

RIJNCONSULT BUSINESS REVIEW

IN DIT NUMMER

DE WERKELIJKE BETEKENIS
VAN HET NIEUWE WERKEN

COMING SOON TO A
THEATRE NEAR TO YOU:
DE REGIEGEMEENTE

WENDBARE BEDRIJVEN
DOOR WENDBARE REGIO'S

DE ZES DIMENSIES VAN
EFFECTIEVE SAMENWERKING

LEAN MANAGEMENT IS DE KERN
VAN EEN WENDBARE ORGANISATIE

THEMA WENDBAARHEID

HOE TRAINER, INTERIM-MANAGER
EN ADVISEUR NAAR ELKAAR TOEGROEIEN

WAAROM SOMMIGE ORGANISATIES
OVERLEVEN EN ANDERE NIET

‘It’s not the strongest
of the species that survives,
not the most intelligent,
but **the one
most responsive
to change.**’

Charles Darwin

IN DIT NUMMER

INLEIDING: DE WENDBARE ORGANISATIE HET BELANG VAN WENDBAARHEID EN ZES BEPALENDE DIMENSIES <i>Bas van der Velde en Eelke Pol</i>	6
WAAROM SOMMIGE ORGANISATIES OVERLEVEN EN ANDERE NIET WENDBAARHEID, HET HAPPY END VOOR VERANDERMANAGEMENT <i>Ernst-Jan Reitsma en Erwin van de Pol</i>	10
HOE TRAINER, INTERIM-MANAGER EN ADVISEUR NAAR ELKAAR TOE GROEIEN WENDBARE PROFESSIONALS: VOL D'R IN, OP TIJD ERUIT <i>Bas van der Velde, Jan Willem van Stijn en Tjin Bremer</i>	14
RIJNCONSULTERS IN BEELD	18
DE ZES DIMENSIES VAN EFFECTIEVE SAMENWERKING HET BELANG VAN TEAMS IN EEN WENDBARE ORGANISATIE <i>Henk Wokke, Pieter Rop en Marc Stekelenburg</i>	20
DE WERKELIJKE BETEKENIS VAN HET NIEUWE WERKEN HET NIEUWE WERKEN: WENDBARE MENSEN IN WENDBARE ORGANISATIES <i>Boris van de Woestijne, Dré Struyk en Diederik Hommes</i>	26

32 CONTEXT IS EVEN BELANGRIJK ALS CONTENT WENDBARE BEDRIJVEN DOOR WENDBARE REGIO'S <i>Henk Folkerts en Arjen van Nuland</i>
36 RIJNCONSULTERS IN BEELD
38 'IT'S NOT THE STRONGEST OF THE SPECIES THAT SURVIVES, NOT THE MOST INTELLIGENT, BUT THE ONE MOST RESPONSIVE TO CHANGE.' - CHARLES DARWIN WENDBAARHEID: INTERN ORGANISEREN OM EXTERN TE KUNNEN SCHAKELEN <i>Agaath Sluijter, Arjen van Nuland en Peter van der Wel</i>
44 DUURZAME ORGANISATIES ZIJN PER DEFINITIE WENDBAAR, MAAR WENDBARE ORGANISATIES ZIJN NIET ALTIJD DUURZAAM. WENDBAAR EN DUURZAAM: GAAT DAT SAMEN? <i>Daniëlle van Woerden en Eveline van Westerop</i>
48 WENDBAARHEID VANUIT DRIE PERSPECTIEVEN OVERHEID, BEREID JE VOOR OP HET ONVOORSPELBARE... <i>Sander Bisschop, Diederik Hommes en Erwin van de Pol</i>
52 KIJKEN MET EEN ANDERE BRIL LEAN MANAGEMENT IS DE KERN VAN EEN WENDBARE ORGANISATIE! <i>Agaath Sluijter, Arjen van Nuland en Peter van der Wel</i>
56 VERANDERENDE TIJDEN VRAGEN OM EEN VERANDERENDE OVERHEID COMING SOON TO A THEATER NEAR TO YOU: DE REGIEGEMEENTE <i>Frans Grobbe, Agaath Sluijter en Peter van de Wel</i>
62 FACILITEREN EN EMPOWEREN LEIDERSCHAP EN DE WENDBAARHEID VAN ORGANISATIES <i>Louise Kraai en Ernst Jan Reitsma</i>
68 AGILITY, EEN DEFENSIEVE OF EEN PROGRESSIEVE STRATEGIE? ZO GOED MOGELIJK OMGAAN MET EEN VERANDERENDE OMGEVING <i>Rembrandt Zegers</i>
72 STRATEGIEVORMING IN DE WENDBARE ORGANISATIE BEWEGINGEN EN BEHOEFTE AAN EEN NIEUW HOUVAST <i>Bas van der Velde en René de Waal</i>
76 KERNGEGEVENS RIJNCONSULT 2010



BAS VAN DER VELDE
DIEDERIK HOMMES

VOORWOORD

Ons vorige jaarverslag behandelde de 'zuiverende werking van de crisis'. Na deze zuivering wendden wij de steven weer naar voren. Het begrip *wendbaarheid* duikt steeds meer op in de managementliteratuur en het vergroten van de wendbaarheid van de organisatie lijkt het beste antwoord op de turbulentie van het tweede decennium van deze eeuw.

Wendbaarheid blijkt vele dimensies te hebben. Uiteraard heeft zij te maken met het kunnen bepalen en vooral aanpassen van de koers van een organisatie. Dit vergt stuurmanskunst - leiderschap dus - het vergt het vermogen om in een vloot te kunnen varen (*netwerkorganiseren*) en om te kunnen innoveren, en het vraagt om een stabiele basis, zoals wij die vaak vinden in lean management. Al deze dimensies worden belicht in deze eenmalige uitgave van de *Rijnconsult Business Review*. We zijn vooral trots op het feit dat we met zo veel collega's met zo veel verschillende achtergronden tot een hoogwaardige publicatie zijn gekomen!

Als middelgroot bureau heeft het bedrijf Rijnconsult van nature een hoge mate van wendbaarheid. Dit, in combinatie met collegialiteit, professionaliteit en bovenal warme relaties met onze klanten, maakt dat wij de crisis zonder veel kleerscheuren doorkomen. De cijfers op de laatste pagina van dit tijdschrift laten zien dat we het vooral op het gebied van *tijdelijk management* moeilijk hebben gehad. We hebben zelfs een lichte stijging op het gebied van mensontwikkeling gerealiseerd, met name door een toename van onze betrokkenheid bij leiderschapsontwikkelingstrajecten. Onze *adviesomzet* was opvallend stabiel.

Met genoegen bieden wij de lezer hierbij ons jaarverslag 2010 aan!

Bas van der Velde, Diederik Hommes
directie Rijnconsult

INLEIDING

DE WENDBARE ORGANISATIE

HET BELANG VAN WENDBAARHEID EN ZES BEPALENDE DIMENSIES

Deze uitgave staat geheel in het teken van het onderwerp ‘de wendbare organisatie’. In deze eerste bijdrage introduceren we dit begrip en onderbouwen we het belang ervan voor de hedendaagse organisatie. Hierbij verwijzen we in belangrijke mate naar de jaarlijkse survey van Allied Consultants Europe (ACE). In 2010 was deze gewijd aan het onderwerp ‘agility’, een woord dat lastig te vertalen is in het Nederlands, maar ‘wendbaarheid’ dekt het beste de lading.

BAS VAN DER VELDE
EELKE POL



Een wendbare organisatie reageert snel en adequaat op veranderingen in de omgeving en acteert proactief om de omgeving naar haar hand te zetten. Hieronder behandelen we het belang van de wendbare organisatie in de huidige tijdsgeschiedenis en de factoren die het meest bepalend zijn voor de wendbaarheid van uw organisatie.

RESULTATEN VAN DE ACE-SURVEY

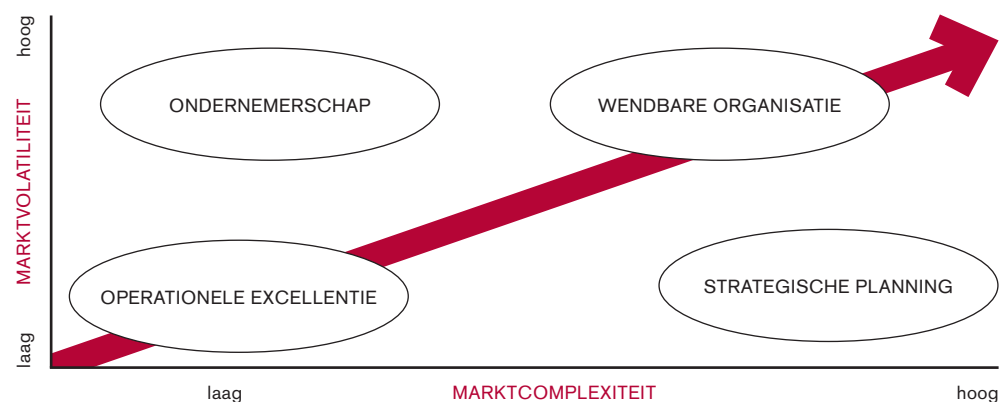
Uit het onderzoek onder ruim vijfhonderd organisaties in Noordwest-Europa blijkt dat 72 procent van de topmanagers van plan is de wendbaarheid van de organisaties (flink) te vergroten. Maar liefst 90 procent onderkent dat de wendbaarheid van de organisatie een belangrijk competitief voordeel oplevert. Dit geldt overigens zowel voor publieke als voor private organisaties. Uit het onderzoek blijkt verder dat kleinere organisaties van nature wendbaarder zijn dan grotere.

Uiteraard is wendbaarheid geen heilig moeten (zie figuur 1). De context waarin een organisatie zich begeeft, bepaalt de mate waarin wendbaarheid van belang is. Als de dynamiek in de markt (de ‘marktvolatiliteit’) laag is, dan is een streven naar *operational excellence* vaak voldoende en kan in een complexere markt de

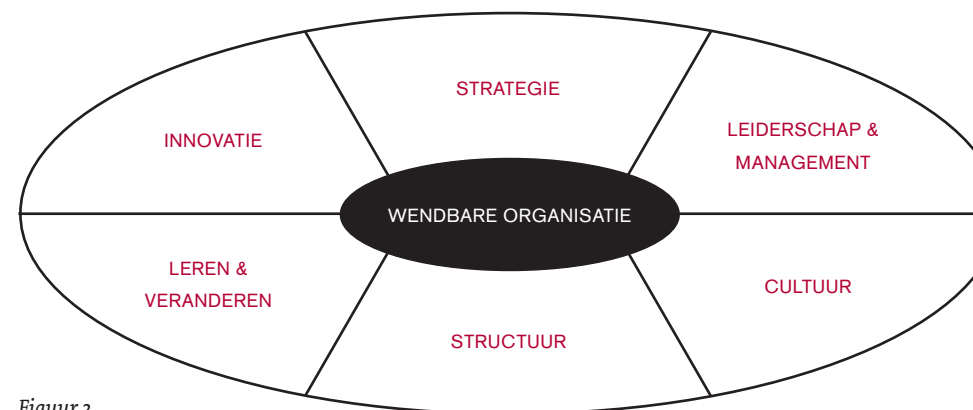
toekomst redelijk worden beheerst door middel van strategische planning. Op dit moment lijkt dat echter steeds minder aan de orde. In een weinig complexe, maar hoogdynamische wereld komt het vaak aan op slim ondernemerschap. Dit zien we bijvoorbeeld in omgevingen van internetstart-ups. Steeds meer organisaties merken dat zij te maken hebben met een hoge mate van dynamiek en complexiteit in hun markt. Dit verklaart de eerder genoemde hoge percentages. In het onderzoek hebben we de kenmerken van de omgeving vertaald naar de zogenaamde *turbulentie-index*.

ZES DIMENSIES

De kern van het onderzoek richt zich op zes dimensies (zie figuur 2). Op basis van deze zes dimensies kan de *wendbaarheidsindex* van een organisatie worden bepaald. Door het relateren van beide indices aan elkaar ontstaat de *wendbaarheidsratio*¹. Uit het onderzoek blijkt dat vooral de dimensies leiderschap en management, strategie en innovatie bepalen of de wendbaarheid van een organisatie kan worden vergroot. Bij elke dimensie hoort een specifieke uitdaging en uit het onderzoek kunnen we destilleren wat de succesvolste en wendbaarste organisaties op elk van de dimensies aan acties hebben ondernomen. Dit is weergegeven in tabel 1.



Figuur 1



Figuur 2

Tot zover de algemene conclusies. De toepassing van deze conclusies op uw eigen organisatie vergt eerst wat zelfonderzoek. Enerzijds naar de turbulentie in uw omgeving, en anderzijds naar de mate waarin elk van de zes dimensies door uw organisatie is verzorgd. Het is goed mogelijk dat juist uw organisatie op de gebieden *leren en veranderen*, *structuur* of *cultuur* het grote verbeterpotentieel heeft liggen.

Over de auteur Eelke Pol is senior adviseur en gespecialiseerd in Strategisch HRM. Namens Rijnconsult is hij nauw betrokken geweest bij het ACE onderzoek. Bas van der Velde is directeur van Rijnconsult en board member van Allied Consultants Europe.

1. Voor nadere informatie en het uitvoeren van een benchmark voor uw eigen organisatie verwijzen we naar www.rijnconsult.nl

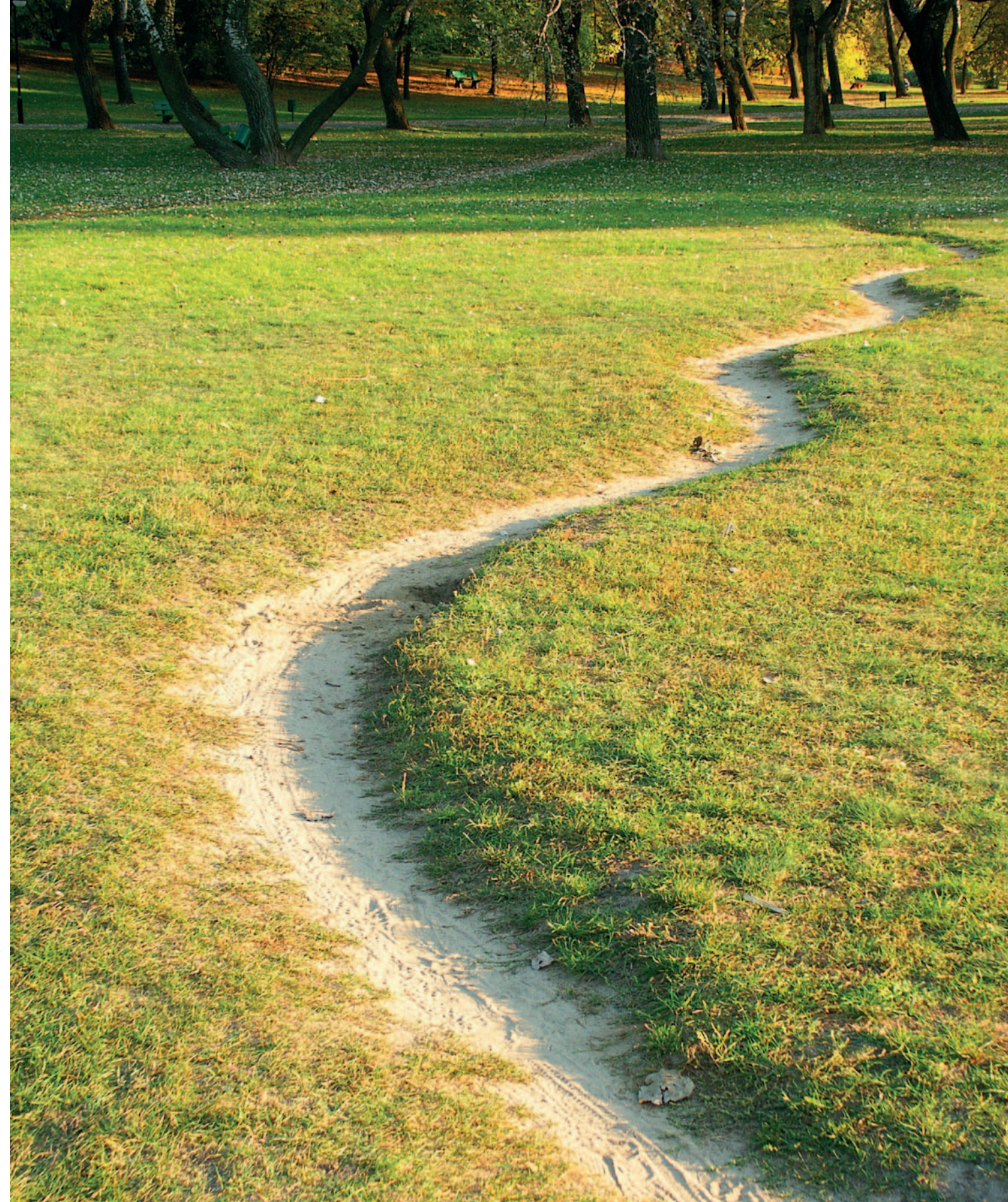
Tabel 1	UITDAGING	BEWEZEN SUCCESVOLLE ACTIES
LEIDERSCHAP EN MANAGEMENT	Creëer een hoog betrokken werkomgeving die medewerkers inspireert om het beste van zichzelf te geven.	<ul style="list-style-type: none"> • Uitdagende doelen stellen • Waardengedreven leiderschap • Teambuilding met MT's
STRATEGIE	Versnel het tempo van strategische vernieuwing fors	<ul style="list-style-type: none"> • Voeden van adequate interne strategische dialoog om de gehele organisatie te bewegen • Verhogen van strategisch bewustzijn (workshops, discussies et cetera) • Continu herevalueren van lopende projecten op strategische relevantie
INNOVATIE	Maak innovatie onderdeel van ieders werk, elke dag weer	<ul style="list-style-type: none"> • Zoek en bevorder het uitwisselen van ideeën met externe partners • Bediscussieer met elkaar regelmatig trends en ontwikkelingen in de markt • Creëer flexibiliteit om te investeren in nieuwe en onvoorspelbare kansen voor toekomstig succes

WENDBAARHEID, HET HAPPY END VOOR VERANDERMAGEMENT

WAAROM SOMMIGE ORGANISATIES
OVERLEVEN EN ANDERE NIET

Voorbeelden van wendbare organisaties zijn er te over:
organisaties die soms al eeuwen weten te overleven, altijd
weer een nieuwe bestemming weten te vinden, succesvol
innovaties op de markt zetten en stabiel op koers zijn en
blijven. Wendbaarheid heeft voor deze organisaties maar één
doel: het laten overleven van de eigen organisatie.

