In Afrika zijn naar schatting dertig miljoen mensen besmet met het aids-virus. Het afgelopen jaar zijn meer dan twee miljoen mensen overleden aan de gevolgen van aids. In Zuid-Afrika leven zes miljoen mensen met HIV of aids. De ziekte treft mannen en vrouwen, jong en oud. Door aids zijn er duizenden kinderen wees, omdat beide ouders aan de ziekte zijn overleden. De situatie lijkt uitzichtloos, toch zijn er lichtpuntjes. Sioo steunt één van de initiatieven van mensen die het tij proberen te keren.

dat Vusi geen mensen had vermoord of vrouwen had verkracht. De keuze van de jongen om zijn leven anders in te richten en zijn drijfveer om iets voor anderen te doen was voldoende om Vusi een kans te geven. De ervaringen en contacten van Vusi helpen om in gevangenschappen voorlichting te geven over HIV en aids. Zijn doorzettingsvermogen is een stimulans voor alle collega's.

Jacob is afkomstig uit een gegoede zwarte familie in Johannesburg. Op school liep Jacob de kantjes er vanaf en raakte hij verslaafd aan alcohol en drugs. Zijn oudere zus heeft hem toen uit de stad naar Elandsdoorn gehaald. Daar hoorde Jacob over de kliniek en het Aids Awareness Program. Jacob is nu een begeleider van aids-wezen en aids-patiënten in het medisch centrum en heeft daarmee zijn identiteit en bestemming gevonden.

Dudu kwam met aids de kliniek binnen, meer dood dan levend. Met hulp van de medische staf is ze er bovenop gekomen en nu laat ze haar omgeving zien dat er met

Steun en betrokkenheid

In moeilijke omstandigheden tonen Hugo en Liesje ondernemerschap en leiderschap vanuit betrokkenheid en passie. Zij staan open voor ideeën uit de gemeenschap, zoeken onophoudelijk naar nieuwe mogelijkheden en geven kansen aan mensen die iets van hun leven willen maken. Vusi, Jacob en Dudu dragen bij aan de toekomst van hun gemeenschap en zijn een rolmodel voor anderen.

Vanuit waardering en respect voor het werk dat wordt gedaan heeft Jaap Boonstra vanuit Sioo aan Hugo een eervolle mastergraad in Transformationeel Leiderschap

Zoeken naar nieuwe mogelijkheden om van betekenis te zijn voor de gemeenschap

overhandigd. Aan Vusi, Jacob en Dudu is op een prachtige bijeenkomst in de eigen gemeenschap een Sioo certificaat overhandigd als erkenning van hun bijdragen aan community development and dialogue. De openbare toekenning van deze certificaten betekent een stimulans voor anderen. Vusi, Jacob en Dudu zijn hiermee bevestigd in hun voorbeeldrol voor de gemeenschap. Op deze wijze is vanuit Sioo een eerste bijdrage geleverd aan het waardevolle werk dat wordt verricht vanuit Ndovu Medical Center. Er zijn lichtpuntjes in Zuid-Afrika ook als het om aids-problematiek gaat en er zijn initiatieven van mensen die het tij durven keren. Dat verdient alle steun en betrokkenheid.

Geboekt: enkele reis 'In de Wind'

Rob van Kerpel (Business Unit Manager bij Ordina Finance Consulting) en Monique de Bree (Opus 4, Meetbaar HRD, zelfstandig adviseur), deelnemers aan In de Wind, groep 5

Natuurlijk, er was voor ons beiden een moment waarop we besloten weer 'een opleiding' te doen. Groei moet, tenminste als je mee wilt blijven doen in het vakgebied van verandering en organisatiekunde (natuurlijk niet exclusief voor die twee, maar da's nu eenmaal waar het hier over gaat). Een opleiding dus, om het denken en doen te stimuleren en een groeispurt in te zetten. Na kort wikken en wegen en gesprekken met coach en andere professionele naasten besluiten we het niet in een vooral theoretische opleiding te zoeken, althans niet één die voor 90% cognitief is. Nee, enthousiast geworden door verhalen van collega's, Sioo alumni en andere professionals om ons heen besluiten we op reis te gaan. Een reis met en voor onszelf: 'In de Wind'.

In de wind staan we namelijk regelmatig. En, nog met succes ook. Maar een verklaring daarvoor hebben we niet altijd. Keuzes maken we vooral op basis van praktijkervaring en op gevoel en niet zo zeer vanuit theoretische modellen en kaders. Bovendien zijn we er wel aan toe wat meer vanuit onze eigen overtuigingen en visie te adviseren. Daarmee scherpen we zelf ons professionele profiel aan en zijn zo in staat meer vanuit 'onze kracht' te opereren.

