



CAHIER
Public Enquiry and Dialogs
De kunst van het tussen beide komen
Overheid
Juni 2010.

Binnen het Instituut voor Interventie Management hebben wij er voor gekozen al onze publicaties en brochures uit te brengen onder de titel CAHIER. Daarmee willen wij aangeven dat het eigenlijk een schrift is, waar steeds een stuk aan toegevoegd kan worden of een paar bladzijden uit gescheurd kunnen worden. Een levend document dat de beleving van werkelijkheid beschrijft op het moment van het schrijven in het cahier.



Het Instituut Interventie Management

Het Instituut Interventie Management (IIM) is in 2008 opgericht met de ambitie een bijdrage te leveren aan het verwerven van inzicht in de wijze waarop bestuurders, adviseurs, en (interim) managers omgaan met interventies in organisaties. Een belangrijk toetsingskader dat daarbij gehanteerd wordt, is de bijdrage die de interventie levert aan het vraagstuk van zingeving in en van organisaties.

De nadruk ligt hierbij op:

- 1) Het helpen wegnemen van blokkades of fixaties die het voortbestaan van de organisatie hinderen of in gevaar brengen.
- 2) Het realiseren van 'veranderingen', van faseovergangen en van het implementeren van besluiten met een strategisch karakter.

Hiertoe heeft het IIM een vijftal kernactiviteiten gedefinieerd:

- 1) Het doen van wetenschappelijk onderzoek, in het bijzonder toepassingsgericht onderzoek.
- 2) Het ondersteunen van organisaties bij het vormgeven van processen gericht op zingeving.
- 3) Het organiseren van professionele reflectie.
- 4) Het opleiden en publiceren.
- 5) Het ondersteunen bij het behalen van academische graden (master en doctor).

Het Instituut Interventie Management werkt voor de realisatie van haar doelstellingen samen met een aantal wetenschappelijke instellingen, waaronder de Business Universiteit Nyenrode.



Positionering IIM

Uitgangspunt voor ons denken over organiseren en organisaties is dat zij opereren in een omgevingen waar de werkelijkheid niet een transparante uitkomst is van rationele besluitvorming, maar het resultaat van onderhandelingen tussen vele actoren, waarin drijfveren, emoties, visies, belangen en praktijken meermalen de boventoon voeren.

Organisaties streven meervoudige doelstellingen na, die door hun aard veelal lastig meetbaar zijn, en waaraan verschillende stakeholders vaak verschillende waarde hechten. Bovendien kunnen doelstellingen vaak alleen in samenwerking met anderen worden gerealiseerd. Deze complexiteit vertaalt zich naar specifieke vraagstukken voor het bestuur en management van deze organisaties.

Zo gaat het bij strategie niet alleen om wensen van de eigen klanten maar ook om wensen van burgers in het algemeen, niet alleen om positionering ten opzichte van concurrenten en ketenpartners maar ook om positionering ten opzichte van de politiek en/of de overheid. Evenzo gaat het bij verantwoorden en besturen veelal niet om duidelijk benoembare maar om minder eenduidig vast te stellen stakeholders, en niet louter om meetbare kenmerken als economische winst en klanttevredenheid maar om meer ambigue concepten als legitimiteit en publieke waarde. Bovendien leven we in een wereld waarin routines en conventionele betekenissen in toenemende mate hun vanzelfsprekendheid verliezen. Praktische kennis en impliciete inzichten worden meer en meer onderwerp van reflectie. Medewerkers die dagelijks in contact zijn met de omgeving dienen zelf (strategische) keuzes te maken in hun interacties, gebruik makend van hun differentiële hulpbronnen en discretionaire ruimte.

Uitkomst hiervan is turbulentie, ambiguïteit, onzekerheid, variëteit. Een uitkomst die tegenstrijdig is aan de wens van de gemiddelde manager om 'in control' te zijn en niet verrast te worden. Er kan m.a.w. niet (meer) volstaan worden met een klassiek instrumentele benadering van organisatie- en managementvraagstukken. Er moet een perspectief worden ontwikkeld en gehanteerd waarin besturen, organiseren en managen worden benaderd als gerichte of op zijn minst intentionele processen van zingeving die verder gaan en anders zijn dan de doel-middel rationaliteit, waarbij de medewerker is gereduceerd tot een productiemiddel, aangestuurd door managers. Zingevingprocessen zijn in zichzelf sociale en culturele processen; zij zijn niet te reduceren tot zuiver bedrijfsmatige handelingen. Zingeving (sense-making) voltrekt zich in een complex, gelaagd, open, dynamisch en heterogeen krachtenveld waarin een veelheid van actoren opereert. Dit krachtenveld vormt het kader waarbinnen actoren hun keuzes maken en hun strategieën uitstippelen, waardoor tegelijkertijd dit kader verandert. Dat betekent ook dat uitgegaan moet worden van een veelheid van relevante perspectieven. Bovendien moet er rekening mee worden gehouden dat men zich in verschillende contexten, c.q. situaties anders zal gedragen.