ERNST-JAN REITSMA
ERWIN VAN DE POL



Af en toe steekt er storm op in organisaties. Soms gebeurt dat collectief, bij een crisis, soms gaat er iets mis in de organisatie zelf, waardoor het bedrijf in zwaar weer komt. Bij plotseling opkomende storm moeten scheepslieden die denken dat ze rustig voor anker liggen snel het touw van het anker lossnijden, anders gaat het schip ten onder. Het schip raakt dan op drift en het is te laat om nog een eigen koers te kunnen bepalen.

En dat terwijl boven het schip in de storm waarschijnlijk nog veel meer valt te leren. Daar vliegen zeevogels, die gewend zijn aan stormen. Maar zoals de ene scheepsbemannings storm sneller ziet aankomen dan de andere, zo kan de ene vogel makkelijker omgaan met wind en golven dan de andere. Kijk maar eens goed als je op de dijk staat. Sommige vogels zweven zelfs onder de moeilijkste omstandigheden ogenschijnlijk probleemloos door de lucht en maken optimaal gebruik van hun ervaring met de thermiek. Andere vogels vallen, duiken onder, komen weer boven en lijken te moeten vechten met de wind, een gevecht dat ze alleen maar uitput en heel veel moeite kost. Onderwijl moeten ze naarstig op zoek naar voedsel, anders gaan ze eraan.

WENDBAARHEID IN DE MUZIEKBUSINESS

Wat doe je als je er opeens achterkomt dat niet de aarde, maar de zon het middelpunt is van het zonnestelsel? Als je opeens beseft dat het onvermijdelijke moment is gekomen waarop de klant heel anders over je product is gaan denken en lijkt te hebben besloten om je aan je lot over te laten? Een voorbeeld: in de muziekwereld dacht iedereen dat alles draaide om het product, vroeger de lp, toen even het cassettebandje en later de cd. Anno 2011 is de digitale download via internet echter veel groter dan de reguliere verkoop van cd's. We beslissen zelf wanneer, waarmee en hoe we naar muziek luisteren. Het fysieke product, de geluidsdra-

ger, is dus niet meer het middelpunt. Een les in wendbaarheid voor iedereen, niet alleen voor de muziekindustrie. Er is namelijk uiteindelijk altijd iemand die jouw service of product sneller, goedkoper, beter en in ieder geval anders kan leveren, en je kunt niemand verbieden elders te kopen.

Wat doen echt wendbare spelers in de muziekbusiness? Ze laten de aarde om de zon draaien, stimuleren overvloed en creëren schaarste. Vrije verspreiding van muziek is het adagium van de winnaars en de schaarste is in dit geval het stadion, waar jij wellicht veel geld wilt betalen voor een eenmalig optreden. Zo vindt Madonna het wel best dat haar muziek via internet wordt verspreid. Ze heeft immers een lucratief contract met de grootste evenementenorganisator ter wereld om haar concerten te exploiteren. Daar wordt tegenwoordig het geld verdiend. De les in wendbaarheid: creëer geen producten, maar oplossingen.

'DE KLANT KOMT ALTIJD VAN RECHTS'

Daar hoort wel wat bij. In 1999 discussieerde Hennie van Kuijeren van EMI namens de muziekindustrie in het tv-programma Nova met een functionaris van auteursrechtenorganisatie Buma/Stemra. De laatste zag in verspreiding via internet geen probleem. 'Dat regelen we met de auteursrechten wereldwijd, de piraten worden bestraft.' Van Kuijeren, zelf aan de top beland na het echec van EMI bij de overgang van de lp naar de cd, voorspelde het einde van zijn loopbaan.

Ruim tien jaar later stelt hij als inmiddels zelfstandig ondernemer: 'Als je jezelf niet als onderwerp van het probleem durft te beschouwen, dan ben je nooit onderwerp van de oplossing.' Een interessante les. Volgens hem is het een reflex om eerst naar anderen te wijzen, maar dat werkt niet. 'De klant komt altijd van rechts. Postkantoren sluiten, niemand koopt straks nog cd's, in de afgelopen tien jaar is de industrie wereldwijd veranderd. Zolang je denkt "dit is het" en denkt dat de aarde het middelpunt van de wereld is, doe je het helemaal verkeerd.'

DE VERANDERPARADOX

Nogmaals, hoe komt het dat het ene bedrijf wendbaarder is dan het andere? Hoe komt het dat sommige organisaties verrast lijken door een ogenschijnlijk plotselinge crisis, terwijl andere organisaties elke crisis, hoe zwaar ook, weten te weerstaan? Wie staat er aan het roer van het schip? Wie ziet de storm aankomen, wie bestudeert de vleugelbewegingen van de lenigste vogels? Als je dat kan, is verandermanagement een paardenmiddel voor een te late diagnose. In veranderen zit een boeiende paradox. Veranderen doe je in essentie omdat je iets wilt behouden. In die zin is veranderen een in wezen conservatieve activiteit. Het is een reactie op omgevingsfactoren opdat een organisatie kan voortduren. Het motto van de Italiaanse

bij uitstek territoriumbeesten. Er zijn ook veel kanaries, die ze vroeger in de mijnen gebruikte om te waarschuwen voor gas. Allemaal levend en vooral vliegend op de thermiek van het zelf creëren van een levensvatbare toekomst voor de organisatie en voor de mensen die er werken en er een deel van hun bestemming vinden.

CHANGE PERMANENTE

Daar hoort een bepaald soort leiderschap bij: niet het leiderschap dat hiërarchisch is in zijn soort, maar leiderschap dat zich kenmerkt door mensen die kleine veranderingen in hun directe omgeving zelf voor elkaar krijgen. Deze leiders blijken in staat om de opbrengsten van die kleine veranderingen aan elkaar te rijgen tot

--- DE LES IN WENDBAARHEID: CREËER GEEN PRODUCTEN, MAAR OPLOSSINGEN ---

roman De Tijgerkat van Giuseppe Tomasi di Lampedusa luidt: 'Alles moet veranderen, zodat alles hetzelfde kan blijven.' Dit motto vangt deze paradox nog het beste. Het is een van de vele beelden rond veranderen in organisaties. Wendbaarheid geeft vorm aan deze paradox. Je wilt koste wat het kost blijven bestaan, zo simpel is het. Daarom, en om niets anders, moet je veranderen en dien je wendbaar te zijn als organisatie en als leidinggevende van de organisatie. Als wendbaarheid de kerncompetentie is van jouw organisatie, is dat in alle genen van de organisatie zichtbaar en merkbaar. Om weer terug te komen bij de vogels: in zo'n organisatie vind je veel mezen, zeer intelligente vogels waarbij kennis door zwermen wordt overgedragen en weinig roodborstjes,

een change permanente. Dit leiderschap schept organisaties die de eisen van hun omgeving proberen te onderkennen, niet aan de top in enkele sessies 'op de hei' met alleen managers, maar ook en juist via de leiders op de werkvloer. Profeten die de toekomst kunnen lezen en daar wat mee kunnen, krijgen hier hun kans. Wendbaarheid in combinatie met dit soort leiderschap op de werkvloer en in direct contact met de omgeving van het bedrijf houdt in dat het benoemen van het begrip leiderschap in principe ook betekent dat je het er gewoon niet meer over hebt. Niet over wendbaarheid, niet over leiderschap en ook niet meer over verandermanagement. Beter één vogel stabiel in de storm dan tien op een tak in een kooi.

Over de auteurs Ernst Jan Reitsma is partner en Erwin van de Pol is senior adviseur. Beiden zijn zeer ervaren in veranderkunde en leiderschapsontwikkeling in overheid en industrie.

WENDBARE PROFESSIONALS: VOL D'R IN, OP TIJD ERUIT

HOE TRAINER, INTERIM-MANAGER EN
ADVISEUR NAAR ELKAAR TOE GROEIEN

Langzaamaan groeit het werk van de traditionele interim-manager, van de adviseur en van de trainer naar elkaar toe. Steeds meer worden mengvormen gevraagd. Er is en blijft echter behoefte aan 'organisatieprofessionals' die helpen om dromen te verwezenlijken en diepgewortelde problemen los te maken en op te lossen. Die behoefte moet dan wel professioneel worden beantwoord.

BAS VAN DER VELDE
JAN WILLEM VAN STIJN
TJIN BREMER



Een valkuil van veel professionals die te veel met hun eigen hypotheek bezig zijn (en van hun klanten) is dat zij zich niet goed afvragen welke capaciteit wanneer nodig is. Een tweede gevaar is het te rigide vasthouden aan (vermeende) normen die samenhangen met het eigen vak. Een bureau kan helpen om deze gevaren te omzeilen, de aanwezige competenties te versterken en deze in te zetten om de realisatiekracht van de klant te versterken. Vroeger was het leven eenvoudig. Er waren trainers, interim-managers en adviseurs. Voor het gemak gebruiken we hiervoor de verzamelnaam ‘organisatieprofessional’. Elke soort had een eigen beroepsorganisatie en al dan niet geformaliseerde normen- en waardepatronen. De adviseur reflecteerde en analyseerde, en hield zich verre van een resultaatverplichting. De interim-manager stroopte z’n mouwen op en ging voor de kortetermijnrealisatie van een doel. De trainer hielp individuen om zichzelf te ontwik-

gebieden zijn gemeengoed geworden in de opleiding van de gemiddelde manager. Daarnaast is door internet en de sociale media niet alleen veel kennis voorhanden, maar kan er ook snel veel ervaringskennis worden gemobiliseerd. Hiermee is de stuurmanskunde van de manager vergroot.

Ook de turbulentie in de omgeving is echter toegenomen. Als gevolg hiervan is er minder tijd voor reflectie en analyse, hetgeen de klassieke adviesrol onder druk zet. Dienstverbanden worden steeds meer fluïde, waardoor het onderscheid tussen een interim-manager en een gewone manager vervaagt. Training in zaaltjes op de hei bestaat nog wel, maar de behoefte aan *real time (strategic) learning*, al dan niet ondersteund door *e-learning*, is fors toegenomen.

Is daarmee de rol van de organisatieprofessional uitgespeeld? Dat lijkt niet zo te zijn. Allereerst zal er behoefte blijven aan kennis en ervaring op heel specialistische niches aan de ene kant en highbrow strategieontwikkeling

Er kan niet langer eendimensionaal worden gekeken naar organisatievraagstukken, niet langer is één discipline de oplossing. Ook binnen een ogenschijnlijk heldere opdracht blijkt dat er meerdere waarheden zijn.

Bovendien verwacht de opdrachtgever dat de organisatieprofessional in de verschillende fasen van een opdracht zijn rol vervult en heeft hij hierbij het liefst van doen met één persoon. Deze laatste behoefte spoort slecht met de gedachte dat per type vraag en per fase van een traject andere competenties benodigd zijn.

Dit leidt tot twee kerncompetenties voor de organisatieprofessional. De eerste is *stijlflexibiliteit*. De tweede is bescheidenheid. In het Duits: ‘In der Beschränkung zeigt sich der Meister.’ Beide kerncompetenties werken we hieronder uit.

WENDBAARHEID VERGT STIJLFLEXIBILITEIT

De adviseur die zich niet aan een resultaat durft te verplichten, lijkt niet meer van deze eeuw. De interim-manager die niet in staat is om in de schaduw te stappen om zo een bestuurder in het zadel te helpen of houden evenmin. Trainers die zich vastklampen aan zaaltjes op de hei en niet *on-the-job* durven te acteren en in dialoog met het (hoger) management durven te treden, raken werkeloos.

Stijlflexibiliteit in de rol die de organisatieprofessional vervult, is in toenemende mate een belangrijke eigenschap. Hiermee pleiten we niet voor het verloochenen van de eigen competenties, ervaring, achtergrond of overtuigingen. Integendeel, deze blijven van het grootste belang. We pleiten er wel voor om sneller mee te bewegen met de daadwerkelijke behoefte van de opdrachtgever om tot resul-

taat te komen, en niet rigide vast te houden aan de chique normen die een vermeende beroepsgroep dicteert.

WENDBAARHEID VERGT BESCHIEDENHEID

Stijlflexibiliteit moet niet worden verward met alles kunnen. Het kennen van je eigen beperkingen is cruciaal om de opdrachtgever goed van dienst te zijn. Deze zelfkennis moet wel gepaard gaan met het vermogen om de opdrachtgever er op tijd van te kunnen overtuigen dat hij een andere organisatieprofessional moet inschakelen om een volgende wending of parallelspoor in een traject te begeleiden. Een goede relatie met de opdrachtgever is hiervoor een onvermijdelijke randvoorwaarde.

WENDBAARHEID VERGT EEN BUREAU VERBINDT, BEMIDDELT EN FACILITEERT

Waar de website van een gemiddelde zzp’er doet vermoeden dat hij of zij alles kan, kan een bureau daadwerkelijk het verschil maken en de voornoemde competenties tot waarde maken. Binnen de context van een bureau kunnen de verschillende archetypen bij elkaar komen en, mits de kwaliteit van de dialoog goed is, elkaar versterken. Hiermee is het gesprek op kantoor een oefening in stijlflexibiliteit. Een tweede belangrijke rol van een bureau is het kennen van de ieders beperkingen en het tijdig schakelen tussen professionals met verschillende kwaliteiten. Hierbij geldt het motto ‘vol d’r in en op tijd eruit’. Dit alles in het licht van het helpen van klanten met het realiseren van hun dromen en het oplossen van diepgevoerde problemen.

--- DE ROLLEN VAN ORGANISATIEPROFESSIONALS LOPEN STEEDS MEER DOOR ELKAAR ---

kelen, al dan niet parallel aan de gewenste ontwikkeling van een organisatie. Op het moment zien we deze rollen steeds meer door elkaar lopen. Hoe zit dat? Is dat wenselijk? Het vraagt om een verdere verkenning.

TOEGENOMEN STUURMANSKUNDE OP EEN WOELIGER ZEE

Klanten kopen steeds minder specialismen als logistiek, IT of veranderkunde. Deze vak-

en wereldwijde uitrolprogramma’s aan de andere kant van het spectrum. Tussen deze uitersten blijft er behoefte aan de combinatie van een verfrissende externe blik, ervaringskennis en hoogwaardige ‘handjes’.

WENDBAARHEID IN HET PROFIEL VAN DE ORGANISATIEPROFESSIONAL

Wij denken dat hier sprake is van ‘neue Kombinationen’ en niet zomaar van het organisch naar elkaar toegroeien van competenties.

Over de auteurs Bas van der Velde is ruim vijftien jaar als organisatieadviseur verbonden aan Rijnconsult en sinds 2004 algemeen directeur. Jan Willem van Stijn is gestart als adviseur mensontwikkeling en tien jaar verantwoordelijk voor de interim-managementpraktijk van Rijnconsult. Tjin Bremer werkt zo’n tien jaar als organisatieadviseur en is als manager van Rijnconsult onder andere verantwoordelijk voor de interne professionalisering

DANIELLE VAN WOERDEN

NIELS VAN DONGEN

ARIEN VAN NULAND

BEELD: TON VAN TIL

HARRY VISSERS

ELIANNE VINK

EELKE POL

NICOLE HEUPERS

HANS HEIJERMAN

YVONNE VAN DRUENEN

ERWIN VAN DE POL

JACKY VAN DE GOOR

PIETER ROP

SAMANTHA LOOTS

BART BOSMAN

MARTINE BONOUVRIER

ERIC OLIEMANS

HENRIETTE VAN LENTE

AGAATH SLIJTER

FRANS GROBBE

SANDER BISSCHOP

ERNST JAN REITSMA

TJIN BREMER

DHYAN DE BRUIJN

KO ACHTERBERG

KOOS ROSEBOOM



HET BELANG VAN TEAMS IN EEN WENDBARE ORGANISATIE

DE ZES DIMENSIES VAN EFFECTIEVE SAMENWERKING

In dit artikel lichten wij een voorbeeld van een wendbare organisatie toe. Wij beschrijven daartoe op hoofdlijnen de teamstructuur en gaan vervolgens in op de voorwaarden voor het effectief functioneren van de teams.

HET VERTREKpunt EN HET KADER VOOR DE FUSIE LIGT IN 'SAMEN DOEN!'; HET PROCES VAN DE GEMEENTELIJKE ORGANISATIEONTWIKKELING. ER IS GECONSTATEERD DAT VEEL IN DE GEMEENTELIJKE ORGANISATIE GOED GAAT, MAAR DAT ER BELANGRIJKE VERBETERPUNTEN ZIJN.

HENK WOKKE
PIETER ROP
MARC STEKELENBURG



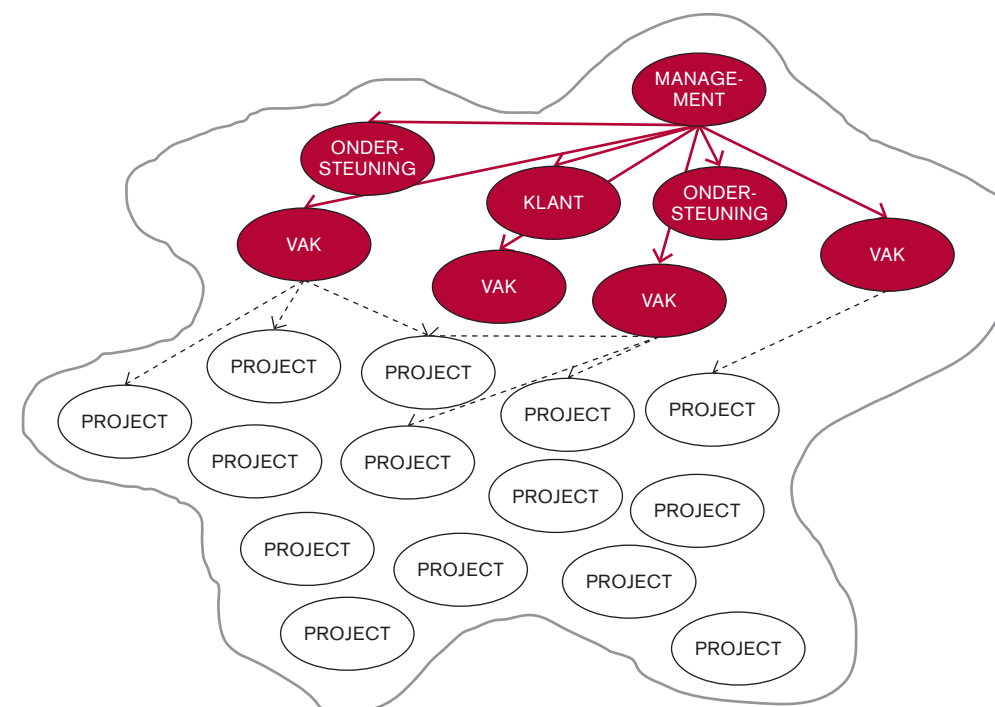
DE CASUS: DE SECTOR STADSONTWIKKELING

De casus betreft de sector Stadsontwikkeling van een grote gemeentelijke organisatie: de gemeente Alkmaar. Deze sector is ontstaan door een fusie van twee sectoren. Het doel van de nieuwe sector is om in een publiek-private context een duurzame leef- en werkomgeving te beheren en te ontwikkelen. De sector Stadsontwikkeling is verantwoordelijk voor de ruimtelijke taak van de gemeente en voor de realisatie van de ruimtelijke en economische ontwikkelingen. De complexiteit en de dynamiek van de omgeving met veel stakeholders en de politieke keuzes die daarin gemaakt worden, vereisen een daarbij passende ambtelijke aanpak.

de nieuw gevormde teams gezamenlijk de wendbaarheid zouden vergroten. Met dit doel ontwikkelde de leiding een flexibele netwerkorganisatie.