Onze aanpak heeft ons al ver gebracht, maar we hebben de overtuiging dat het Sioo programma en de groep ons nog veel verder zal kunnen brengen.

En tot nog toe is dat ook zo. Vooral ook door de wijze waarop we als groep in deze leergang staan. Zo expliciteren we onze visie en doelstellingen - na een inspirerend seminar over Large Scale Interventions - in de volgende Collectieve Ambitie:

Het traject In de Wind richt zich op de ontwikkeling van methodische, theoretische, professionele en persoonlijke competenties voor het in bewerking nemen van lastige vraagstukken. In het traject participeren interne en externe adviseurs die zich willen ontwikkelen naar vooraanstaande adviseurs. Kenmerkend voor het traject is dat deelnemers werken aan de ontwikkeling van hun vakmanschap, ondernemerschap, leiderschap en aan hun persoonlijke ontwikkeling. Eigen casuïstiek en vraagstukken spelen een belangrijke rol in het programma, naast theoretische verdieping en het onderzoeken en toetsen van het methodisch handelen.

Wij zijn een groep van professionals die de verschillende achtergronden, persoonlijkheden en werk-omgevingen benut om actief te leren en inzicht te vergroten. Wij leggen de koppeling tussen denken, ervaren en doen. Wij benutten de vrijheid en de ruimte om onze grenzen op te zoeken en te genieten van het leerproces. We creëren een vertrouwde en veilige omgeving waarbij we elkaar stimuleren en inspireren om te leren. We zijn kritisch op onszelf, elkaar en op Sioo ten aanzien van de bijdrage aan het leerproces. Door dit te doen ontwikkelen we

- Onze vakkennis
- Ondernemerschap
- Leiderschap
- Onszelf

Sioo wisselt het aanbieden van vakkennis af met avonden waarop professionals vanuit hun passie presenteren en

dagen waarop je alleen maar aan jezelf werkt. Maar ook tijdens de seminars en avonden nemen we voldoende momenten om ter plekke te werken aan ons 'persoonlijk project' of ideeën en moed te ontwikkelen om in de praktijk te experimenteren. Dit leidt tijdens volgende bijeenkomsten weer tot enthousiaste en inspirerende verhalen over verkregen inzichten, leermomenten en toegepaste kennis en vaardigheden. Bijvoorbeeld over de organisatie van een 'World Café', een Large Scale Intervention die ingezet kan worden om optimaal gebruik te maken van de collectieve intelligentie van

We zijn er wel aan toe wat meer vanuit onze eigen overtuigingen en visie te adviseren

een grote groep. Of het experimenteren tijdens een werkoverleg met maken van causale loops, samen met de klant. Waardoor zichtbaar wordt waar zij vastlopen in hun redenatie.

Parallel aan de door het Sioo aangereikte bijeenkomsten komen we ook regelmatig in twee verschillende werkgroepen bij elkaar. Bij het samenstellen van de werkgroepen zijn we uitgegaan van de wijze waarop we individueel leren (de leergroep) en van onze fascinatie (het Business Ontwikkelingsvraagstuk team). In de leergroep werken we aan ons 'persoonlijk project'. We reflecteren en geven elkaar feedback op onze experimenten en op de leermomenten die we in de praktijk hebben

Leren is ook vallen en opstaan, frustratie en wanhoop

ervaren. Het intervisiekarakter tijdens deze sessies is hoog. In het Business Ontwikkelingsvraagstuk team zijn we verbonden door onze passie. Binnen onze leergang zijn dat er vier: leren, samenwerking, zingeving en verandering/inspiratie. Het team helpt om het eigen vraagstuk helder te krijgen en te leren van de aanpak van anderen. Want, ondernemers zijn netwerkers en weten hun hulpbronnen te vinden – ofwel: werken niet alleen. Maar Sioo wil dat het verder gaat dan dat en wil dat we ook los van ons eigen vraagstuk met elkaar stilstaan bij wat onze gezamenlijke fascinatie ons brengt. En hier is duidelijk over nagedacht, want halverwege het programma blijkt dat het hebben van een fascinatie niet automatisch leidt tot het daar vanuit handelen.