In – en tussen - organisaties is men voortdurend op zoek naar mogelijkheden om aan deze verscheidenheid binnen zowel primaire als secundaire processen op nieuwe wijze vorm en inhoud te geven. Dit verschillend opereren in verschillende contexten compliceert de werkelijkheid zeer sterk. Daardoor worden zowel de beoogde effectiviteit als de veronderstelde homogeniteit van 'bestuurlijke' en organisatorische interventies op voorhand geproblematiseerd. Bovendien dient men te erkennen dat ook leidinggeven en organiseren deel uitmaken van een bredere maatschappelijke context waarbinnen deze activiteiten meer of minder worden gelegitimeerd. Hierbij staan vooral effecten van informatisering en toenemende pluriformiteit centraal. De toenemende internationale vervlechting van menselijke activiteiten is onontkoombaar. Veel



organisaties worden dan ook in hun alledaagse praktijk geconfronteerd met het vraagstuk hoe samenhang te smeden bij groeiende complexiteit van de relevante processen van betekenisgeving.

Deze problematiek vormt de rode draad in de onderzoeken die wij doen, in de begeleiding van organisaties en wij hebben deze dan ook vertaald in een executive master opleiding. De wisselwerking tussen bedrijfslogica (instrumentele rationaliteit), sociologica (aard en werking van sociale verhoudingen) en psychologica (onderliggende psychodynamische mechanismen) staat centraal in de aanpak die wij voorstaan.



Over organiseren

In en om organisaties zijn er altijd mensen en groepen van mensen bezig bewust en onbewust invloed uit te oefenen op de organisatie. Zij zorgen ervoor dat er continu veranderingen plaatsvinden. Organisaties kunnen dan ook worden beschouwd als levende organismen. Er wordt steeds georganiseerd en gestructureerd, gewild of ongewild, gedwongen of vrijwillig. Dit organiseren slaat neer in tijdelijke, veranderbare stellingen of fixaties die wij aanduiden als bepaalde organisatietypen of fasen waarin een organisatie zich bevindt. Organisaties staan daarmee in de volle dagelijkse werkelijkheid. Zij ontwikkelen hun eigen geschiedenis en daarmee een eigen 'genetische code'. Een eigen taal, verhalen, gezegden; een eigen geheel van normen, waarden, symbolen en praktijken.

Daarnaast zijn er de meer bewust genomen beslissingen, die gekenmerkt kunnen worden:

- 1) de optimalisering of verbetering, waarbij de structuur gelijk blijft;
- 2) de transitie of overgang waarbij men een structuurverschuiving ziet¹;
- 3) de transformatie, waarbij de 'genetische code' van een bedrijf verandert. Dit doet zich voor bij ernstige crises waarbij de ingeslagen weg verlaten moet worden, bij fusies en overnames. In onze inzichten gaat het bij veranderen om het proces, waarbij betrokkenen in staat gesteld worden te leren. Opnieuw betekenis te kunnen geven aan de andere werkwijze. Mensen willen wel veranderen, maar niet veranderd worden.

Ook kunnen er situaties ontstaan die de organisatie niet vooruit helpen in haar groei of haar zelfs bedreigen in haar voortbestaan als er niets ondernomen wordt. Een instrumentele benadering van het probleem vindt vaak plaats, maar het gaat meestal om bestuurbaarheidvraagstukken van moderne organisaties. Bestuurbaarheid gaat dan over de condities waaronder de taakstelling van de organisatie gerealiseerd kan worden. De moderne bedrijfskunde geeft toepasbare inzichten. Veel processen kunnen strak gestructureerd worden, vaak met gebruikmaking van de dominante opvatting over organiseren die haar grondslagen vindt in het 'scientific management'. De ervaring laat zien dat deze benadering onvoldoende is. Er zijn en blijven vraagstukken die niet meteen handomdraai uit de wereld geholpen kunnen worden. Een organisatie is meer en gecompliceerder dan een bundeling van instrumentele vaardigheden.