DE NETWERKORGANISATIE

De netwerkorganisatie bestaat uit twee soorten teams, die verschillen qua doel, samenstelling en werkwijze. Zo onderscheidt de gemeente Alkmaar teams met een vast karakter en teams met een variabel karakter. De vaste teams hebben een jaarlijks vastgestelde doelstelling en dragen bij aan de variabele teams. In de variabele teams, die per project door de projectleiders worden gevormd uit medewerkers van de vaste teams, worden de



--- VERNIEUWENDE IDEEËN KOMEN TOT STAND DOOR MENSEN IN WISSELENDE SAMENSTELLINGEN TE LATEN SAMENWERKEN ---

In de oude situatie, voor de fusie, was er sprake van veel verschillende afdelingen die ieder vanuit hun eigen inhoud, hun eigen beleid en hun eigen focus naar vraagstukken keken. Met andere woorden: er was sprake van een beperkte integrale aanpak. De afdelingen waren veelal ook gericht op de eigen interne vraagstukken. Dit resulteerde in onnodige doorlooptijden, verlies van kwaliteit en verdubbeling van werkzaamheden ten nadele van de externe klant/burger.

De sector startte een organisatieontwikkeling, met als doel een vergroting van de externe oriëntatie, integraliteit en flexibiliteit. De sleutel tot succes bij de realisatie van deze ontwikkeldoelen was het creëren van een wendbare organisatie. De uitdaging was om de organisatie zodanig in te richten dat

programma- en projectdoelstellingen gerealiseerd. In de teams vinden de medewerkers hun primaire thuisbasis. De verbinding tussen de teamleden in de vaste teams kan zijn:

- een gezamenlijke *klant* (accountmanagement). Doel van het team is om de klanten van de sector zo goed mogelijk te bedienen. De medewerkers ontwikkelen en onderhouden klantkennis en bewaken het klantcontact. De leden zijn onder meer verantwoordelijk voor het leiden van klanten door de organisatie en het signaleren van vraagstukken in de gemeente.
- een gemeenschappelijk *specialisme of vakgebied*. Doel van het team is het ontwikkelen en beheren van de kennis, en die toepassen ten behoeve van beleid, projecten, programma's of strategie.

- een gemeenschappelijk operationeel proces. Doel van het team is *operational excellence*.
- een gemeenschappelijke *taak*, in dit geval de ondersteuning van de andere teams.

De teams zijn voor een bepaalde periode geclusterd tot afdelingen. De afdelingen worden aangestuurd door een verantwoordelijke uit het managementteam (vast team). Als in- of externe ontwikkelingen daartoe aanleiding geven, wordt de indeling van de afdelingen aangepast. Het managementteam evalueert de indeling ten minste één keer per jaar.

Een belangrijk criterium daarbij is of de teamleden elkaar zodanig nodig hebben dat het overleg op een natuurlijke wijze plaatsvindt. Het management stuurt op de hoofdlijnen en bewaakt daarmee de integraliteit. In de individuele aansturing door de mt-leden staat de eigen verantwoordelijkheid van de medewerker centraal. Het leiden van de teams gebeurt door de besluitvorming altijd in het team te leggen, echter met een eindverantwoordelijke die het besluit neemt.

Geconstateerd is dat het ontwerp goed aansluit op allerlei in- en externe ontwikkelingen: Wet ruimtelijke ordening, Wet algemene bepalingen omgevingsrecht, externe oriëntatie, projectmatig- en programmatisch werken, integraliteit van werken, klantencontactcentrum enz.

In het nieuwe organisatiemodel is ook de functie van strateeg opgenomen. De strateeg heeft een belangrijke toegevoegde waarde voor de externe oriëntatie, de integraliteit van werken en het realiserend vermogen. Deze nieuwe functie stimuleert dat in de sector een strategische visie wordt ontwikkeld, die in- en externe strategieën met elkaar verbindt. De medewerkers uit de teams werken op variabele basis samen in projecten (netwerk). De projecten worden aangestuurd door projectleiders (rol). Een mt-lid is opdrachtgever voor de projecten en de projectleider is opdrachtnemer. Afgeleide van de strategie is een planning voor alle projecten. Daarbij wordt in overleg met de klant/het college ruimte gecreëerd om in te kunnen spelen op variabele vragen.

VOORWAARDEN VOOR SUCCES

Als we de zes dimensies uit het wendbaarheidsonderzoek toepassen op de samenwerking in de teams, zien we dat de volgende zaken van groot belang zijn om effectief samen te werken.

1 Leiden van een team. Uitgangspunt voor alle teams en de hele sector is verbindend leiderschap. In het geval van de gemeente Alkmaar zijn voor de twee soorten teams wel verschillen in leiderschap te onderscheiden. Het vaste team kan aangestuurd worden zoals men gewend is bij gemeentes, met een jaarplan, een evaluatie en tussentijdse jaargesprekken. De projectteams worden aangestuurd op het projectresultaat. Omdat de projectteams zijn samengesteld uit medewerkers met verschillende leidinggevers, wordt er niet meer individueel gestuurd vanuit de hiërarchie, maar vanuit het project zelf, door de projectleider of doordat teamleden elkaar feedback geven op elkaars functioneren.

gemeente Alkmaar maak je dit maximaal mogelijk, terwijl je tegelijkertijd aandacht schenkt aan veiligheid doordat medewerkers hun basis hebben in vaste teams. Als mensen zich onveilig voelen in een organisatie, remt dat de creativiteit enorm. Vanuit angst of onzekerheid gaan medewerkers in de survival-modus staan, gericht op overleven. Het bespreken van best practices en evaluatie van projecten door middel van succesanalyse (waarom is dit project succesvol verlopen?) werken inspirerend voor een innovatief klimaat in teams.

3 Strategie in een team. Elk goed team heeft een gezamenlijk doel. Zonder dit doel is er geen sprake van een echt team en kun je beter stoppen de groep zo te noemen, want dit wekt valse verwachtingen. Het is verstandig om vanuit het doel naar beneden te organiseren. Als we dit doel met elkaar willen bereiken, welke taken zijn er dan te verdelen? Hoe zullen we deze taken gaan uitvoeren, en welke processen en procedures hanteren we daarvoor? Als je dit goed afsprekt,

--- DE SLEUTEL TOT SUCCES WAS HET CREËREN VAN EEN WENDBARE ORGANISATIE ---

De top-vijfthema's voor de ontwikkeling van verbindend leiderschap zijn in de ogen van de mt-leden: richting geven en loslaten, medewerkers stimuleren tot ontwikkeling en zelfstandigheid via situationeel leidinggeven, ontwikkeling in externe gerichtheid, ontwikkeling van persoonlijk leiderschap, ontwikkeling in opdrachtgeverschap.

2 Innovatie in een team. Vernieuwende ideeën komen tot stand door mensen in wisselende samenstellingen te laten samenwerken. Door de structuur zo in te richten als in de

zullen de persoonlijke verhoudingen in een team ook goed zijn. Als deze verhoudingen verstoord zijn, dan is dit een signaal dat er iets niet helder afgesproken is over het doel, de taakverdeling of de werkwijze.

4 Cultuur in een team. Een heel belangrijke motor voor samenwerking is het durven geven van feedback aan elkaar. Het lijkt een open deur, maar hoe veel teams kent u waar feedback echt de normaalste zaak van de wereld is? In onze adviespraktijk komen we veel organisaties tegen waar men zegt:



eigenlijk zouden we dit met elkaar moeten bespreken, maar kun jij dat niet voor ons doen? Outsourcen van feedback is echt onmogelijk!

5 Leren in een team. Als er sprake is van voldoende veiligheid, de doelen van het team helder zijn en mensen elkaar feedback durven te geven, dan kan er ook samen geleerd worden. Voorwaarde hiervoor is uiteraard dat je fouten mag maken en dat de leidinggevende dit ook uitstraalt en hierover geen dubbele boodschap geeft. Als er een klimaat in het team ontstaat waarbinnen de professionele dialoog gevoerd kan worden, komt het leren echt op gang en zie je het team steeds effectiever worden.

6 Structuur van het team. Daarmee zijn we dit artikel begonnen. De structuur wordt zo de randvoorwaarde voor wendbaarheid en is ondersteunend aan de cultuur. Door de

structuur flexibeler te maken wordt de hele organisatie wendbaarder en kan ze sneller inspelen op de actualiteit binnen en buiten de organisatie.

We wilden met dit artikel duidelijk maken hoe je wendbaarheid kunt operationaliseren en wat dat betekent voor de samenwerking in teamverband. Uiteindelijk kun je wendbaarheid heel abstract benaderen, maar het gaat om de wendbaarheid van elke medewerker. Hoe wendbaar bent u?

Noot 1. De citaten in de kaders zijn gebaseerd op het document *Stadsontwikkeling, verslag van een fusie mei – december 2010*, van de gemeente Alkmaar. John Klumper sector Concernondersteuning, afdeling Personeel & Organisatie, gemeente Alkmaar. U kunt dit document opvragen bij Martin Bosch, sectorhoofd Stadsontwikkeling, mbosch@alkmaar.nl.

Over de auteurs Henk Wokke is geassocieerd adviseur en combineert een achtergrond in control & strategievorming met teamontwikkeling en veranderingkunde. Marc Stekelenburg is senior adviseur heeft een vergelijkbare achtergrond en is onze expert op teamontwikkeling. Pieter Rop is senior adviseur en adviseert vanuit een jarenlange ervaring als trainer/coach op het gebied van organisatie ontwikkeling.

HET NIEUWE WERKEN: WENDBARE MENSEN IN WENDBARE ORGANISATIES

DE WERKELIJKE BETEKENIS VAN HET NIEUWE WERKEN

Wie in de file naar de radio luistert, kan het niet ontgaan zijn: het nieuwe werken staat volop in de belangstelling. Het draait daarbij vooral om werken op verschillende locaties, verminderen van reistijd en flexplekken. En het gaat om technologie. ICT maakt het mogelijk! Het nieuwe werken verwordt zo tot een laptop en een mobiele internetverbinding. Dit is begrijpelijk: het nieuwe werken is een belangrijk middel in de strijd tegen files en een nieuwe en innovatieve manier voor organisaties om huisvestingskosten te verminderen. Deze benadering miskent echter de echte betekenis van het nieuwe werken nu en in de toekomst.

BORIS VAN DE WOESTIJNE
DRÉ STRUYK
DIEDERIK HOMMES



HET EINDE VAN DE ARBEIDSOVEREENKOMST

Voor het eerst in de geschiedenis krimpt de beroepsbevolking en neemt tegelijkertijd de vraag naar arbeid toe. We hebben minder mensen om het werk te doen en meer mensen nodig om zorg te verlenen, voor de klas te staan en te produceren. Daarmee verandert de manier waarop organisaties het werk organiseren. De klassieke tegenstelling *werkgever* versus de *werknemer* verdwijnt. Werknemers ontwikkelen zich tot ondernemers die hun eigen arbeid verkopen, niet via juridische bepalingen in arbeidscontracten, maar via lossere economische en ad-hocovereenkomsten over activiteiten. Dit heeft consequenties voor organisaties en mensen. Organisaties ontwikkelen zich tot netwerken

de dominante groep zijn op de arbeidsmarkt van de toekomst. Die toekomst is al begonnen: 34 procent van de beroepsbevolking heeft geen vaste baan, 13 procent van de beroepsbevolking is zzp'er. Mensen zien werk in de context van levensfasen waarin leren, reizen, werken en opvoeden elkaar afwisselen: soms een periode van een vaste baan, dan weer als zzp'er, dan weer in een tijdelijk dienstverband.

ECONOMISCHE ZEKERHEID IN PLAATS VAN JURIDISCHE BESCHERMING

Dit wordt mogelijk gemaakt door een essentiële ontwikkeling: door de krapte op de arbeidsmarkt hebben werknemers iets beters gekregen in de plaats gekregen van juridische bescherming, namelijk economische

--- HET NIEUWE WERKEN MAAKT DE ORGANISATIE WENDBAARDER ---

waarin mensen samenwerken op basis van contracten. Bedrijven werken vanuit een kern met (steeds) wisselende, flexibele schillen van mensen en andere organisaties.¹ Om een voorbeeld te noemen: de nieuwe Boeing 787 Dreamliner wordt voor 70 procent geproduceerd door derden, in meer dan 130 fabrieken. Netwerken maakt organisaties wendbaarder en betekent dat ze beter kunnen inspelen op veranderingen in de vraag. In economische termen: de baten van toegenomen wendbaarheid en flexibiliteit wegen op tegen de toegenomen transactiekosten die ontstaan in het netwerk, in overeenstemming met het gedachtegoed van Ronald Coase uit de jaren dertig van de vorige eeuw.²

Werknemers gaan juridische zekerheid steeds meer als een achterhaald begrip zien. Niemand verwacht in de komende decennia nog een baan voor het leven te krijgen. Dit geldt vooral voor professionals en vakmensen, die

zekerheid. Zolang zij hun inzetbaarheid en hun netwerken op peil houden, zijn zij een interessante toegevoegde waarde en kunnen ze goede contracten afsluiten. De huidige opkomst van de zzp'ers is in dit licht te zien als een opmaat van wat komen gaat. Dat onze verzorgingsstaat daar nog niet op is ingericht, is een politiek-maatschappelijke uitdaging. Er moet ook een antwoord gevonden worden voor de groep van met name ongeschoolde en laaggeschoolde mensen die in deze ontwikkeling niet mee kunnen komen, maar wel merken dat zij niet meer kunnen rekenen op een vaste baan.³

BETEKENIS VAN HET NIEUWE WERKEN NU

Het nieuwe werken zoals zich dat momenteel ontwikkelt, biedt werknemers de mogelijkheid om plaats- en tijdsafhankelijk te

WENDBARE MENSEN IN WENDBARE ORGANISATIES: HET NIEUWE WERKEN IN DE TOEKOMST

VAN...

organisatiegrenzen scherp en afgebakend, het is wij of zij

de baas is verantwoordelijk

juridische bescherming via arbeidscontracten

kennis gestold en vastgelegd in juridische bepalingen (concurrentiebeding)

leiderschap gericht op processen en procedures

visie en strategie min of meer topdown gestuurd

het nieuwe werken als middel om minder tijds- en plaatsgebonden te werken

NAAR...

omvang en samenstelling van de organisatie zijn aangepast aan een specifieke vraag op opdracht

mensen zijn verantwoordelijk

economische werkzekerheid door inzetbaarheid

kennis constant in ontwikkeling en beschikbaar in netwerk

leiderschap gericht op visie en inspiratie, sturen op prestaties

visie en strategie ontstaan door ieders bijdrage aan het netwerk, 'wisdom of the crowd'

het nieuwe werken in het hart van de strategie

werken. Dit vermindert (huisvestings)kosten en mobiliteit, het is goed vanuit duurzaamheidsoogpunt en vergroot de tevredenheid en de reputatie van een bedrijf. Maar het maakt de organisatie ook wendbaarder. Uit de ACE-studie naar *agility* blijkt dat organisaties die hun medewerkers in staat stellen om signalen uit de omgeving te verwerken naar de strategie en de bedrijfsprocessen, wendbaarder zijn, domweg omdat zij veranderingen eerder opmerken en daar antwoorden op vinden. Het nieuwe werken stimuleert dit, juist door de werknemer meer verantwoordelijkheden te geven. Bij die wendbaarheid in combinatie met het nieuwe werken hoort een moderne leiderschapsstijl, die meer gericht is op inspiratie en visie, zich toespitst op verbinding en het sturen op waarden, veel aandacht schenkt aan ontwikkeling van mensen in plaats van aan processen en daarbinnen vertrouwen en verantwoordelijkheid geeft en op output stuurt. Meer en meer betekent leiderschap dat de leider zijn positie en acceptatie moet verdienen op basis van zijn kwaliteiten,

gedrag en waarde voor diegenen die leiding ontvangen. Overigens hangt de ontwikkeling van deze leiderschapsstijl niet alleen samen met het nieuwe werken. Door veranderingen in de samenleving en in onze ideeën, behoeften en waarden veranderen ook de verwachtingen op het gebied van leiderschap.

DE TOEKOMST: HET NIEUWE WERKEN IN HET HART VAN DE STRATEGIE

In de toekomst zal het nieuwe werken niet meer gezien worden als een middel om mensen minder tijds- en plaatsgebonden te laten werken en zal het verdergaan dan ander management waarin vertrouwen voor controle komt. Het nieuwe werken verschuift naar het hart van de bedrijfsstrategie en gaat ook over de grenzen van bedrijven en organisaties heen.