Met nog ongeveer een kwart van de tijd voor de boeg en nog zeker de helft van het werk te doen, tekenen ontwikkelingen zich af en worden contouren duidelijker. Individuele Business Ontwikkelvraagstukken concreetseren zich in artikelen, van groei en ontwikkeling wordt verslag gedaan in reisverslagen. En, hoewel nog niet iedereen er aan toe is, gaan we aan de slag met de ontwikkeling van wat zo olijk 'je spullenboel' wordt genoemd. De verzamelnaam voor methode, aanpak, instrumenten, (promotie)materiaal van onze vraagstukken die zich zo langzamerhand ontwikkeld hebben

Steeds opnieuw terugkijken en reflecteren zorgt voor een heel bewust leerproces

tot onze geïnnoveerde dienstverlening. Tastbaar materiaal dat deze unieke dienst onderbouwt en inzetbaar maakt.

Is dit dan een leertraject zonder strubbelingen, problemen of tegenvallers? Nee, natuurlijk niet. Leren is ook vallen en opstaan, frustratie en wanhoop. Zo spreekt het ene seminar de groep direct aan en moet het andere wat langer wachten om gewaardeerd te worden. En, met de passie van de een kunnen we als groep veel meer dan met die van de ander. Daarom is het noodzakelijk om steeds met elkaar de rode draad van het programma in het oog te houden, om vervolgens individueel en in intervisie te reflecteren op wat we daarmee gedaan hebben.

Steeds opnieuw terugkijken en reflecteren zorgt voor een heel bewust leerproces. Bewust van de enorme persoonlijke ontwikkeling en groei, maar ook de momenten van stilstand. Momenten waarop we vast zitten, waarop we opeens ver van onze eigen passie verwijderd blijken te zijn in een verwoede poging iets moois en verantwoord neer te zetten.

Op dit punt in het programma is het zaak de individuele keuzes te bevestigen of het roer nog één keer rigoureuus om te gooien. Doorgaan op de ingeslagen weg of je eerdere ideeën overboord gooien en opnieuw beginnen. Het artikel moet eruit, 'de spullenboel' gemaakt en het slotseminar voorbereid. De deliverables delivered dus, geen tijd te verliezen!

Agenda

DE AGENDA NADER

- n.o.t.k. Start Bouw je eigen game
- 5 november Start kertraject Basisopleiding voor Organisatieprofessionals (92)
Start module Werken met groepen (40)
- 7 november Start Interim-management & Organisatieverandering (9)
- 8 november Ernst Hijmanslezing
Uitreiking van de Roa Professionele publicatieprijs
- 9 november Start module Omgaan met belangentegenstellingen in je werk (1)
- 12 november Bijeenkomst Sioo's Onderzoeksplatform
- 14 november Start BO-module De interne adviseur (9)
- 15 november Start BO-module Inzicht in bedrijfskunde (11)
- 19 november Start BO-module Coaching (8)
- 20 november Bijeenkomst Kenniscentrum ICT
- 21 november Welkom bij Sioo-avond
- 28 november Start masterprogramma Executive Change Management (8)
- 29 november Op weg naar huis-bijeenkomst voor Sioo alumni
- 11 december Start module Persoonlijk optreden (37)
 - 7 januari Start module Werken met groepen (41)
 - 14 januari Start In de Wind (7)
 - 14 januari Start kertraject Basisopleiding voor Organisatieprofessionals (93)
- 20 januari Opening Lustrumjaar: Het NDT maakt ...
- 21 januari Start module Omgaan met weerstand (23)
- 23 januari Informatieavond over nieuw masterprogramma rond het organiseren van werk
Start module Professioneel sturen van veranderprojecten (3)
- 25 januari Bijeenkomst V.O.C. (Veranderen van organisatie cultuur)

🕒 Nieuw masterprogramma rond 'organiseren van werk'

Op woensdagavond 23 januari organiseert Sioo een bijeenkomst voor geïnteresseerden in het nieuwe masterprogramma over 'Organiseren van werk'. Dit programma, ontwikkeld in aansluiting op thema's als sociale innovatie en slimmer werken, start in september 2008. Het programma is gericht op mensen die een verandermandaat hebben op de wijze van werken binnen hun (klant-)organisatie, zoals managers die hun organisatie(deel) op een hoger plan willen trekken of stafadviseurs die verantwoordelijk zijn voor een aspect van de bedrijfsvoering.