Meer dan eens betreft het bestuurbaarheidproblemen die hun wortels hebben in de top van de organisatie:

- fixatie op een uitgezette koers en ongevoeligheid voor signalen van onderaf;
- directies of besturen die de speelbal zijn van bedrijfsonderdelen;
- hofhoudingen;
- stuurloze organisaties waar ieder zijn eigen gang gaat;
- resultaatgerichtheid met veronachtzaming van inhoudelijke processen;
- toezichhouders die aan blikvernauwing lijden;
- het niet durven aanpakken van stille gebieden (conspiracy of silence).

¹ denk o.m. aan de Galan's ontwikkelingsfasen: de expansiefase, de groeifase, de consolidatiefase en tenslotte de terugvalfase



In dergelijke situaties heerst in de top soms wel het vage gevoel dat men geen greep op de situatie heeft, maar door het gebrek aan een vertrouwde omgeving– of het gebrek aan het arrangeren ervan – kan dat niet vrij worden besproken.

Bij het organiseren onttrekken zich ook zaken aan het oog van de deelnemers en de toeschouwers. Organisaties zijn gelaagd en er voltrekken zich tussen ‘oppervlakte en diepte structuren’ vele processen. De wijze waarop deze lagen elkaar beïnvloeden is vaak niet helder.

Aan de theaterwereld ontleende begrippen als podium, coulissen en kleedkamer kunnen dit proces verhelderen.

Op het podium vindt het openbare, zichtbare deel van de voorstelling plaats. De (tegen)spelers zijn gehouden aan de formeel voorgeschreven rollen en regels. Spelers en publiek meten het succes en falen van een voorstelling af aan de prestaties op het podium.

Coulissen verwijst naar de in de ‘schemerzone’ plaatsvindende handelingen, zoals vertrouwelijke of geheime afspraken over strategie en uitvoering, dus naar de compromissen en coalities die achter de schermen, c.q. in de wandelgangen worden gesloten. De coulissen zijn weliswaar zichtbaar, maar de toeschouwer kan niet zien wat zich daarachter afspeelt.

Dan is er nog de kleedkamer, soms zelfs de slaapkamer. De verrichtingen in de kleedkamer – waarin de betrokken deelnemers in de intimiteit hun maskers afleggen – vormen een belangrijke verbindende schakel tussen de concrete interacties op het toneel. In de kleedkamer komen geheimen, emoties, verborgen wensen en animositeit aan bod.

Maar er is ook nog een externe component, waarmee de vormgeving en de inrichting van organisaties de sporen dragen van de maatschappelijke omgeving waarbinnen ze zijn geproduceerd. Vele van deze tendensen zijn in onze postmoderne samenleving tegenstrijdig. Zo worden in een maatschappij als de onze de rechtsgelijkheid en rechtszekerheid van de individuele burger en werknemer nog steeds gerespecteerd, maar door de toegenomen pluriformiteit zijn de standaardclassificaties en de top down besluitvorming van traditionele bureaucratieën daarvoor niet meer toereikend. Volgens de Raad voor het Openbaar Bestuur is dat mede de verklaring voor de toegenomen kloof tussen overheid en burger²

Er worden nieuwe rechten en plichten geformaliseerd maar tegelijkertijd staat diezelfde juridificeringstendens ter discussie. Op soortgelijke wijze wordt de verantwoordelijkheid van leidinggevenden geaccentueerd en ondersteund door managementinformatiesystemen, terwijl er aan de andere kant steeds vaker wordt gewezen op het onvoorspelbare of niets zeggende karakter van de cijfermatige uitkomsten hiervan. Daar waar cijfers regeren, tellen mensen en inhoud niet meer.

Deze en andere ‘paradoxen’ lijken de noodzaak met zich mee te brengen een sterk strategisch focus aan te brengen, terwijl tegelijkertijd wordt verwacht dat een steeds grotere variëteit van omgevingsfactoren in deze strategie worden geïncorporeerd. Kortom: bedrijven en overheden opereren in omgevingen waar de werkelijkheid de vorm aanneemt van een ‘negotiated order’ in plaats van een transparante uitkomst van rationele besluitvorming.