Het nieuwe werken is er niet alleen voor de 'eigen' medewerkers, maar is een manier van werken die het mogelijk maakt partners,

EEN VOORBEELD UIT ONZE ADVIESPRAKTIJK: HET NIEUWE WERKEN BIJ ENEXIS, PROJECT 'GERARD BAKKER'

Enexis heeft het nieuwe werken voor storings- en onderhoudsmonteurs ingezet, om jonge mensen te interesseren voor dit werk en om efficiënter te werken. Met moderne hulpmiddelen zoals een tablet-pc kunnen de monteurs hun werk zelf plannen en verloopt de dataverwerking door de administratieve binnendienst soepeler. Voor de monteurs betekent dit dat zij hun werk zelf inrichten. De vakman staat centraal en kan zelf bepalen hoe, waar en met wie hij samenwerkt. ICT is slechts een hulpmiddel. Een ander leiderschap is bepalend voor het succes: managers geven vertrouwen en vrijheid. De verantwoordelijkheid voor de resultaten ligt bij de vakman: hij wordt aangesproken op resultaten, niet op activiteiten of aanwezigheid.

--- DE KLASSIEKE TEGENSTELLING WERKGEVER VERSUS DE WERKNEMER VERDWIJNT ---

leveranciers en klanten flexibel te involveren. Het is de manier om mensen en netwerken in tijdelijke verbanden aan elkaar te verbinden. Economische transacties gebaseerd op wederzijds vertrouwen komen in de plaats van juridische verbanden. Niet het hebben van kennis, arbeid, geld of macht gaat het concurrentievoordeel bepalen, onderscheidend wordt vooral het vermogen om snel het juiste aanbod in de markt te kunnen zetten, in samenwerking met een veelheid van partijen. Bedrijven die het nieuwe werken vanuit dit perspectief benaderen, lopen straks voorop in de concurrentiestrijd. Zij zijn aantrek-

kelijker, weten de beste mensen aan zich te binnen en zijn zo wendbaarder met wendbaardere mensen.

Noten

1. Zie voor een recente analyse Measuring and interpreting trends in the division of labour in the Netherlands, CPB, 2010.
2. R. Coase, The Nature of the firm, 1937.
3. Zie voor een compacte analyse van de dynamiek op de arbeidsmarkt de Arbeidsmarktverkenning 2015-2020, SER Brabant, uitvoering Rijnconsult, 2011.

Over de auteurs Boris van de Woestijne is partner en adviseert veel (voor organisaties) op het gebied van arbeidsverhoudingen, arbeidsmarkt en sociale zekerheid. Dré Struyk is geassocieerd partner en combineert een jarenlange ervaring in ICT projecten met organisatie ontwikkeling. Diederik Hommes is directeur bij Rijnconsult.

--- WENDBARE MENSEN IN WENDBARE ORGANISATIES: HET NIEUWE WERKEN IN DE TOEKOMST ---

WENDBARE BEDRIJVEN DOOR WENDBARE REGIO'S

CONTEXT IS EVEN BELANGRIJK
ALS CONTENT

Leiderschap en strategie zijn belangrijke bouwstenen voor het realiseren van goede bedrijfsresultaten en wendbare bedrijven, zo blijkt uit ons Agilityonderzoek. De resultaten worden echter slechts voor de helft bepaald door de eigen prestatie van een bedrijf. De andere helft wordt bepaald door de (inter)nationale ketens waarvan men deel uitmaakt en van de (markt)positie van de regio waar men is gevestigd. Met andere woorden: de (regionale) *context* is net zo belangrijk als de bedrijfseigen *content*. Wanneer je als bedrijf wendbaar wilt zijn, moet je dus niet *footloose* zijn, maar juist geworteld in en verbonden met de regio waarin je actief bent.

HENK FOLKERTS
ARJEN VAN NULAND

DE OPKOMST VAN REGIONALE CLUSTERS

Als reactie op de mondialisering zien we wereldwijd de opkomst van regionale publiek-private clusters waarbinnen wordt samengewerkt rondom een bepaald domein, bijvoorbeeld industrie, transport, voedselproductie of ICT. De toenemende bemoeienis van lagere en regionale overheden komt mede voort uit actuele vraagstukken als klimaat, voedselvoorziening, een gezonde leefomgeving, veiligheid, bereikbaarheid, imago, nieuwe technologie, werkgelegenheid en migratie. De belangrijkste uitdagingen in onze tijd hebben dus een sterk maatschappelijk karakter (en rechtvaardigen overheidsbemoeienis), maar worden door marktpartijen ingevuld. De grenzen tussen markt en maatschappij vervagen: markt en maatschappij lagen nog nooit zo dicht bij elkaar. Daarnaast hebben we te maken met de transitie naar een duurzame economie. Dat is een langdurig proces, maar het is wel zeer urgent, waardoor vandaag al actie nodig is. Ook hier geldt: lange termijn en korte termijn lagen nog nooit zo dicht bij elkaar.

We zien dus steeds meer dat mondiale uitdagingen regionaal worden aangepakt en opgelost. In het verleden concurreerden bedrijven met elkaar, later ook ketens en straks dus de regio's. Dat vraagt van bedrijven een drieledige wendbaarheidsstrategie: voor het eigen bedrijf, voor de ketens waarvan men deel uitmaakt en voor de regio's waar men is gevestigd (of zich juist wil vestigen).

KNELPUNTEN EN REGIOVERSNELLERS

Regionale samenwerking vraagt bijzondere vaardigheden van alle betrokkenen. Door het ontbreken van deze vaardigheden zien we regionsamenwerking regelmatig stagneren. Vaak heeft dat te maken met een onevenwichtige samenstelling van het cluster en in bijna alle gevallen is die terug te voeren op onvoldoende betrokkenheid van het regionale bedrijfsleven. Grote ondernemingen hebben bovendien vaak een landelijke of mondiale

oriëntatie, waardoor ze zich onvoldoende bewust zijn van het belang van de regio. Daarnaast zien we dat de overheid veelal een initiërende rol heeft en onvoldoende in staat is de andere stakeholders hierin een goede rol te geven en het stokje tijdig aan hen over te geven.

Er zijn echter een vijftal ontwikkelingen gaande die de opkomst van deze publiek-private regio's versnellen en die de knelpunten doen afnemen. Wij noemen dat *regioversnellers*. Deze vijf versterken elkaar ook nog eens. Beknopt geformuleerd gaat het om de volgende ontwikkelingen.

1 Duurzaamheid

Belangrijke aspecten hiervan zijn kringloopondernemen, *local for local*-productie, invoering van duurzame technologie et cetera. Dit vraagt om een sterke regionale samenwerking tussen bedrijven onderling en tussen bedrijven en de overheid.

2 Verwevenheid

We zijn ons er in toenemende mate van bewust dat we in een netwerkeconomie leven: we willen de snelheid van handelen opvoeren, onze kwetsbaarheid verminderen, risico's reduceren en de complexiteit beheersen. Dat kan alleen wanneer we onze activiteiten voldoende hebben afgestemd op die van onze toeleveranciers, afnemers en dienstverleners. Alleen dan kun je snel reageren op veranderingen in de omgeving, bij de consument, bij de burger, bij de patiënt enzovoort. Kortom: het is belangrijk om wendbaar te zijn. Dit geldt niet alleen voor bedrijven in de industrie, maar ook in bijvoorbeeld de zorg, het onderwijs, de bouw en de dienstverlening.

3 Lifestyle

De leefomgeving wordt steeds belangrijker. Vroeger verhuisden medewerkers naar de regio waar de bedrijven waren gevestigd. Nu volgen bedrijven de medewerkers. Succesvolle regio's besteden veel aandacht aan aspecten als een tolerant leefklimaat, technologie, het aantrekken van talent, cultuur, historie, natuur, variatie in bedrijfstakken: *regio branding*. Naast *people, planet en profit*

gaat het ook om *place* en *pleasure*. Overheden hebben een belangrijke rol bij het realiseren van deze lifestyle.

4 Schaalverkleining

Er komt steeds meer technologie beschikbaar om dingen lokaal en decentraal te doen: smartphones, duurzame energieopwekking (zon, wind, biomassa), internet, wkinomics, sociale media... Dit faciliteert en versnelt de lokale publiek-private samenwerking.

5 Anders organiseren

Tot slot een vijfde regioversneller, misschien wel de moeilijkste. Bij het organiseren door overheid en bedrijfsleven gaat het, naast het volgtijdelijk plannen, onderzoeken, opleggen

anticiperen op veranderingen. Een aantal factoren is hiervoor vereist. Het begint bij de bewustwording door een onderneming dat meer dan de helft van haar wendbaarheid wordt bepaald door de omgeving en de regio waarvan men deel uitmaakt. Dat zal tot uitdrukking moeten komen door het hanteren van regionale clustervorming als belangrijke bouwsteen in de bedrijfsstrategie. Ook het leiderschap binnen bedrijven zal een sterke externe oriëntatie moeten kennen. Dat houdt ook in dat bedrijven niet alleen investeren in de eigen organisatie, maar ook in de keten en de regio waarvan men deel uitmaakt. Dat loont als we ons realiseren dat ruim de helft van de bedrijfsresultaten wordt gerealiseerd buiten het eigen bedrijf.

--- NAAST PEOPLE, PLANET EN PROFIT GAAT HET OOK OM PLACE EN PLEASURE ---

of overtuigen, steeds meer om het gelijktijdig samenwerken aan oplossingen voor problemen. Het gaat om een houding van helpen met gevoel voor de context: werkendeweg. De mogelijkheden hiertoe worden versterkt door de nieuwe media en het altijd online zijn.

CONCLUSIES

Regionale samenwerking vraagt zowel van de overheid als van bedrijven het nadenken over nieuwe rollen, taakopvattingen, vaardigheden en attitudes. Dat is lastig, maar voor bedrijven onontbeerlijk om goed te kunnen

URGENTIE EN PERSPECTIEF

Regionale publiek-private samenwerking is urgent, maar biedt ook perspectief. Succesvolle regio's kenmerken zich door een unieke regiopositionering, aandacht voor leefomgeving en leefstijl, voldoende variatie, het verbinden van mensen en sectoren, uitwisseling en migratie, investeringen in creatief en fysiek kapitaal, voldoende aandacht voor sociale cohesie en netwerksamenwerking. Wendbare bedrijven en wendbare regio's trekken dus samen op en versterken elkaar.

Over de auteurs Henk Folkerts, partner van Rijnconsult, heeft veel ervaring met keten- en netwerkontwikkeling, onder andere op het vlak van visieontwikkeling en programmamanagement. In 2010 werkte hij voor Greenport Nederland, Vispact Scheveningen, Laanboomcentrum Betuwe en het As 50-initiatief duurzame landbouw. Arjen van Nuland, senior adviseur Rijnconsult, is in diverse regionale samenwerkingsverbanden actief in onder andere strategievorming en programma-management. In 2010 werkte hij voor de vijfsterrenregio (Noordoost-Brabant), Foodport Zeeland, Greenport Venlo en Regio Achterhoek.

ALETTA VREE

MICHEL HOLLANDER

SANDRA DE GROOT

PETER VAN DE WEL

BEELD: TON VAN TIL

CORRY NIJHOF
JORDI DE VREEDE

MARC STEKELENBURG

LOUISE KRAAI

HENK FOLKERTS

REMBRANDT ZEGERS

BAS VAN DER VELDE

DIEDERIK HOMMES

JAN WILLEM VAN STIJN

MARIËTTE CEELEN

ROLAND BREDVELD

MELINA SPINA

RENÉ DE WAAL

HUUB TOREMANS

MARTINA PETRUS

JAN VAN BEURDEN

SEPH JACOBS

NAAN SMITS

ROLAND VAN DE KAMP



WENDBAARHEID: INTERN ORGANISEREN OM EXTERN TE KUNNEN SCHAKELEN

'IT'S NOT THE STRONGEST
OF THE SPECIES THAT SURVIVES,
NOT THE MOST INTELLIGENT, BUT THE
ONE MOST RESPONSIVE TO CHANGE.'

CHARLES DARWIN

Bedrijven en instellingen laten grote verschillen zien in impact van de economische crisis. Uit Europees onderzoek (ACE) blijkt dat deze verschillen voor een belangrijk deel te herleiden zijn tot de wendbaarheid van de onderneming, gedefinieerd als de mate waarin 'de binnenkant' van de organisatie in balans is met de 'buitenkant' van de organisatie, namelijk de omgeving. Naarmate die omgeving turbulenter is, zal de 'binnenkant' van de organisatie wendbaarder moeten zijn. Uit het ACE-onderzoek blijkt dat wendbaarheid vergroot wordt door meer focus op het vergroten van het *innovatief vermogen* en het *actief benutten van de habitat*. Het gaat daarbij om het aangaan van verbindingen met ketenpartijen, maar ook met overheden, met kennis- en onderzoeksinstellingen en met de maatschappij. Kortom: het complete netwerk. In dit artikel gaan we in op de vraag wat dit van organisaties vraagt en met welke aspecten rekening gehouden moet worden.

AGAATH SLUIJTER
ARJEN VAN NULAND
PETER VAN DER WEL



OPEN INNOVATIE

Het laatste decennium wordt er meer gevraagd van het innovatief vermogen van bedrijven. De complexiteit van vraagstukken neemt toe (meerdimensionaal), terwijl de klant sneller antwoord wil. Er is meer transparantie doordat veel informatie voor eenieder beschikbaar is, maar kennis is vaker in de buitenwereld te vinden dan in de eigen organisatie. Tegelijkertijd zijn medewerkers (en dus kennis) minder gebonden aan werkgevers en zijn ketens minder constant. Sinds enkele jaren is het adagium steevast *open innovatie*. Open innovatie houdt in dat interne en externe bronnen gecombineerd worden voor zowel de ontwikkeling als het op de markt brengen van nieuwe producten of concepten. In de praktijk blijkt open innovatie nog erg lastig. Samenwerken met anderen houdt meer in dan regelmatig met elkaar bijpraten en vraagt van de betrokkenen een gedragsverandering. De wijze waarop organisaties intern georganiseerd en georiënteerd zijn, blijkt bepalend voor de wijze waarop ze met hun externe netwerk kunnen schakelen. Om hierop beter zicht te krijgen maken we een uitstapje naar de systeemtheorie.

COMPLEXE ADAPTIEVE SYSTEMEN

Zijn er overeenkomsten tussen het weer, de aandelenbeurs, Unilever, de gemeente Roermond, een tuindersbedrijf in het Westland, een ziekenhuis, een scholengemeenschap en onze hersenen? Meer dan we wellicht geneigd zijn te denken. Elk van deze systemen kan namelijk beschouwd worden als een complex adaptief systeem (CAS). Elke organisatie is bijvoorbeeld een CAS, maar functioneert tegelijkertijd in een groter CAS (tot aan zeer grote systemen als de wereldeconomie of het ecosysteem). In een CAS bestaan vele relaties en samenhangen die elkaar onderling beïnvloeden. Die complexiteit maakt het heel moeilijk de precieze situatie in een bepaald stukje op een bepaald moment te voorspellen. Voor een oppervlakkige beschouwer lijken de onderdelen

van een CAS zich dan ook onvoorspelbaar te gedragen: vandaag regent het wel en morgen niet, opeens begint het ziekteverzuim onverklaarbaar te stijgen, of niet. Het is al moeilijk om betrouwbare en nauwkeurige voorspellingen te doen over deze systemen. Geen wonder dat het niet eenvoudig is om ze te veranderen.

SYSTEEMTHEORIE

Gelukkig is de systeemtheorie in staat orde te scheppen in deze systemen, bijvoorbeeld door te kijken naar het verschijnsel *groepsdenken*. Groepsdenken is een belangrijke rem op het identificeren van nieuwe, zwakke signalen (verstoringen). Deze zwakke signalen zijn vaak juist de voedingsbodem voor nieuwe en innovatieve ideeën. Groepsdenken ordent, en is daarom in sommige situaties wenselijk, maar op de ontwikkeling van het innovatief vermogen heeft het onwenselijke effecten. Om groepsdenken te doorbreken zijn verschillende technieken bruikbaar, zoals het aanmoedigen van dissidenten, het regelmatig openstellen voor externe impulsen en het houden van leidingloze sessies of informatiesessies. Ook het analyseren van wildcards en andere externe scenario's of backcasting vanuit de toekomst kunnen hierbij helpen. Essentieel is ook de *systeemomvang*. Grote ondernemingen kunnen veel moeilijker flexibel inspelen op nieuwe ontwikkelingen. Denk aan Philips of Unilever. Wel kunnen ze bij gebleken succes de succesvolle *start-ups* gewoon opkopen. In het bedrijfsleven hanteert men ook wel de *spin-out*-strategie: probeer niet het geheel te veranderen, maar creëer een broedplaats voor innovatoren, buiten of aan de rand van de moederorganisatie. Bij gebleken succes schaal je dit nieuwe model op of voer je het als nog in de gehele organisatie in. Voorbeelden zijn de pc van IBM of kleine dochters die op eigen benen verdergaan (ASML van Philips).

Rijnconsult analyseerde in 2007 het innovatief vermogen van PWN. De aanbevelingen hebben ertoe geleid dat PWN een aparte organisatie heeft gecreëerd waarin zij haar

'innovatief vermogen' heeft ondergebracht. Het karakter van de mensen in deze organisatie is wezenlijk anders dan dat van de mensen in de moederorganisatie. Deze laatste is groot en strak georganiseerd rond regels en procedures. Innovatieve geesten konden daarin onvoldoende tot hun recht komen. Het management zag wel in dat deze mensen meer ruimte nodig hadden en probeerde die ruimte binnen de grenzen van de organisatie te realiseren. Daardoor leken er andere regels te gelden voor deze 'dissidenten', wat leidde tot onrust. Door een aparte organisatie in te richten, komen deze mensen beter tot hun recht. Het maakt het ook mogelijk sneller te schakelen met andere partijen in het netwerk en daardoor vindingen beter te exploiteren. Deze organisatie heeft inmiddels een groot aantal succesvolle innovaties opgeleverd.

kennis en ervaringen uitgewisseld werden, ontstonden onverwachte verbindingen en innovatieve concepten. De deelnemende bedrijven gaven na afloop aan dat ze deze stappen zelfstandig niet hadden kunnen zetten.

VERSCHILLEN TUSSEN BEDRIJVEN EN ONDERWIJS- OF GEZONDHEIDSZORGSYSTEMEN

Terug naar organisatieverandering en complexe adaptieve systemen. Wat is het verschil tussen een bedrijf en een school of een ziekenhuis? Waarom kun je in een bedrijf wel de gebruikelijke interventies toepassen (zoals luisteren naar de klant, laag tegen de werkprocessen aan *business units* organiseren, klantgericht werken en

--- OPVALLEND IS DAT MEN IN DE GEZONDHEIDSZORG EN HET ONDERWIJS GEKOZEN HEEFT VOOR EEN VLUCHT VOORUIT ---

Kleinere ondernemingen (mkb) kunnen door samen te werken in netwerken ondanks hun kleinschaligheid toch schaalgroottes creëren. Het geeft veel kleine wendbare organisaties de mogelijkheid om in een groter geheel te opereren, waarbij de wendbaarheid (flexibiliteit) van het grotere geheel in stand blijft. Tussentijds kun je immers makkelijk elementen toevoegen, verplaatsen of vervangen.