>>> Mw. drs. Brechtje Kessener,
tel. 030-291 30 00 of
e-mail: kessener@sioo.nl

🕒 Sioo 50 jaar

Nieuwe maakbaarheid, nieuwe makers



Na de Tweede Wereldoorlog hebben ingenieurs, ondernemers en politici belangrijk bijgedragen aan de wederopbouw van Nederland. Er was een

Sioo staf werkt mee aan ...

- 🕒 Programma 'Inspireren tot veranderen' van de Vlerick Leuven Gent Management School | 25 oktober
- 🕒 Conferentie 'Master of Internal Communication' voor communicatieprofessionals | Euroform | 31 oktober
- 🕒 Workshop Appreciative Inquiry tijdens het alumnicongres van de NSOB-IML opleiding | 1 november
- 🕒 Collegereeks Bestuurskunde | Focus | 6 november
- 🕒 Zonder wrijving geen glans | promotie Arienne van Staveren | 7 november
- 🕒 Uitreiking ROA professionele publicatieprijs | 8 november
- 🕒 Internationaal congres over HRM | Universiteit van Tilburg | 9 en 10 november
- 🕒 Topcollegereeks 'Verandermanagement' | Management Studiecentrum | 22 november en 21 april
- 🕒 Conferentie 'Master of Communication' voor organisatieprofessionals | Euroform | 12 december
- 🕒 Hooglerarenreeks Verandermanagement | Focus | 12 februari
- 🕒 Artikel in Platform (Rijksvoorlichtingsdienst) over de Communicatiefactor in de overheid | uitgave januari/februari 2008
- 🕒 Collegereeks Veranderkunde | Elsevier | 5 maart

sfeer van saamhorigheid en samenwerking om fabrieken te laten draaien, woningen te bouwen en de infrastructuur op orde te brengen. Na de wederopbouw kreeg het sociaal beleid in bedrijven meer aandacht, naast aandacht voor bedrijfsvoering, bedrijfsstrategie en kwaliteit van de productie. In deze periode bundelden mensen uit universiteiten en gerenommeerde bedrijven hun krachten. Door de gezamenlijke universiteiten werd Sioo opgericht om mensen in bedrijven te ondersteunen in het verantwoord vormgeven van bedrijfsprocessen. De afgelopen vijftig jaar is er vanuit Sioo bijgedragen aan de economische en sociale ontwikkeling van Nederland. Kernvraag daarbij is hoe mensen hun werk-, woon- en leefomgeving kunnen vormgeven. Het is een vraag naar maakbaarheid en makers.

In het lustrumjaar van Sioo gaan we, vanuit de afgelopen vijf decennia, op zoek naar nieuwe manieren van maken en stellen we ons de vraag wie die nieuwe makers zijn.

>>> In het eerstvolgende nummer van Change (december/januari) gaan we uitgebreid op onze lustrumactiviteiten en het lustrumthema in. Hier alvast een voorproefje. *Zet de data vast in uw agenda!*

>>

- 30 januari Start Sturen van Veranderingen in Organisaties (62)
- 31 januari Start module Diagnosticeren als ambacht (6)
- 4 februari Start kerntraject Basisopleiding voor Organisatieprofessionals (94)
- 7 februari Start module De adviseur als procesmanager (7)
- 28 februari **Lustrum bijeenkomst: Wederopbouw, ingenieurs en overheid maken** ^o
- 6 maart Welkom bij Sioo-avond
- 17 maart Start module Organisatieverandering (34)
- 27 maart **Lustrum bijeenkomst: Democratisering maken we zelf** ^o
- 31 maart Start kerntraject Basisopleiding voor Organisatieprofessionals (95)
- 1 april Start module Persoonlijk optreden (38)
- 7 april Start module Advieswerk strategisch bekeken (4)
- 14 april Start module Coaching (9)
- 24 april **Lustrum bijeenkomst: Niemand maakt, we creëren samen** ^o
- 28 april Start module Omgaan met belangentegenstellingen in je werk (2)
- 14 mei Start module Werken met groepen (42)
- Welkom bij Sioo-avond
- 19 mei Start module organisatiekunde (3)
- 22 mei Start module Inzicht in bedrijfskunde (12)
- 29 mei **Lustrum bijeenkomst: Internet maakt** ^o
- 30 mei Bijeenkomst V.O.C. (Veranderen van organisatie cultuur)
- 18 juni Masterdiploma's voor Executive Change Management
- (26 en) 27 juni M&O Congres Nieuwe maakbaarheid, nieuwe makers ^o

^o 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.