In de plaats bepaling van het instituut hebben wij al aangegeven dat naar onze mening niet alleen volstaan kan worden met een klassiek instrumentele benadering van organisatie- en managementvraagstukken. Deze wordt beheerst door de wijze waarop in de periode waar industriële productie noodzakelijkerwijs gedomineerd werd door begrippen als hiërarchie,

² Vertrouwen op democratie, `Raad voor het Openbaar Bestuur 2010



ondergeschiktheid en uitgegaan werd van vaste dienstverbanden en gesloten kennissystemen. Na de omwenteling van een economie gebaseerd op de industriële productie, naar de diensteneconomie en netwerkbenaderingen, zijn wij van mening dat er een perspectief ontwikkeld en gehanteerd moet worden waarin besturen, organiseren en managen worden benaderd als gerichte processen van betekenisgeving/zingeving. Processen die verder gaan en anders zijn dan de dominante opvatting gebaseerd op de doel-middel rationaliteit en de verticale besluitvormingsprocessen Dit is ook precies de kern van de boodschap van de Raad voor het Overheidsbeleid (ROB) als zij stelt dat de politiek haar legitimatie kwijtraak, als zij blijft volhouden dat zij beleid kan initiëren en problemen kan oplossen vanuit haar hiërarchische positie gebaseerd op in het verleden geformuleerde standpunten in belangrijke maatschappelijke kwesties en daarop gebaseerde politieke standpunten. De burger vraagt net als de medewerker in een bedrijf om betrokken te worden bij het nadenken over beleid en probleemoplossingen. De ervaring die daar inmiddels is opgedaan, laat voldoende zien dat burgers en medewerkers die op die manier aangesproken worden, heel goed begrijpen dat je bij de besluitvorming niet 'alles kunt binnenhalen'. Het je betrokken voelen, dat er naar je wordt geluisterd en dat je afwegingen ziet terug komen is belangrijk. . Vanuit die benadering krijgen burgers en de mensen in organisaties weer een gezicht en is de organisatie ook een sociaal systeem van met elkaar inter-acterende mensen.

Aan deze problematiek hebben wij, als instituut, een normatief doel verbonden: het onderzoeken van de voorwaarden waaronder het mogelijk blijkt gericht vorm en inhoud te geven aan processen van zingeving en het managen van diversiteit. Diversiteit vatten wij ruim op: zowel structurele variëteit als culturele pluriformiteit die in onze hedendaagse samenleving mede in verband worden gebracht met individualisering, etnisering en lokalisering als antwoorden op het wegvallen van traditionele culturele en sociale kaders.

Hiermee doelen wij specifiek op het vermogen daadwerkelijk ruimte te maken voor en plaats te bieden aan de verscheidenheid van zingevingprocessen die zich in concrete contexten voordoen. Vragen hierbij zijn: hoe kunnen binnen een dergelijk kader doelen worden gesteld, hoe kan er sturing worden gegeven aan hun implementatie en hoe kunnen daarbij relevante verantwoordelijkheden en bevoegdheden worden omschreven?



Public Enquiry and Dialog

Of het vraagstuk van Major Tom

Het hiervoor beschreven proces is algemeen en geldt zowel voor de profit als non-profit. Het gaat om een breed maatschappelijk verschijnsel.

De Raad voor het Openbaar Bestuur heeft in zijn rapport: “Vertrouwen op democratie”³ vastgesteld dat de legitimiteitscrisis waarvan sprake is tussen overheid en burgers wordt veroorzaakt doordat burgers steeds beter geïnformeerd zijn door de toegenomen informatisering en mediasering, doordat men onderdeel is van steeds meer (kennis)netwerken en dat zij daardoor dus steeds mondiger worden om hun bijdrage aan de besluitvorming te leveren. Beïnvloeding en besluitvorming geschieden steeds horizontaler; bestuur en politiek blijven in hun organisatievorm daarbij achter, nl. nog steeds zijn verticale, hiërarchische lijnen hierin dominant.