In 2010 organiseerde Rijnconsult in opdracht van de Agro Food Community innovatieclusters voor agro- en foodbedrijven, met als doel om tot hoogwaardige toepassing van reststromen te komen. De meeste deelnemende bedrijven waren relatief kleine mkb'ers, die binnen het eigen bedrijf geen mensen 'vrij' kunnen maken voor innovatie. In een intensief proces waarbij in clusters

service centraal stellen) en gaat dit in een school of ziekenhuis veel moeilijker? Deels is dat een kwestie van organisatie. Bedrijfsinterventies vinden plaats in een bedrijfsmatige omgeving. Bedrijven zijn ook complexe systemen, maar veel minder complex (gemaakt!) dan de grotere onderwijs- en gezondheidszorgsystemen. Zo is er in bedrijven een veel directere *line of command*. Als ik als directeur iets beslis, dan hebben mijn ondergeschikten de opdracht dat uit te voeren. Als ze dat niet doen, beschik ik over sancties om dat af te dwingen (in het uiterste geval ontslag). Uiteindelijk is dit allemaal terug te voeren tot 'de tucht van de markt'. Verder zijn bedrijven veel minder aan elkaar gekoppeld. Scholen en ziekenhuizen zijn zelf een CAS, maar ook onderdeel van een groter CAS. Als ik in bedrijf A een beslissing neem,

dan geldt die (meestal) niet voor bedrijf B, en word ik nauwelijks beperkt in mijn beslissingsruimte door regels die gelden voor de hele bedrijfstak. Vergelijk dat maar eens met de beslissingsruimte die de minister heeft, of een individuele ziekenhuisdirecteur.

NAAR KLEINERE EENHEDEN

Dit suggereert een mogelijke oplossing, namelijk het opknippen van de complexe systemen in kleinere, overzichtelijkere eenheden, met daarbinnen duidelijke *lines of command and control*. Daarna kun je de gebruikelijke interventies plegen. Dit opknippen in kleine autonome eenheden heeft wel een nadeel, want daardoor ontstaat een groter geheel (bijvoorbeeld de Nederlandse economie of de wereldeconomie) dat als een onbestuurbaar CAS gaat opereren. Opvallend is dat men in de gezondheidszorg en het onderwijs gekozen heeft voor een vlucht vooruit en de leerfabrieken en gezondheidszorgfabrieken alleen maar groter heeft gemaakt, in de hoop zo schaalvoordelen te behalen. In het bedrijfsleven heeft men al lang geleden ontdekt dat dit niet werkt.

HOE ALS ORGANISATIE TE ANTICIPEREN OP EEN ONZEKERE TOEKOMST?

Omdat de omgeving een CAS is, mag je niet uitgaan van een lineaire of voorspelbare toekomst. Daarom de volgende drie vuistregels.

- 1 Zorg voor een netwerkaanpak voor het formuleren en organiseren van de reacties op de te verwachten uitdagingen vanuit de externe omgeving (innovatief vermogen). Dit netwerk is platter en sneller, doordat de reactie zo laag mogelijk in de organisatie wordt geformuleerd.
- 2 Zorg voor een formeel toekomstverkenningssysteem dat de gehele organisatie omvat. Betrek daar op de een of andere manier de gehele organisatie bij.
- 3 Zorg voor een formeel terugkoppelingsmechanisme (feedback). Zo kunnen beslissers leren van mislukkingen en successen.

DE NETWERKAANPAK

In de praktijk blijkt de netwerkaanpak cruciaal, maar ook moeilijk te realiseren. Als we willen samenwerken, zijn we geneigd vooral over de harde factoren te praten, zoals het regelen van contracten, conventanten, intellectueel eigendom en beleidsregels. De crux zit echter vooral in de *hardnekkige* factoren: kunnen, willen en durven. We hebben het dan over competenties van de eigen organisatie en van de partners. Naast het vermogen om in een netwerk te opereren is ook van belang dat de echte wil er is en dat er vertrouwen is tussen de partners. Uiteindelijk komt het neer op het lef om 'zonder bandjes te zwemmen'. Hiervoor is leiderschap nodig dat mensen aanmoedigt en het vertrouwen geeft. Het gaat dus om een ingrijpend verandertraject. De (gevoelde) noodzaak om te veranderen moet groter zijn dan de moeite die overwonnen moet worden om de samenwerking te realiseren. Volgens het gezegde 'de keten is zo sterk als de zwakste schakel' kan het verstandig zijn vooraf te bepalen of er ook aandacht gericht moet worden op versterking van de eigen organisatie alvorens het samenwerkingsavontuur in te gaan.

De volgende stappen zijn cruciaal, maar worden nogal eens overgeslagen.

- Allereerst is het belangrijk de kansen en bedreigingen die samenwerking noodzakelijk maken vanuit verschillende invalshoeken te bekijken. Wij onderscheiden daarbij niet alleen (de verschillende leden van) de directie, maar ook de medewerkers, de afnemers, de leveranciers en de maatschappij. Inzicht in de drijfveren van de betrokken partijen vergemakkelijkt de formulering van een gezamenlijke, heldere doelstelling waaraan men zich kan committeren. Samenwerking strandt vaak of wordt vanuit onverwachte hoek tegengewerkt omdat partijen elkaar te veel aanspreken in termen van eigenbelang en onvoldoende oog hebben voor de belangen van de ander.
- Welke partners zijn essentieel in de samenwerking? Wie zijn cruciaal bij het ontwikkelen van het beoogde product of de

beoogde dienst? Hoe verhouden we ons tot deze partners, nu en in de gewenste situatie? Hoe ziet de beoogde samenwerking eruit? Is er een dominante speler in de markt die samenwerking kan afdwingen? Als het vraagstuk helder is, kunnen deze vragen goed beantwoord worden. Vaak gaan partijen veel te vroeg met een aantal spelers om de tafel zitten en denken daarmee te vroeg in oplossingen. Sommige partijen die nodig zouden zijn bij de traditionele oplossing, heb je misschien helemaal niet nodig voor een innovatieve oplossing. Zie zo'n partij dan maar weer van tafel te krijgen...

- Vervolgens loopt men vaak veel te ver op de troepen vooruit. De fase waarin de samenwerking zich bevindt, kan door de verschillende partijen heel anders beleefd worden. Voor de leden van de directie is misschien volledig duidelijk hoe en waarom er moet worden samengewerkt - zij hebben hierover immers al meerdere keren met elkaar gesproken - maar dit kan voor de medewerkers en de beoogde partners heel anders liggen. Het sociale afstemmingsproces kan soms veel tijd in beslag nemen. Waarover gaan wij het wel en waarover gaan we het niet met elkaar hebben? Wat kan, nu we toch aan de gang gaan, makkelijk meegenomen worden, en wat niet? Initiatiefnemers die willen focussen op de inhoudelijke voortgang, vinden dit vaak erg lastig. Het is toch duidelijk wat we willen...? Het sociale afstemmingsproces is echter minstens zo belangrijk als het inhoudelijk afstemmingsproces en het is de kunst om in continue balans voortgang te boeken op beide terreinen.

- Tot slot is het belangrijk om te weten of de eigen organisatie er wel klaar voor is. Zijn er naast de dagelijkse operatie voldoende prikkels om medewerkers daadwerkelijk aan te zetten tot innovatie en innovatief en ondernemend denken? Is dat verankerd in de processen? Is het loopbaanbeleid hierop afgestemd? Is men voldoende in staat die personen in de organisatie(s) te zoeken die het verschil kunnen maken (*opinion leaders*)? Is men in staat op effectieve wijze groepsdenken te doorbreken? Durft het management dissidenten te stimuleren in plaats van te sanctioneren? Is men in staat informatie intern en extern te delen? Zijn er voldoende broedplaatsen om innovatieve ideeën en samenwerkingsrelaties te laten opbloeien? Wordt er intern samengewerkt? Als dit intern niet lukt, is de kans groot dat het extern ook niet lukt.

TOT SLOT

Wendbaarheid is voor organisaties noodzakelijk om snel en adequaat te anticiperen op de omgeving. Belangrijke criteria hiervoor liggen echter in de organisatie zelf. Een van de belangrijkste criteria is het vermogen van een organisatie om effectief te functioneren in een netwerk van organisaties. Om daarin succesvol te kunnen zijn, moeten organisaties kritisch kijken naar hun eigen structuur, processen, competenties en houding.

- - -

Over de auteurs Agaath Sluijter is senior adviseur bij Rijnconsult. Ze adviseert diverse organisaties op het gebied van keten- en samenwerkingsvraagstukken. Momenteel is zij actief in de sectoren agrifood, transport en logistiek, en de zorg. In 2010 schreef zij op basis van haar ervaring samen met Jan Balk de INK-publicatie *Samen werken in de keten*. Arjen van Nuland, ook senior adviseur bij Rijnconsult, is bij diverse (open) innovatietrajecten betrokken, zowel bij individuele bedrijven als bij samenwerkende clusters in ketens of netwerken. In 2010 heeft hij onder andere het innovatieprogramma Food-Health-Farma van de vijfsterrenregio ontwikkeld en uitgevoerd, en heeft hij innovatieclusters rond reststroomverwaarding opgezet. Peter van der Wel is als senior organisatieadviseur en futuroloog verbonden aan Rijnconsult. Hij werkt zowel voor overheden als voor niet-overheden aan strategiebepalingen, kerntakendiscussies en, meer in het algemeen, het aanpassen van organisaties aan de turbulente buitenwereld. Na zijn eerdere boek *Sneller, Beter, Goedkoper, Gemakkelijker, Gelukkiger* werkt hij nu aan een boek over organisatieadvies in complexe adaptieve systemen.

people

planet

profit

WENDBAAR EN DUURZAAM: GAAT DAT SAMEN?

DUURZAME ORGANISATIES ZIJN
PER DEFINITIE WENDBAAR,
MAAR WENDBARE ORGANISATIES
ZIJN NIET ALTIJD DUURZAAM

Wendbaarheid associëren mensen met snel en reactief handelen en focussen op de korte termijn. Duurzame organisaties daarentegen hebben vaak een doel en focus die gericht zijn op de toekomst en een langetermijnagenda om daar te komen. Is de conclusie dat een duurzame organisatie een weinig wendbare organisatie is? Niets is minder waar. Volgens ons is een succesvolle duurzame organisatie *juist* een wendbare organisatie.

DANIËLLE VAN WOERDEN
EVELINE VAN WESTEROP

KENMERKEN VAN EEN DUURZAME ORGANISATIE

Een hardnekkig beeld is dat duurzaamheid iets te maken heeft met idealisme. Er wordt vaak gedacht dat duurzaam of verantwoord ondernemen geld kost en dat er dus een bepaalde mate van filantropie nodig is om hiermee vooruit te komen. De praktijk van vandaag de dag laat een ander beeld zien. Succesvolle bedrijven of organisaties zijn juist bedrijven die een goede balans tussen *people*, *planet* en *profit* realiseren. Duurzame organisaties hebben de volgende kenmerken:

Focus op de langere termijn

Duurzame organisaties richten zich nadrukkelijk op de toekomst. Ze hebben een duidelijke stip op de horizon gezet, met heldere doelstellingen, en gebruiken deze als leidraad voor hun handelen.

Ruimte voor beweging

De weg hiernaartoe staat nog niet honderd procent vast. Belangrijke mijlpalen bepalen de hoofdroute, maar de invulling wordt werken-deweg ontdekt. Nieuwe inzichten, innovaties en ontwikkelingen zijn noodzakelijke componenten, die de uiteindelijke route bepalen.

Samenwerken

Om dit goed te doen staat de organisatie open voor input en participatie van in- en externe belanghebbenden. Die worden actief gezocht en op basis hiervan creëert men een goed beeld van de verwachtingen en mogelijkheden.

Keuzes

Vervolgens wordt op basis van deze kennis een evenwichtige belangenafweging gemaakt en bepaalt men de belangrijkste hoofdpunten voor de agenda. Deze keuzes zijn van belang om aan te kunnen geven waarop men zich gaat richten, maar ook om duidelijk te maken waaraan men juist niet gaat werken.

Persoonlijk leiderschap

Tot slot is voor het realiseren van een duurzame strategie het nemen van eigen verant-

woordelijkheid van belang. Management en medewerkers zijn zich bewust van hun eigen rol en kunnen hier ook naar handelen.

DE PRAKTIJK: FRIESLANDCAMPINA

Een voorbeeld van een wendbare én duurzame organisatie is FrieslandCampina, een onderneming met veel sterke merken dat actief is in een snel veranderende omgeving die steeds nadrukkelijker vraagt naar duurzaam geproduceerde producten. Hoe realiseert FrieslandCampina dat? Deze vraag hebben we voorgelegd aan de heer Jaap Petraeus, corporate manager environment and sustainability bij FrieslandCampina. Met hem zijn we ingegaan op de strategie van FrieslandCampina en de vertaling hiervan naar de praktijk. Bouwstenen in deze strategie zijn:

Focus

In 2009 en 2010 heeft FrieslandCampina haar nieuwe strategie gepresenteerd: Route 2020. Kern van deze strategie is het op een duurzame manier tot waarde brengen van de producten. Deze strategie is vervolgens concreet gemaakt langs de volgende drie pijlers: energie en klimaat, koegezondheid en –welzijn, biodiversiteit en als overkoepelende pijler weidegang. Per pijler zijn harde en uitdagende doelstellingen opgesteld, en een plan van aanpak om deze doelstellingen te realiseren. Een belangrijk deel van de realisatie ligt bij de melkproducenten, de leden-melkveehouders van FrieslandCampina. Met deze nieuwe strategie maakt FrieslandCampina de omslag van een op interne processen georiënteerde organisatie naar een organisatie die gericht is op duurzame producten.

Samenwerken

Petraeus licht toe: ‘Het is dan ook van groot belang om goed samen te werken met de melkveehouders, de diervoederproducenten en overige partijen in de keten. Wij zien voor onszelf, als eigenaar van de merken, de rol van ketenregisseur weggelegd. Aan ons de taak

om de diverse partijen bij elkaar te brengen en ervoor te zorgen dat ze met elkaar gaan samenwerken.

Neem bijvoorbeeld de pijler ‘energie en klimaat’. Concreet betekent dit dat wij de groei van de melkhoeveelheid, die wij in 2015 als gevolg van het vervallen van het melkquotum verwachten, klimaatneutraal willen realiseren. Dit is de langetermijnvisie. De vraag is wat dit betekent voor de manier van melkproductie. Hierin zijn methaan en het energiegebruik de grootste CO₂-componenten. Wij vragen dus van de boer om op een andere manier te gaan produceren. Hierin maken we een onderscheid tussen collectieve en individuele oplossingen. Mestvergistings is de oplossing om methaan om te zetten in gas, dit vraagt om een collectieve aanpak. Energiebesparing vraagt weer om een individuele benadering van de boer. Hoe we dit precies moeten gaan invullen, willen we in het komende jaar gaan ontdekken. Zo hebben we onszelf voor het komende jaar ten doel gesteld om samen met de boeren te gaan kijken welke maatregelen voor hen passend zijn. Om dit proces te starten organiseren we veel informatiebijeenkomsten. Doel van deze bijeenkomsten is de boeren op de hoogte brengen van de waarde van duurzaamheid, de vraag van de klant en de mogelijkheden om hier invulling aan te geven. Onze rol ligt vervolgens in het organiseren van zaken als het bijeenbrengen van kennis, het leggen van het fundament en het creëren van omstandigheden waarin de boer aan de slag kan. Denk bijvoorbeeld aan het aanleggen van een pijpleidingsstelsel naar de vergistinginstallaties. Om dit praktisch handen en voeten te geven werken we intensief samen met organisaties als LTO Nederland en Essent.’

Interne aandacht

Niet alleen extern wordt werkendeweg invulling gegeven aan de duurzame strategie. Ook intern wordt hier meer en meer aandacht aan gegeven.

‘Dat gebeurt wel op een pragmatische manier. Ik wil de mensen aan boord krijgen en houden. Belangrijk vind ik het dat de mensen duurzaamheid daadwerkelijk gaan beleven. Hiervoor hebben we showcases nodig, voorbeelden uit de praktijk. Ook het zichtbaar maken van wat we al doen en wat nog niet, is een weg die we volgen, bijvoorbeeld aan de hand van de 32 punten uit de ISO 26000-richtlijn. Deze zullen we komend jaar in kaart brengen en communiceren met alle medewerkers. Mijn taak is om de lijn bewust te maken van hun mogelijkheden. Als ze die zien, dan rolt de bal vanzelf verder’, aldus Petraeus. FrieslandCampina heeft zichzelf dus een duidelijk duurzaam doel gesteld. Het bedrijf ziet de uitdaging niet zozeer in het bereiken van de top, maar in de route naar de top. Door zichzelf een duidelijke rol te geven en deze in te vullen, door het opdoen van ervaringen en door deze zowel in- als extern te delen verwacht het zijn ambitie op een goede manier te kunnen vormgeven.

CONCLUSIE

Duurzame organisaties zijn organisaties die zich inderdaad richten op een langetermijnvisie, maar met een agenda die gericht is op het hier en nu. Deze agenda is tot stand gekomen door input vanuit de directe omgeving. Dit geeft ze de ruimte om mee te kunnen bewegen op de context van de omgeving en om voldoende snel te kunnen inspelen op veranderende omstandigheden. Kortom, duurzame organisaties zijn per definitie wendbaar, maar wendbare organisaties zijn niet altijd duurzaam.

Noot 1. Binnen FC wordt Focus op deze manier geschreven. Het geeft uitdrukking aan de integrale kwaliteitsborging.

Over de auteurs Daniëlle van Woerden is geassocieerd adviseur en daarnaast CSR officer bij Teijin Aramid. In haar adviespraktijk richt zij zich op het versterken van de duurzaamheid van bedrijven en instellingen. Eveline van Westerop is senior adviseur en combineert een achtergrond in kwaliteitsmanagement met duurzaamheid en mensontwikkeling.

OVERHEID, BEREID JE VOOR OP HET ONVOORSPELBARE...