ONTVANGEN | NIET MEER ONTVANGEN

Met Change en de Sioo e-brief willen wij deelnemers, docenten en overige relaties van Sioo graag op de hoogte houden van ontwikkelingen op het vakgebied van organiseren, veranderen, vernieuwen, adviseren en leren. Ontvangt u Change of de e-brief nog niet automatisch en wilt u wel op de verzendlijst, dan kunt u dat op het antwoordformulier aangeven. U kunt zich ook aanmelden via de website: sioo.nl/change, respectievelijk sioo.nl/e-brief. Daar vindt u tevens de mogelijkheid om relaties voor een eenmalige toezending van Change aan te melden. Als u niet langer geïnteresseerd bent in informatie, dan kunt u dat kenbaar maken op bijgevoegd antwoordformulier of ons een mailtje sturen. Wij halen uw naam dan van de verzendlijst.

vervolg agenda

>>

20 januari

🕒 **Het NDT maakt...**

Een bijzondere voorstelling van het Nederlands Danstheater, waarin de dansers, met het oog op hun toekomst, de dienst uitmaken. Voor deze feestelijke opening van ons lustrumjaar ontvangen genodigden een persoonlijke uitnodiging.

28 februari

🕒 **Wederopbouw; ingenieurs en overheid maken (1958-1968)**

De lustrumbijeenkomsten beginnen bij de wederopbouw in de jaren 50. Toen maakten ingenieurs en de overheid een nieuw Nederland. Makers van toen en hun 'kinderen' - de makers van nu - construeren en reconstrueren samen met u de georganiseerde samenleving en de keerzijden daarvan.

27 maart

🕒 **Democratisering maken we zelf (1968-1978)**

De effecten van de ontwikkelingen in de jaren zestig en zeventig van de vorige eeuw, samengevat in de term 'democratisering' zijn nog steeds zichtbaar. Actuele vraagstukken op het gebied van inrichting, besturing en management hebben deels hun wortels in die tijd. Op deze bijeenkomst is 'De Verbeelding aan de Macht', niet alleen in een historisch perspectief, maar ook met het oog op actuele thema's.

24 april

🕒 **Postmodernisme- niemand maakt, we creëren samen (1978-1988)**

Eind jaren '70 wordt de wereld grimmiger: krakers, kernwapens, het milieu, werkloosheid en bezuiniging, maar ook de perestrojka en de pc met zijn ongekende mogelijkheden. Organisaties spelen in op de cultuur van het 'samen mogen maken'. Op deze bijeenkomst spreekt u met de notoire 'dwarssluggers' van toen die hun energie en idealen niet zijn verloren. Ze kijken met u vanuit een invloedrijke positie terug op de verworvenheden én zwakheden van deze periode.

29 mei

🕒 **Internet Maakt (1988-1998)**

Op basis van het concept van het populaire programma Holland Sport (Van Nieuwkerk & De Jong) kijkt u terug op memorabele gebeurtenissen in de wereld van automatisering en internet. Toppers uit de internetwereld vertonen hun kunsten. U spreekt met 'makers' uit de praktijk, die met vallen en opstaan de wereld hebben veroverd en nog steeds de bewoners uit de hele wereld met elkaar verbinden.

(26 en) 27 juni

🕒 **Sioo / M&O Congres: Nieuwe maakbaarheid, nieuwe makers**

Het jaarlijkse M&O congres gaat over het Sioo lustrumthema: de maakbaarheid en makers van organisaties en bestuurbaarheid, van veranderingen, van ondernemerschap en leiderschap, van producten, van politiek en bestuur, van maatschappelijke innovaties en van cultuur en samenleving...

25 september

🕒 **Markt maakt! (1998-2008)**

In deze bijeenkomst belicht een vooraanstaand econoom de machten en krachten van geld. U onderzoekt wat de effecten van marktwerking op alle spelers in het zorgsysteem zijn als de overheid stuurt en de markt uitvoert.

Moet 'markt maakt' meer of moet 'markt maakt' minder?

24 oktober

🕒 **We maken samen feest**

Met bestuur, nauw betrokken docenten en medewerkers van Sioo vieren we onze 50e verjaardag. Voor dit verjaardagsfeest ontvangen genodigden een persoonlijke uitnodiging.

27 november

🕒 **Samen maken we verschil (2008-2018)**

Tijdens de laatste lustrumbijeenkomst maken we samen in het hier en nu verschil. Met talentvolle twintigers verkennen we met multimediale en multiculturele methoden de uitdagingen van deze tijd.