WENDBAARHEID VANUIT
DRIE PERSPECTIEVEN

Wie had kunnen bedenken dat het verkopen van slechte hypotheke in een buitenwijk van Boston ertoe kan leiden dat de peuterspeelzaal in Beusichem moet sluiten wegens gemeentelijke bezuinigingen? De tijden dat managers in de publieke sector in betrekkelijke rust konden nadenken over wat goed is voor de maatschappij zijn allang voorbij, als die er ooit al geweest zijn. Veranderingen in de omgeving van een overheidsorganisatie treden sneller op en lijken steeds onvoorspelbaarder.

SANDER BISSCHOP
DIEDERIK HOMMES
ERWIN VAN DE POL



Taleb wees ons al op de ‘zwarte zwanen’, gebeurtenissen met een enorme impact, die echt onvoorspelbaar of zelfs onvoorstelbaar zijn.¹ Hoe complexer een samenleving, hoe groter de kans op een zwarte zwaan. Je moet je dus voorbereiden op het onvoorstelbare. Dat kan alleen door wendbaar te zijn. Wendbaarheid staat in de visie van Rijnconsult voor snel kunnen inspelen op veranderingen in de omgeving en, nog een stap verder, in staat zijn die omgeving te beïnvloeden.

WENDBAARHEID BIJ DE OVERHEID

Dat is soms moeilijk in een overheidsomgeving. Het heeft vaak te maken met factoren als tijd en zichtbaarheid. Het duurt bijna anderhalf jaar voordat de crisis zich in Beusichem op maatschappelijk gebied openbaart in de vorm van bezuinigingen. Als een tv-fabriek opeens vrijwel niets meer verkoopt omdat kopers overgaan op breedbeeldschermen, staat de voorraad onverkochte apparaten in de kantine opgeslagen en is het voor iedereen onmiddellijk duidelijk zichtbaar dat het roer om moet. Bij een overheidsorganisatie is dat meestal diffuser. Soms gaat er iets grondig mis en gaat het snel, bijvoorbeeld bij veiligheidskwesaties, maar vaak zijn wetswijzigingen die jaren in het bestuurlijke vat liggen te rijpen de motor voor het wenden van de steven. Of planningstermijnen zorgen ervoor dat we het probleem van een aantal jaren geleden aan het oplossen zijn, terwijl de uitdagingen alweer anders zijn. In Voorhout ging vorig jaar de heipaal voor een stevige uitbreiding van de jeugdgevangenis de grond in, terwijl kinderrechtters in de maanden daarvoor hun beleid hadden aangepast waardoor er nauwelijks meer jeugdige delinquenten naar gesloten inrichtingen worden gestuurd. Of het asielzoekerscentrum dat net gesloten is, kan een halfjaar later weer open omdat er een plotselinge toevloed is van asielzoekers.

DRIE PERSPECTIEVEN

Die volle kantine met tv's is er bij de overheid dus meestal niet. De urgentie van veranderingen bij overheidsorganisaties is minder

tastbaar, diffuser en lastiger uit te leggen aan betrokkenen. Wat betreft wendbaarheid is het speelveld voor de overheid dan ook ingewikkelder en wellicht ook interessanter dan elders. We bezien wendbaarheid vanuit drie perspectieven: het netwerk, de organisatie en de mens.

1 Het netwerk

De netwerksamenleving, waarin zaken alleen voor elkaar te krijgen zijn door samenwerking in steeds wisselende constellaties, doet een enorm beroep op de wendbaarheid van overheidsorganisaties. Log en groot kan echt niet, klein en snel kunnen schakelen, met veel ruimte voor de uitvoering om besluiten te nemen, zijn dan cruciaal.

Schaalvergroting staat eigenlijk haaks op de netwerksamenleving, behalve als het de ruimte biedt om de noodzakelijke competenties te ontwikkelen. We zien al een tegenbeweging naar nieuwe opsplitsingen, bijvoorbeeld door het volledig uitbesteden van de staf en services, en onderdelen van de uitvoering. In de Drechtsteden gaan ze daar bijvoorbeeld al heel ver mee. Dan hebben we het al snel over trends als de ‘regiegemeente’. Met dat woord is wel iets mis: het gaat ervan uit dat de overheid de bepalende factor is, de regisseur kan zijn. Dat is een misvatting: bedrijven, corporaties, zorginstellingen en georganiseerde burgers hebben minstens zo veel invloed en het ontbreekt de gemeente veelal aan mogelijkheden om iets af te dwingen. Het uitgangspunt moet veel meer gelijkwaardigheid, wederzijds vertrouwen en *partnership* zijn, en dat is een *mind shift* die lang niet overal is gemaakt.

2 De organisatie

Vanuit het perspectief van de organisatie gaat het er vooral om flexibel te zijn. Dat betekent ruimte creëren om in te spelen op veranderingen, bijvoorbeeld door een deel van de capaciteit vrij te houden voor het onverwachte (dat te verwachten is). De neiging om in het begrotingsproces elke ambtenaar en elk budget volledig te verantwoorden is de dood in de pot voor een wendbare organisatie. Daarbij hoort ook dat er een flexibele schil is: zorg voor een

harde kern voor beleid en uitvoering, maar zorg vooral dat een flink deel van de organisatie wendbaar is. De tijdgeest die nu zegt dat inhuur een kostenpost is, verdwijnt straks en maakt plaats voor de overtuiging dat het noodzakelijk is om wendbaar te zijn.

3 De mens

Bij overheden werken veel mensen die onzekerheden reduceren. Dat is de kerntaak van de bureaucratie. Stabiel en vooral betrouwbaar voor de burger op koers zijn is het wezen van elke overheidsorganisatie. In

namelijk allang. En biedt een organisatie ze dat niet, dan zijn ze zo weer weg.

DE KUNST VAN HET NIETS DOEN

Tot slot een nuancering. Te veel wendbaarheid kan ook. Er volgt dan een zwabberkoers die voor niemand meer te volgen is, zeker niet voor de uitvoering en de burgers en bedrijven. De overheid wordt dan zelf de bron van de onvoorspelbaarheid. De commissie Dijsselbloem wees bijvoorbeeld op de dolge-

--- DE OVERHEIDSORGANISATIE VAN DE TOEKOMST VRAAGT OM EEN ANDER TYPE AMBTENAREN ---

het licht van de vele, steeds snellere ontwikkelingen vraagt de overheidsorganisatie van de toekomst echter ook om een ander type ambtenaren, om visionairen, profeten zelfs. Zij vraagt om mensen die niet op hun eigen territorium werken, die de wens tot integraal werken als vanzelfsprekend beschouwen en voor wie informatie uitwisselen vanzelfsprekend is.

Er is evenwel hoop. Er komt een nieuwe generatie die dat goed begrijpt: jonge mensen die geen nota's willen schrijven en geen papier willen schuiven. Zeker in een grootstedelijke omgeving zijn de nieuwe ambtelijke aanwinsten niet meer in een schriftcultuur opgegroeid (lees: ze hebben een andere culturele achtergrond) en gaan ze er gegarandeerd vanuit dat een organisatie over mensen gaat, en niet over structuren. Het nieuwe werken is al helemaal niet aan ze besteed, dat doen ze

draaide beleidsmachine in het onderwijs.² De geloofwaardigheid van en het vertrouwen in de overheid is dan in het geding.

We pleiten in dat perspectief voor de kunst van het niets doen. Besef als beleidsmaker dat niet alles maakbaar is en dat de exporthausse van Duitsland naar China meer impact heeft op de staatskas dan het wegbezuinigen van een peuterspeelzaal in de Betuwe. En geef vooral de uitvoerders de ruimte en het vertrouwen om snel in te kunnen spelen op veranderende omstandigheden.

Noten

1. N. Taleb, *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*, 2008.
2. Commissie Parlementair Onderzoek Onderwijsvernieuwingen, *Tijd voor onderwijs*, 2008.

Over de auteurs Sander Bischoop (partner), Erwin van de Pol (senior) en Diederik Hommes (directeur) hebben elk jarenlange advieservaring in de overheid en schreven vanuit dit referentiekader dit artikel.

LEAN MANAGEMENT IS DE KERN VAN EEN WENDBARE ORGANISATIE!

KIJKEN MET EEN ANDERE BRIL

Rijnconsult noemt de leanbenadering 'kijken met een andere bril'. Wij gaan ervanuit dat diegenen die het werk doen in principe het beste weten welke verbeteringen er aangebracht kunnen worden. Bekijk processen 'tegen de stroom in', waarbij we altijd uitgaan van wat een organisatie aan het einde van de lijn moet opleveren. Omdat leidinggevenden zich dienstbaarder aan hun medewerkers moeten opstellen, met medewerkers problemen moeten analyseren en oplossen, en medewerkers moeten stimuleren.

HANS HEIJERMAN
CLEM SCHOUTEN
JORDI DE VREEDE

Een wendbare organisatie kan alleen maar bestaan als duidelijk is welke toegevoegde waarde er wordt geleverd: dat de processen *lean* zijn en daarop gericht blijven, zonder verspilling, en dat medewerkers erop gericht zijn in hoog tempo verbeteringen aan te brengen, op eigen gezag. Pas als deze situatie geldt, kan een bedrijf wendbaar reageren of zelfs anticiperen op een veranderende omgeving. Medewerkers worden door hun leidinggevers gestimuleerd om te excelleren in hun werk en in hun omgeving, om met andere collega's in het proces te overleggen en samen zorg te dragen voor producten die steeds dezelfde hoge kwaliteit hebben en op tijd worden geleverd. Medewerkers zijn eigenaar van het proces, hun proces. De gedachte dat staf en adviseurs beter weten hoe 'het werkt', wordt in lean categorisch afgewezen.

DRIE ELEMENTEN

Wij onderkennen drie belangrijke elementen in lean management:

- 1 *lean tooling*: de hulpmiddelen waarmee het lean werken wordt ondersteund;
- 2 *lean thinking*, dat iedereen moet beheersen om het gedachtegoed als normaal te beschouwen en daarnaar te handelen;
- 3 *lean leading*: het gedrag dat leidinggevers moeten vertonen in een lean omgeving.

1 Lean tooling

Lean gaat ervan uit dat mensen die het werk uitvoeren vaak het beste weten wat er beter kan. Met lean hulpmiddelen wordt deze kennis



omgezet in winst. Dit betreft allereerst het optimaliseren van de fysieke en logistieke werkomgeving en werkprocessen. Het lean offensief tegen *muda* (kosten die aan een product worden toegevoegd zonder dat er waarde wordt toegevoegd) levert inzichten over wat er beter kan. Met behulp van *value stream mapping* (een gestructureerde aanpak om processen te analyseren, verbeteringen te ontdekken en een proces opnieuw in te richten) leggen we de basis voor wendbaarheid. Immers, mensen zijn zich bewust en voelen zich eigenaar van het proces, en ze worden in staat gesteld om in hoog tempo kleine verbeteringen aan te brengen (Kaizen).

De hulpmiddelen zijn gericht op het inrichten van het goede proces (in één keer altijd goed en altijd op tijd), het zorgen voor operationele stabiliteit (op tijd onderkennen en bijsturen), en het maken van voor de klant nuttige prestatietellingen.

Samen met medewerkers van een gemeentelijke buitendienst hebben wij hun werkprocessen bekeken, met name hoe zij in de verschillende seizoenen lopen. In de winter heeft 'groen' minder te doen. Er is een voorstel geformuleerd waarin het mogelijk werd elkaars werk deels over te nemen en elkaar dus in ieder seizoen te helpen. Met een aanvankelijke investering in opleiding van mensen werden een eerste efficiencywinst van 14 procent en meer wendbaarheid gerealiseerd.

Procesoptimalisatie volgens lean draagt bij aan wendbaarheid door een organisatie steeds weer uit te dagen tot operational excellence in primaire en secundaire processen ten behoeve van de (wisselende) wensen van de klant.

2 Lean thinking

Het is een basisvoorwaarde dat medewerkers en leidinggevers lean denken. Voorkom dat het lean gedachtegoed terecht komt in de hoek van hulpmiddelen die zonder nadenken worden toegepast, want daarvan hebben we er al te veel. Door lean te denken kijk je op de juiste manier naar je werk. Voegt het waarde toe? Waar onderken ik verspilling? Wat kan anders of beter?



Lean thinking draagt bij aan wendbaarheid doordat mensen zich constant en zelfs gretig bewust zijn van hun eigen werk en de omgeving waarin dat werk wordt geleverd. Daarbij stimuleert het het denken en handelen in een geest van continue verbeteringen.

3 Lean leading

Een werkomgeving waarin medewerkers een grote eigen verantwoordelijkheid hebben, gekoppeld aan de bevoegdheid om verbeteringen in hun eigen domein aan te brengen, vereist een ander leiderschap. Leiding geven is het anderen naar vermogen laten bijdragen aan de realisatie van de doelstellingen van de organisatie waartoe zij (tijdelijk) behoren. Daarbij wordt gestuurd op het stellen van doelen, delegeren, middelen toewijzen, initiatieven nemen, observeren, feedback geven, begeleiden, corrigeren, ontwikkelen, afscheid nemen en verbinden.

De lean leider gaat naar de werkplek, vraagt

waarom het gaat zoals het gaat, en stelt de mensen in staat om tot oplossingen te komen. Lean leading voegt aan wendbaarheid een stijl van leidinggeven toe die mensen daadwerkelijk stimuleert steeds na te denken over het eigen werk en de ruimte geeft voor eigen inbreng. Daarnaast neemt de leidinggevende het voortouw bij het oplossen van problemen door op en met de werkvloer te zoeken naar de juiste oplossing.

GEEN HULPMIDDEL, MAAR EEN STATE OF MIND

Zoals beschreven is lean niet zomaar een hulpmiddel, maar is het een state of mind. Het biedt veel voordelen en wij zijn er bovendien van overtuigd: lean is gewoonweg leuk!

Over de auteurs Hans Heijerman (partner) is gespecialiseerd in strategievorming & operational excellence en fietst. Jordi de Vrede (senior)schaatst en combineert een achtergrond in kwaliteitsmanagement met lean management. Clem Schouten wandelt met de hond en heeft een brede ervaring als (veranderkundig) adviseur en lean management.

COMING SOON TO A THEATER NEAR TO YOU: DE REGIEGEMEENTE

VERANDERENDE TIJDEN VRAGEN OM
EEN VERANDERENDE OVERHEID

In een snel veranderende samenleving moet de overheid, en dus ook de gemeente, zich voortdurend beraden op haar rol en taak in de samenleving. Veranderende tijden vragen om een veranderende overheid. Steeds meer gemeenten zijn momenteel bezig zich om te vormen tot een regiegemeente. Dit moet leiden tot een wendbare, slagvaardige gemeentelijke organisatie.

FRANS GROBBE
AGAATH SLUIJTER
PETER VAN DE WEL



Een regiegemeente is niet alleen wendbaarder en slagvaardiger, maar legt ook meer nadruk op de eigen verantwoordelijkheid van burgers, instellingen en bedrijven. Door meer gebruik te maken van het in de gemeenschap aanwezige denk- en organisatievermogen stimuleert de regiegemeente het zelforganiserend vermogen van de lokale gemeenschap en de zelfredzaamheid en participatie van individuele burgers. Rijnconsult ondersteunt verschillende gemeenten in dit proces. In deze bijdrage leest u wat zo'n regiegemeente doet en hoe zij werkt.

DE REGIEGEMEENTE: DRIE DOORLOPENDE VOORSTELLINGEN

De regiegemeente stelt zich nadrukkelijker op als verbinder en regisseur binnen de lokale gemeenschap. Dit netwerk bestaat uit alle belanghebbenden: de inwoners, verenigingen, bedrijven en instellingen binnen de gemeentegrenzen.

Regiegemeenten stellen zich niet op als de oplossing van alle problemen. Ten onrechte zijn wij het vaak vanzelfsprekend gaan vinden dat de gemeente vooroploopt en onze verantwoordelijkheden overneemt. De regiegemeente kan (en wil) niet elk probleem in de lokale samenleving of elk persoonlijk probleem oplossen. De regiegemeente is geen geluksmachine. Vanuit haar rol als bewaker van het algemeen belang zet zij als centrale speler wel lijnen uit, maar de andere maatschappelijke spelers vervullen nadrukkelijk ook hoofd- (en bij) rollen. Samen met hen stelt de regiegemeente kaders op en ziet – voor zover dat binnen haar mogelijkheden ligt – erop toe dat de andere spelers ook daadwerkelijk binnen deze kaders (samen)werken. Als dat nodig is (of wettelijk voorgeschreven), zal de regiegemeente binnen de geldende kaders uiteraard ook haar bijdrage leveren door zelf deel te nemen of door anderen te ondersteunen, maar liever investeert ze in de verbindingen. Regiegemeenten activeren, stimuleren en innoveren de lokale gemeenschap, zonder onnodig zelf op de voorgrond te treden.

REGIEGEMEENTE

Onder regie verstaan wij het samenwerken met en sturen van maatschappelijke partners voor en binnen de gemeentelijke doelstellingen. Dat lijkt een heel duidelijke definitie, maar de gemeente werkt met veel verschillende partners samen en op veel verschillende beleidsterreinen. Dat vraagt om verschillende vormen van regie. Wij onderscheiden drie vormen van regie voor drie verschillende soorten lokale maatschappelijke vraagstukken.

1 Regie en uitbesteden: make or buy

De uitvoering van alles wat niet (meer) bij de rol en opdracht van de gemeente hoort, laat de regiegemeente bij voorkeur aan anderen over. De taak kan volledig aan anderen worden overgelaten, met een (financiële) bijdrage worden overgedragen of worden uitbesteed aan (commerciële) marktpartijen. Voorbeelden zijn de bibliotheek, het groenonderhoud, het ophalen van het huisvuil, het onderhoud van wegen en riolering, en de catering en de ondersteunende

taken in het gemeentehuis. Door uitbesteden wordt de regiegemeente een compacte en kleine organisatie die wendbaarder, efficiënter en daadkrachtiger kan opereren. Overigens is in het kader van effectiviteit en efficiëntie het uitbesteden van taken zeker geen vanzelfsprekendheid. Verschillende gemeenten zullen hierin bij verschillende taken verschillende afwegingen maken.

2 Regie en samenwerken met ketenpartners: coproductie

Vaak is de gemeente niet de enige verantwoordelijke voor het leveren van bepaalde diensten en producten. Zij doet dat vaak samen met derden (en andersom). Voorbeelden zijn het leveren van de paspoorten, de diensten van het

ontwikkelaar, maar meer die van aanjager en verbinder. Het gaat hierbij dus niet zozeer om het betrekken van burgers en instellingen bij het ontwikkelen van nieuw beleid, maar juist om het medeverantwoordelijk maken van deze maatschappelijke partners voor de beoogde resultaten ervan. Beleidsterreinen waarop deze nieuwe rol nadrukkelijker naar voren zal gaan komen, betreffen vaak de sociaal-economische samenwerking. Elke gemeente heeft een top tien van grote lokale initiatieven met impact op sociaal terrein, de fysieke ruimte en het economische presteren. Ook hier zal de regiegemeente steeds meer vanuit een niet-hiërarchische positie via overleg en samenwerking, maar ook onderhandeling de gewenste resultaten moeten zien te bereiken.

--- DE REGIEGEMEENTE IS GEEN GELUKSMACHINE ---

CJG en de uitvoering van de WMO. Ook in deze gevallen is er sprake van het sturen van en samenwerken met (externe) partners en dus van regie. Wij spreken dan vaak van ketenregie of coproductie. Ketenregie wordt ook ingezet om maatschappelijke opgaven meer in samenhang aan te pakken, bijvoorbeeld vraagstukken rond jeugd, zorg, veiligheid en handhaving. Door de maatschappelijke vragen centraal te stellen, kunnen we de activiteiten van verschillende organisaties beter en effectiever aan elkaar koppelen. Ketenregie vraagt om het verbinden van organisaties en professionals uit diverse disciplines. Een ketenregisseur verbindt partijen met uiteenlopende belangen zonder echte (formele) hiërarchische macht. Overigens hoeft het niet altijd de gemeente te zijn die in deze ketens de regie voert.

3 Regie en maatschappelijke ontwikkeling: cocreatie

In dit domein gaat het om het samen ontwikkelen van nieuw beleid. Ook hier is sprake van een nieuwe rol voor de gemeente: niet meer die van deskundige of (interactieve) beleids-

DE REGIEGEMEENTE: MEDE MOGELIJK GEMAAKT DOOR... DE GEMEENTELIJKE WERKORGANISATIE

De gevolgen voor de gemeentelijke organisatie zijn groot. Van de medewerkers wordt verwacht dat ze minder plannen schrijven en minder specialistische kennis aanbieden. Ze zullen vooral in staat moeten zijn anderen in beweging te krijgen. Ze worden dus echte 'regisseurs'. Hun werkzaamheden worden daarmee ook anders van karakter: een deel van de uitvoering en ondersteuning kan worden afgestoten en de (interne en externe) communicatiefunctie wordt juist belangrijker.

DRIELAGENMODEL

Hiermee komen we tot een drielagenmodel voor de gemeente nieuwe stijl. Deze drie lagen zijn strategie en beleidsinhoud, de directe dienstverlening en de bedrijfsvoering en interne ondersteuning. Op strategisch beleidsinhoudelijk gebied zal

er steeds meer samenwerking komen met anderen, waarschijnlijk vooral met andere gemeenten, bijvoorbeeld met betrekking tot terreinen als economie, ruimtelijke ordening, woningbouw, infrastructuur, onderwijs en cultuur.

De directe dienstverlening blijft echt lokaal bij de gemeente zelf. Dit wordt het gezicht van de gemeente nieuwe stijl, de gemeente als eerste overheid, het echt lokale beleid.

De bedrijfsvoering en de interne ondersteuning zullen veel zakelijker en waarschijnlijk op afstand en met anderen bedrijfsmatig worden vormgegeven (zo los mogelijk van bestuurlijke bemoeienis).

Ook de manier waarop de regiegemeente intern werkt en is georganiseerd moet aan deze nieuwe taakopvatting worden aangepast. Meestal combineert de regiegemeente deze operatie met het toepassen van nieuwe organisatie-inzichten (bijvoorbeeld *lean management* en het 'nieuwe werken'). Uiteindelijk zal het ambtenarenapparaat sterk in omvang afnemen. Ook het gemeentehuis wordt kleiner. Op termijn zal dit forse bezuinigingen in de bedrijfsvoering opleveren.

Verdere automatisering en beter gebruik van ICT en webdiensten dragen hieraan eveneens bij, net als intergemeentelijke samenwerking. Steeds meer gemeenten kiezen voor samenwerking bij de bedrijfsvoering (ICT, inkoop, hrm en andere backofficeactiviteiten in een *shared service centre*, SSC) en realiseren zo aanzienlijke kostenbesparingen. Ook de frontoffice (klant-contactcentrum, KCC) kan deels samen met andere gemeenten worden opgezet.

HET POLITIEK BESTUUR

De bestuurders van de regiegemeente accepteren dat er meerdere hoofdrolspelers binnen de gemeente zijn en maken daar dankbaar gebruik van. Ze delen een belangrijk deel van hun (beslissings)bevoegdheid en verantwoor-

delijkheid met hen en worden dus nog meer netwerkers en regisseurs dan ze nu al zijn. Dit scenario vraagt daarom om stevige en moedige bestuurders, die in gegroeide verhoudingen durven in te grijpen en duidelijkheid scheppen voor burgers en instellingen.

Dit beeld kan het gevoel oproepen dat de gemeente 'het maar laat gebeuren' en geen echte keuzes maakt. Het bestuur zal daarom heel duidelijk moeten maken op welke wijze het sturing geeft, waar het op stuurt en wie de besluiten neemt. Anders gezegd: voor iedereen zal duidelijk moeten zijn wie de regisseur is en welk spel er wordt gespeeld.

In de regiegemeente blijft de raad verantwoordelijk voor het vaststellen van de kaders. Binnen de door de politiek gestelde kaders zal de werkorganisatie samen met de externe partners optimale oplossingen zoeken (en vinden) voor maatschappelijke problemen en voor de uitvoering van taken. Deze externe partijen zijn overigens niet per definitie of uitsluitend marktpartijen, maar ook stichtingen, organisaties en instellingen uit het maatschappelijke middenveld.

De politieke verantwoordelijkheid blijft in de regiegemeente dus daar waar zij thuishoort, namelijk bij het politiek bestuur. Het politiek bestuur behoudt in de regiegemeente zijn eigen bevoegdheden en mogelijkheden om zijn stempel te drukken op het vast te stellen of gevoerde beleid. Een regiegemeente heeft echter alleen kans van slagen als de bestuurders zich terdege realiseren en aanvaarden dat zij niet langer als enige in de cockpit zitten van de maatschappelijke ontwikkelingen.

--- NIET LANGER ALS ENIGE
IN DE COCKPIT ZITTEN ---

LEIDERSCHAP EN DE WENDBAARHEID VAN ORGANISATIES

FACILITEREN EN EMPOWEREN

Een organisatie is een slim samenwerkingsverband dat is gericht op het realiseren van de missie en de doelstellingen. Wendbare organisaties kunnen zich snel aanpassen en ontwikkelen zonder hun eigenheid te verliezen. Hoe kan een organisatie wendbaarder worden, en voor zeer wendbare organisaties: hoe kan deze wendbaarheid het effectiefst worden behouden en verankerd? Uit het ACE-onderzoek blijkt dat leiderschap en management een cruciale rol spelen bij het wendbaarder maken van organisaties c.q. bij het verankeren van deze wendbaarheid (en daarmee het maken van beweging en verandering tot een vast onderdeel van de organisatieprocessen).

LOUISE KRAAI
ERNST JAN REITSMA

LEIDERSCHAP EN MANAGEMENT

Op wendbaarheid gericht leiderschap faciliteert mensen om, naar vermogen, een bijdrage te leveren aan de realisatie van de missie, de (variabele) doelen en de permanente ontwikkeling van de organisatie. Kotter maakt onderscheid tussen leiderschap en management. Management gaat over het hanteren van complexiteit, het brengt ordening en voorspelbaarheid in organisaties en betreft planning, budgettering, bemensing en organisatie. Leiderschap gaat over het leren omgaan met snelle veranderingen, over richting geven en mensen hieraan verbinden. Management gaat over 'control' en het oplossen van problemen, leiderschap gaat over motivatie en inspiratie. Met andere woorden: leiderschap gaat over het bepalen van de wendbaarheid in organisaties, management gaat over het daadwerkelijk inregelen van deze wendbaarheid!

DRIE TRENDS IN LEIDERSCHAP EN MANAGEMENT

Er is veel gepubliceerd over de rol van leiderschap en management. Het zou mooi zijn als alle ontwikkelingen in dezelfde richting wezen, maar dat is niet zo. Drie ontwikkelingen of trends lijken op de goedkeuring van velen te kunnen rekenen.

De eerste is het idee van dienend of coachend leiderschap (Greenleaf en Covey). Het idee is dat medewerkers tegenwoordig een zodanig ontwikkelingsniveau hebben dat dienend of coachend leiderschap de juiste stijl is. Dit is een prescriptieve benadering die in de praktijk slechts deels voldoet. De oude rot in dit vak met de naam situationeel leidinggeven (Hersey & Blanchard) heeft meer oog voor de dagelijkse werkelijkheid in organisaties. De tweede ontwikkeling of trend houdt in dat leiders vooral authentiek moeten zijn. Hier zit de werkelijke betekenis van het begrip authentiek een beetje in de weg, maar veelal bedoelen we oorspronkelijk dan wel zichzelf (eerlijk en open) zijn. Als derde ontwikkeling zien we dat leiders zich de laatste decennia wellicht te veel heb-

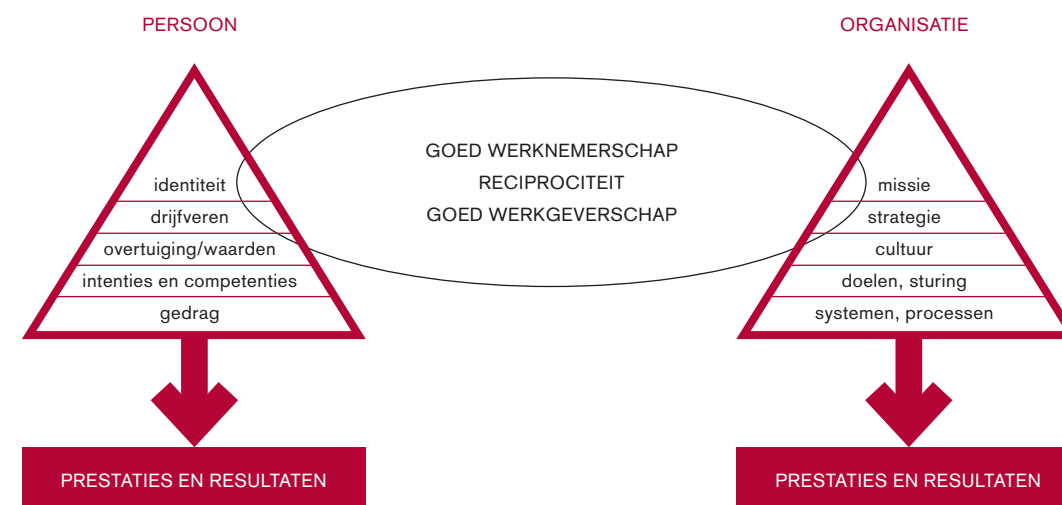
ben laten leiden door alleen de harde cijfers en resultaten van de organisatie (*shareholder value*). Het lijkt erop dat daarin nu een kentering plaatsvindt, met als gevolg dat er meer aandacht is voor de balans tussen de harde en de zogenaamde zachte kant van de organisatie. In dat kader noemen wij graag het Rijnlands denken (*stakeholder value*), dat niet in de laatste plaats door onze bedrijfsnaam behoorlijk in de genen van Rijnconsult verankerd is. Een 'Rijnlandse' onderneming wordt geleid op basis van waarden.

LEIDEN EN VOLGEN

Een leider kan pas leider zijn als er sprake is van 'volgelingen'. In dit geval zijn die volgelingen de medewerkers en anderen die verbonden zijn met de organisatie. In de totstandkoming van leiderschap beïnvloeden deze twee 'factoren' elkaar permanent. Het kan in een wendbare organisatie zelfs voorkomen dat leiders en volgelingen in specifieke situaties van rol wisselen.

Leiders halen graag het beste uit mensen naar boven. Als leiders zichzelf durven zijn en vanuit hun kracht opereren - vooropgesteld dat het daarbij gaat om een energieke en positieve levens- en werkhouding - zullen zij anderen inspireren hen te volgen. Inspireren in plaats van forceren. Leiderschap binnen een organisatie heeft tot doel de beschikbare energie en het beschikbare talent te richten op de realisatie van de organisatiemissie en de (veelal steeds veranderende) doelen.

Ook van de medewerkers in een wendbare organisatie wordt het nodige gevraagd. Een moderne medewerker is goed opgeleid en zorgt dat hij of zij blijft in de ontwikkelingen. Deze medewerker kan zelfstandig functioneren en neemt verantwoordelijkheid voor wat er moet gebeuren binnen zijn of haar functie of rol. Een wendbare medewerker accepteert dat de werksituatie permanent in ontwikkeling is. Hij of zij levert een constructieve bijdrage door steeds kritisch mee te denken en mee te groeien in de veranderende omstandigheden. Het 'nieuwe werken' is een ontwikkeling die inspeelt op het stimuleren van wendbaarheid.



Voor het vergroten van de wendbaarheid van organisaties lijkt het nodig om de traditionele, transactionele relatie tussen werkgever en werknemer te vervangen door een gelijkwaardigere en wederkerige relatie. De een kan niet zonder de ander en dat moet tot uiting komen in alles wat met die relatie te maken heeft, niet alleen in wat vakbonden of overheden tot stand weten te brengen. Momenteel wordt de relatie tussen goed werkgeverschap en goed werknemerschap opnieuw vormgegeven in het Rijnlands/Europees Model en alle inspanningen op het terrein van het 'nieuwe werken'. Sturingsactiviteiten zullen hierop moeten worden aangepast, wat gevolgen zal hebben voor de wijze van leiden en managen.

LEIDERSCHAP EN WENDBAARHEID

Wat zijn de leiderschapskenmerken die de wendbaarheid versterken? Om deze vraag te kunnen beantwoorden, is het interessant om te kijken naar de stijl van leiders binnen sterk wendbare organisaties. Waarin onderscheiden zij zich? Kijkend naar de resultaten uit het ACE-onderzoek trekken wij de volgende conclusies:

1 Heldere missie en duidelijke, flexibele doelstellingen (navigeren)

Leiders binnen wendbare organisaties formuleren duidelijke, flexibele doelstellingen. Doelen zijn dus richtinggevend, maar doelen

--- LEIDERSCHAP GAAT OVER HET LEREN OMGAAN MET SNELLE VERANDERINGEN, OVER RICHTING GEVEN EN MENSEN HIERAAN VERBINDEN ---

zijn ook continu in beweging! Het 'wat' in de organisatie wordt door leiders benoemd, maar door de veranderende doelen bepaalt het tevens de richting van verandering.

2 Waardegedreven leiderschap (het kompas)

Een organisatie hanteert impliciet of expliciet waarden. De kunst is de sturende waarden te vinden die besluitvorming mogelijk maken in lijn van de strategie van de organisatie. Leiders binnen wendbare organisaties hanteren heldere waarden in hun leiderschap. Deze waarden zijn veel minder aan verandering onderhevig, alleen op de langere termijn is hierin verandering waar te nemen. Voorbeelden van waarden die we in het kader van wendbaarheid kunnen verwachten, zijn: vertrouwen, openheid, ontwikkelingsgerichtheid, creativiteit en samenwerking.

waar het directe contact tussen de organisatie en haar veranderende omgeving plaatsvindt. Het gedachtegoed van *lean management* past uitstekend in deze denkwijze. Veranderen past dan veelal niet meer in projectvorm, maar wordt een doorlopend proces dat geen begin en einde kent, maar een permanent onderdeel is van de jaarcyclus van een organisatie. Alle zinvolle veranderinitiatieven vanuit de organisatie worden vervolgens door de leiders vertaald naar nieuwe doelen. Alle medewerkers in organisaties dienen, gebonden door dezelfde waarden, de ruimte en de autonomie te hebben om veranderprocessen te starten. Hieruit volgt het derde kenmerk van leiders van wendbare organisaties.

3 Faciliteren en empoweren

Leiders binnen wendbare organisaties faciliteren en empoweren hun medewerkers en

--- MEDEWERKERS MOETEN ZICH AAN HUN LEIDER KUNNEN SPIEGELEN EN ZICH DOOR HEM OF HAAR GEÏNSPIREERD VOELEN ---

Waardegedreven leiderschap kan alleen goed functioneren als het mogelijk is steeds weer met elkaar de gehanteerde waarden te leren interpreteren en indien nodig te herdefiniëren. Ook intervisie of collegiale toetsing helpt leidinggevendenden elkaar scherp te houden in het 'juist' hanteren van de waarden. De doelen en waarden zijn de kaders die leiders stellen en bewaken, maar de daadwerkelijke aanpassingsprocessen aan de omgeving horen op alle niveaus in een organisatie te kunnen beginnen. Verandering moet zeker niet alleen beginnen bij het management dat tot een veranderproces besluit, veranderen kan juist ook (binnen de kaders van de gestelde doelen en waarden) zijn oorsprong kennen in het operationele proces,

uitvoerende teams om binnen de kaders van de doelen en waarden van de organisatie zodanig autonoom en zelfsturend te handelen dat zij adequaat en flexibel kunnen reageren op de steeds veranderende omgeving. Denk hierbij aan het level 5-leiderschap van Collins ('participative leadership', waarin de deemoed van de leider juist de ruimte biedt aan de medewerkers om te schitteren). Daarbij dragen leiders er tevens toe bij dat veranderend handelen in het primaire proces, indien noodzakelijk, wordt doorvertaald naar aanpassing van doelen (en zo mogelijk op de lange termijn naar aanpassing van waarden). Een onderdeel hiervan is dat leiders op veel plekken in de organisatie faciliteren dat de



blik naar buiten is gericht, om innovatie en vernieuwing te inspireren en markt- en omgevingskennis te versterken.

VERNIEUWING VERSUS EFFICIËNTIE

Organisaties zijn niet alleen altijd bezig met wendbaarheid, gericht op continue aanpassing, maar natuurlijk ook met hun operationele bedrijfsvoering. Het gaat niet alleen om innovatie, maar ook om efficiëntie. Beide aspecten kunnen tegenstrijdig zijn: innovatie gaat immers over creativiteit, diversiteit, leren en vernieuwen, terwijl efficiëntie gaat over beheersing, streven naar uniformiteit, optimaliseren en stabiliteit. Hierin speelt het leiderschap een cruciale rol: de leider dient de maat te vinden tussen stabiliteit en verandering door te prioriteren, de bepalende (externe) invloeden te selecteren en creativiteit te richten, maar daarnaast ook het gewenste niveau van optimalisatie en de afgesproken regels en procedures te handhaven of zo nodig bij te stellen. Leiders van wendbare organisaties worden dus per definitie geconfronteerd met het dilemma van veranderen of bestendigen, van snelheid of zorgvuldigheid, van voorspelbaarheid of opportuniteit. Juist in deze dilemma's schuilt een belangrijke uitdaging van leiderschap in een wendbare organisatie.

DE LEIDER ALS ROLMODEL

Een onmiskenbare en onvermijdelijke functie van een leider is die van 'rolmodel', of je nu in een wendbare of in een niet-wendbare organisatie acteert. Als je als leider wendbaarheid uitdraagt, gaat het niet alleen over 'wendbaar doen', maar ook over 'wendbaar zijn'. Leiders moeten de drie eerder genoemde thema's authentiek en oprecht kunnen overdragen, waardoor medewerkers zich eraan kunnen spiegelen en zich erdoor geïnspireerd voelen.

Vanzelfsprekend is er verschil tussen de opgave van het topleiderschap en die van het middenmanagement. Ligt bij het topmanagement vooral de nadruk op missie, waarden en de vertaalslag naar doelstellingen, bij het middenmanagement zal het accent met name liggen op faciliteren, empoweren en sturen op het behalen van de gestelde doelen (een graduele verschuiving van leiderschap richting management, volgens Kotter).

Over de auteurs Louise Kraai (senior) heeft vanuit een jarenlange ervaring met assessments van leidinggevendenden een brede adviespraktijk op het gebied van het beoordelen van leiderschapskenmerken en de ontwikkeling van leiderschap en organisaties. Ernst Jan (partner) Reitsma heeft jarenlange ervaring in het trainen en ontwikkelen van management & leidinggevendenden en het veranderen & ontwikkelen van organisaties.

AGILITY, EEN DEFENSIEVE OF EEN PROGRESSIEVE STRATEGIE?

ZO GOED MOGELIJK OMGAAN MET EEN
VERANDERENDE OMGEVING

De gedachte aan een 100 procent veerkrachtige en wendbare organisatie is niet nieuw, en dat deze gedachte nu weer meer opgang maakt, is niet zo gek. Want ook al zijn er weer optimistische toekomstgeluiden te horen en schrijven heel wat ondernemingen zwarte cijfers, de schrik zit er (nog) goed in. En hoe kun je jezelf als organisatie beter wapenen tegen een turbulente en onvoorspelbare omgeving dan door zo flexibel mogelijk, zo 'agile' mogelijk te zijn?

REMBRANDT ZEGERS



Investeren in agility zal zeker renderen en ervoor zorgen dat de organisatie zo goed mogelijk kan omgaan met veranderingen in de omgeving. Het gevaar is dat agility een defensieve strategie wordt, in plaats van een progressieve strategie. Dan wordt agility een doel in plaats van een middel, met alle risico's van dien.

DEFENSIEF OF PROGRESSIEF

Wanneer agility als defensieve strategie wordt ingezet, is de aandacht te veel gericht op voorkomen, op de controle van de risico's. Met de principes en instrumenten van agility wordt dan eerder een starre organisatie gecreëerd, het tegendeel van wat agility beoogt! Wordt agility echter als een progressieve strategie ingezet, dan blijft het een middel. Progressief wil zeggen: open en toekomstgericht. Dat vraagt om gericht blijven op de buitenwereld, kansen kiezen en je aanpassen. Daar moet je ook wel iets voor doen, maar dat is iets heel anders dan risico's proberen 'af te weren' door de zekerheid van interne afspraken en 'spelregels'. Hierna ga ik wat dieper in op de krachten die bepalen of het streven naar agility leidt tot een defensieve dan wel een progressieve strategie. Overigens is geen van beide strategieën (als uiterste) aan te raden: het om de balans.

SUBJECTIVITEIT

De Verlichting bracht ons de wetenschappelijke methode als manier om objectief vast te stellen wat klopt en wat niet. Alleen kunnen wij in onze dagelijkse praktijk van werken in organisaties 'de zaken' niet stilzetten om wetenschappelijk onderzoek te doen. Wij zijn dus afhankelijk van subjectieve oordeelsvorming en menselijke manieren van handelen. Wat objectief is en wat niet, is niet eenvoudig vast te stellen. En trouwens, wie bepaalt dat? Subjectiviteit speelt daardoor een grote rol in de manier waarop we werken en bepaalt voor een belangrijk deel waar we op vertrouwen en waarop niet. Is dat erg? Het antwoord daarop is geen ja of nee, want dit is gewoon een gegeven.

OMGAAN MET ONZEKERHEID

Werk brengt per definitie onzekerheid met zich mee (naast een heleboel andere dingen als volvoering en beloning). Geen enkele taak is vrij van onzekerheid. Er bestaan geen 100 procent betrouwbare machines en als het om mensen gaat en om door mensen gemaakte systemen, bestaan er zeker geen 100 procent voorspelbare of betrouwbare uitkomsten.

Mensen reageren verschillend op gevoelens van onzekerheid. Hoe groter de onzekerheid, des te extremer die reacties kunnen zijn. Je zou de kern van agility dan ook kunnen benoemen als 'het vermogen om in welke situatie dan ook te blijven denken en in contact te blijven'. Het gaat erom in contact te blijven met de echte gebeurtenissen en daar een (creatief) antwoord op te vinden, in plaats van dat een emotionele reactie de overhand krijgt. In dat laatste geval reageer je 'op de automatische piloot' en ben je niet meer bewust 'aan het stuur'.

In sommige beroepen trainen professionals zo veel op mogelijke uitzonderlijke gebeurtenissen dat ze automatisch het goede doen als zich een uitzonderlijke situatie voordoet (voorbeelden zijn de politie, in bepaalde overvalsituaties, vliegtuigbemanning en operatiekamerpersoneel). In de rampenbestrijding en bij bepaalde storingen (bijvoorbeeld in het geval van ICT-systemen) wordt gewerkt met escalatiescenario's, die ook geoefend moeten worden en die bedoeld zijn om goed te kunnen handelen als zich extreme situatie voordoet. Toch blijken deze voorzorgsmaatregelen vaak niet goed te werken als niet ook aandacht wordt gegeven aan het vermogen om te blijven denken op het moment dat het nodig is.

HANDELEN OP BASIS VAN AANNAMES

De (organisatie)psychologie helpt ons om in te zien dat wij onze waarneming vertekend kunnen interpreteren en kunnen (gaan) handelen op basis van aannames die niet per se berusten op de werkelijkheid. Zo kan het werken met kleinere organisatorische eenheden, met korte communicatielijnen en geringe coördinatieverliezen, een rationele keuze zijn wanneer je als

VERSCHILLENDE KENMERKEN VAN EEN AGILITYSTRATEGIE

PROGRESSIEF

We onderzoeken zo vroeg mogelijk signalen dat 'er iets aan de hand is'.

De spanning (onzekerheid) die de taak met zich meebrengt, proberen wij te benoemen en onderling bespreekbaar te maken, zonder waardeoordeel.

Wij investeren in agility en onderzoeken of bepaalde zaken niet 'handiger en slimmer kunnen', maar vooral investeren wij in de 'maturity' van de medewerkers op sleutelposities, zodat zij in dialoog blijven.

DEFENSIEF

We negeren de signalen en vertrouwen op onze robuuste systemen en rapportages, 'business as usual'.

De spanning die de taak met zich meebrengt, wordt vertaald in een waardeoordeel ('Ja, maar wat wil je ook, zij (die daar!) kunnen het ook niet zo goed') en persoonlijk gemaakt, zodat iemand anders er iets aan moet gaan doen, iets te verwijten valt of de schuld kan krijgen.

Wij investeren in agility en lossen 'het probleem' op door er 'een ding' van te maken en een handboek met instructies op te stellen, waarin staat wat iedereen moet doen in het geval dat...

Tabel 1 Progressieve en defensieve kenmerken van een agilitystrategie

organisatie meer agile wilt zijn. Het geel verven van de parkeerplaatsen omdat je gedroomd hebt dat dit helpt om meer 'agile' te zijn, zal echter gemakkelijker als een irrationele strategie herkend worden. Al zou in het laatste geval het goede 'gevoel' dat je iets gedaan hebt wel kunnen bijdragen aan een groter zelfvertrouwen. (En groter zelfvertrouwen is objectief gezien een belangrijke factor die bijdraagt aan 'agility'.) Het is interessant dat niet alleen individuen, maar ook hele afdelingen of organisaties kunnen gaan handelen op basis van (niet goed getoetste) aannames. (Er zijn zelfs mensen die vanuit deze bril naar een nog hoger aggregatieniveau kijken, namelijk de maatschappij; denk aan de kredietcrisis. Een hele afdeling of organisatie werkt dan onbewust uit contact met de werkelijkheid in haar omgeving, blijkbaar omdat dat minder stress oplevert dan echt in contact staan met die omgeving. De onzekerheid die de taak met zich meebrengt, waardoor

minder goed en minder snel resultaten worden opgeleverd dan men zou willen, is (tijdelijk) te overweldigend, te onbekend en te vreemd om ermee om te kunnen gaan.

CONCLUSIE

In tabel 1 staan de belangrijkste kenmerken van agility als progressieve en als defensieve strategie nog eens samengevat. De conclusie: agility is een handzaam begrip om 'de staat' van de organisatie eens een spiegel voor te houden en te zien hoe wendbaar, veerkrachtig en slim de organisatie eigenlijk is, maar er ligt wel een aantal valkuilen op de loer.

Over de auteur Rembrandt Zegers is senior consultant op het gebied van maatschappelijke ontwikkelingen en effectiviteit van leiderschap en organisaties.

--- AGILITY VRAAGT OM GERICHT BLIJVEN OP DE BUITENWERELD ---

STRATEGIEVORMING IN DE WENDBARE ORGANISATIE

BEWEGINGEN EN BEHOEFTE AAN EEN NIEUW HOUVAST

Zoals in de inleiding van dit tijdschrift al is vermeld, bevinden steeds meer organisaties zich in een hoogdynamische en complexe omgeving. De klassieke instrumenten van strategische planning zijn dan ontoereikend, maar veel organisaties willen evenmin in een cowboystrategie terechtkomen. Hoe om te gaan met dit dilemma?

BAS VAN DER VELDE
RENÉ DE WAAL



Het hebben van een goede strategie is en blijft onontbeerlijk, ook voor de wendbare organisatie. Het management heeft een toetsingkader nodig voor (investerings)beslissingen, portfoliokeuzes et cetera. Klanten, aandeelhouders en medewerkers hebben een zeker mate van richting en houvast nodig. Strategiebepaling was vroeger het speeltje van de top, maar nu zien we steeds vaker dat denkkraft, creativiteit en betrokkenheid van alle medewerkers hard nodig zijn. Op het gebied van strategievorming zien we voor de wendbare organisatie drie ontwikkelingen: een tweetal belangrijke bewegingen en de behoefte aan een nieuw houvast.

1. Strategievorming is geen project meer, maar een doorlopend (leer)proces.
2. Realisatiekracht bovenop inspiratie.
3. Zoeken naar een nieuw houvast: kernwaarden en kerncompetenties.

VAN STRATEGIE ALS PROJECT NAAR STRATEGIE ALS PROCES

Als we een organisatie zien als een levend mechanisme, dan wordt strategie meer en meer een (leer)proces, met de missie, de visie en de kernwaarden als belangrijke pijlers. Signalen uit de omgeving kunnen niet slechts eens in de vier jaar geduid worden, maar moeten regelmatig aan de orde kunnen komen. Het management van het strategieproces wordt daarmee een permanente uitdaging voor de (top)leiding van de organisatie. Daarbij zijn de betrokkenheid en de alertheid van medewerkers van groot belang en vervult het middelmanagement de cruciale rol van linking pin. We schuiven op van exploitatie richting exploratie, en dit kan niet meer op projectmatige basis, maar moet ook in een doorlopend proces worden gegoten.

10 PROCENT INSPIRATIE EN 90 PROCENT TRANSPIRATIE

Het echte onderscheidend vermogen van een organisatie lijkt steeds meer te zitten in het vermo-

gen om een strategie daadwerkelijk te realiseren. Hiermee stellen we dat het misschien maar voor 10 procent om de inspiratie gaat en voor 90 procent om de transpiratie. Die stelling lijkt wellicht moeilijk verenigbaar met de huidige tijdgeest, maar blijkt in de praktijk toch vaak te kloppen. En uiteraard zijn in de executie van de strategie goed leiderschap, goed samenwerken en de aanhoudende betrokkenheid van alle interne en externe stakeholders van cruciaal belang.

NIEUW HOUVAST IN EEN OUD CONCEPT

Bij veel organisaties zijn producten/diensten en markten in beweging. Het enige wat van duurzame waarde blijkt te zijn, zijn de kernwaarden en de kerncompetenties. Kernwaarden zijn morele doelen of idealen die mensen nastreven, waarden en motiveren. De meest gebruikte zijn integriteit, loyaliteit, zorgvuldigheid, betrokkenheid, inspiratie, eigen kracht, elkaar aanspreken en kennis delen. Een kerncompetentie van een organisatie is 'iets' unieks of 'iets' wat een onderneming goed kan. Een kerncompetentie moet kopers een voordeel verschaffen en waardevol zijn, is moeilijk te imiteren en zeldzaam, en biedt veel mogelijkheden om ervan te profiteren, bijvoorbeeld verschillende markten of met meerdere producten. Met het behouden en ontwikkelen van kerncompetenties bouwt het topmanagement aan competitief voordeel op de langere termijn (dit is dus geen 'tool' van HR). Met adequate kennis, vaardigheden en attitude van de organisatie (lees: de medewerkers) zou voldoende wendbaarheid aanwezig moeten zijn om de vele veranderingen in een onzekere wereld in de toekomst aan te kunnen!

TOT SLOT

Soms is een blauwdruk nuttig, maar vaker lijkt een benadering met bovenstaande ingrediënten beter te zijn. Wij scharen ons meer bij de lerende strategiescholen.

--- EEN KERNCOMPETENTIE MOET KOPERS EEN VOORDEEL VERSCHAFFEN EN WAARDEVOL ZIJN ---

KERNGEGEVENS RIJNCONSULT 2010

MENSEN

Gemiddeld aantal fte's:	36.7 fte
Aantal geassocieerden/netwerkspelers:	30
Ziekteverzuim:	1%

De tevredenheid van de medewerkers van Rijnconsult is in 2010 niet direct gemeten. Een zeer belangrijke indicatie voor de betrokkenheid van onze mensen is wel dat per 1 december 2010 alle adviseurs die daartoe gerechtigd waren en een deel van de medewerkers van de binnendienst hebben besloten zich als certificaathouder in te kopen. Rijnconsult heeft een eigendomsmodel waarin alle medewerkers voor een gelijk deel van in de praktijk circa 4% van het totaal kunnen inkopen.

KLANTEN

Omzetverdeling:	
Overheid	35% (33% in 2009)
Bedrijfsleven	28% (26% in 2009)
Hybride organisaties	37% (41% in 2009)

Er zijn weinig grote verschuivingen in onze omzetverdeling. We zien een lichte groei in de onderwijsmarkt en de industrie. Onze klanttevredenheid monitoren we via evaluaties per opdracht. Deze laten een aanhoudend goed beeld zien: onze gemiddelde klanttevredenheid over 2010 is 8,5.

FINANCIËN

Omzet tijdelijk management	2.488K (3.772K in 2009)
Omzet mensontwikkeling	1.683K (1.588K in 2009)
Omzet advies	3.244K (3.274K in 2009)
Netto winst na belastingen	1,1% (0,4% in 2009)
Solvabiliteit (na terugkoop/verhangings)	1.2
Solvabiliteit (garantievermogen)	2.0

In 2010 hebben de medewerkers van Rijnconsult het 20%-belang van Ordina in de onderneming teruggekocht. Daarna(ast) is sprake geweest van een flinke toename van het aantal certificaathouders in een nieuwe juridische structuur, hetgeen ook de balanspositie heeft versterkt.

MAATSCHAPPIJ

Door terughoudend beleid in energieverbruik en het compenseren van de resterende uitstoot is Rijnconsult CO₂-neutraal. Naast het op maatschappelijke wijze uitvoeren van ons reguliere werk, richten wij ons in ons MVO-beleid op twee speerpunten:

- Het delen van onze kennis en ervaring met de maatschappij via publicaties, lezingen en betrokkenheid van onze medewerkers in een groot aantal toezichtrollen. Voor een overzicht verwijzen we naar de website en de individuele profielen van onze medewerkers.
- Het ondersteunen van een beperkt aantal maatschappelijke organisaties in onze directe (Houtense) omgeving door middel van naturadienstverlening. Rijnconsult vervult de rol van voorzitter van het Platform Maatschappelijk Ondernemen Houten en heeft naturadiensten geleverd aan het Nationaal Epilepsiefonds en de ontwikkeling van het hospice in Houten.

OVERIG

Rijnconsult is lid van de Raad voor Organisatie Adviesbureaus (ROA) en de Raad voor Interim Managementbureaus (RIM). Rijnconsult is actief lid van Allied Consultants Europe, een netwerk van vergelijkbare bureaus in Europa, kennispartner van het INK en medeaanstichter van het Nederlands Lean Initiatief. In 2010 is ons ISO-certificaat weer verlengd.

Colofon

Juni 2011

Rijnconsult Business Review is een uitgave van Rijnconsult.

Opdrachtgever: Rijnconsult, Hofspoor 9, 3994 VZ Houten, tel. 030 2984250. www.rijnconsult.nl

Redactie: Rijnconsult.

Concept en vormgeving: Houdbaar, Deventer.

Eindredactie en productie: Mediawerf Uitgevers, Donker Curtiusstraat 87, 1051 MC Amsterdam, tel. 020-4687126. www.mediawerf.nl

Overname artikelen: Het overnemen en vermenigvuldigen van artikelen, berichten en afbeeldingen is slechts geoorloofd na schriftelijke toestemming van de redactie.

rjnconsult

ORGANISATIEADVIES | TIJDELIJK MANAGEMENT | MENSONTWIKKELING

www.rjnconsult.nl



www.facebook.com/rjnconsult



www.linkedin.com/company/rjnconsult