Waar wij aan mee willen werken zijn die interventies die gericht zijn op het versterken van legitimiteit van doelbepaling en veranderingsrichting. De focus ligt daarbij op de processen die zich binnen de overheidsorganisaties en de burgerij voltrekken waarbij een veelheid van relevante partijen een rol hebben. Ook de processen daarbuiten, in de bredere omgeving, die hun invloed daarop hebben spelen een belangrijke rol. Is het in het bedrijfsleven vnl. de markt, waarop geanticipeerd en gereageerd dient te worden, voor de overheid geldt vooral de burger. In de verschillende analyses die bekend zijn kan het politiek bestuur niet meer volstaan met de uitspraak dat zij democratische verkozen zijn en derhalve vanuit een hiërarchische positie besluiten kunnen nemen. De burger van nu, goed geïnformeerd en vaak betrokken bij zijn directe omgeving, wil m(w)eer betrokken worden bij de voorbereiding van besluiten, in de wetenschap dat gehoord worden belangrijk is, dat niet alles ‘binnen gehaald kan worden’, maar dat de besluitnemers zich opnieuw gelegitimeerd hebben alvorens tot een beslissing te komen. Van hiërarchie naar gezag. De overheid dient in het schakelen hierbij flexibel te zijn. De politici, de beleidsmakers, het management dienen de schakels te kennen die zitten tussen interne vraagstukken en de verwachtingen hebbende buitenwacht.

Om deze schakelfunctie effectief te laten verlopen moet gezocht worden naar de ruimte om de verscheidenheid van opvattingen en daarmee gepaarde zingeving binnen de samenleving en organisatie op te sporen en recht te doen.

De energie van deze verscheidenheid dient door het management en politiek bestuur gebruikt te worden ter versterking van haar positie door te laten zien, dat zij weet waarover zij spreekt en met dat gezag tot een afgewogen besluitvorming kan komen. En dat is iets anders dan het partijprogramma en het ‘regeerakkoord’ heilig te verklaren en daar de legitimatie te vinden van besluiten

Welke betekenis heeft het voorgaande voor onze positie als wij een organisatie ondersteunen?

Uitgaande van het door ons voorgestane idee waarin veranderen leren is kan zonder omhaal van woorden geconcludeerd worden dat wij primair voor een ondersteunende rol kiezen. In de woorden van Mintzberg de inductieve benadering of de inzichtelijke stijl.

³ Raad voor het Openbaar Bestuur, feb. 2010



“ Ze proberen dingen uit om zodoende ervaring op te doen, ze houden vast wat bleek te werken en ontwikkelen dan, via een interpretatie van de resultaten, geleidelijk hun eigen kaders.”.

In het interactieve model weigert de professional de verantwoordelijkheid van de klant voor diens probleem over te nemen. Hij stelt de diagnose, suggereert oplossingsroutes, volgt en begeleidt de klant in zijn keuze van de ingreep. Daarna kan de uitvoering al dan niet samen met de klant worden gerealiseerd. Maar van meet af aan is hier het uitgangspunt dat de organisatie het zelf moet doen; de medewerker van het IIM zorgt er alleen voor dat zijn professionele vaardigheden en kennis in de organisatie geïncorporeerd raken.

Van ons mag worden verwacht dat wij bij het stellen van de diagnose een expertmatige positie innemen⁴ en op basis van die analyse met oplossingsrichtingen of procedures komen. De klant wordt echter bij de keuze van oplossingsrichting of procedures in zijn eigen waarde gelaten en de verantwoordelijkheid wordt niet overgenomen.

Verwacht mag worden dat bij de diagnose, voor zover relevant ook die zaken vermeld worden, die aan de achterkant van de organisatie terecht zijn gekomen, de stilte gebieden, waar men eigenlijk liever niet over spreekt. Ook daar is het de eigen keuze van de opdrachtgever wat hij er mee wil doen. Hier kan een breekpunt of ‘moment der waarheid’ ontstaan omdat hij hier een eigen professionele ruimte heeft met de vraag kan en wil ik mij committeren aan iets waar ik principiële vragen bij heb

Vervolgens komt de uitvoering aan de orde, waarbij afhankelijk van het karakter van de opdracht een implementatiestrategie gekozen moet worden. Afhankelijk van de mate van ‘ongekendheid’ van noodzaak tot zoeken en de noodzaak van nieuw gedrag aanleren en betekenis creëren, zal het faciliterende karakter op de voorgrond staan, de organisatie moet hier haar nieuwe weg, betekenis, vinden.

In de veelheid van zaken die de dagelijkse werkelijkheid beheersen is het ook even snel iets oplossen of oppakken geen schande. Soms is dat zelfs heel nuttig om het hoofdproces te faciliteren.

Op het hoogste niveau is de vergelijking met een ‘action researcher’ niet vreemd. De weg van proberen, evalueren, bijstellen, gebruik maken van kennis die elders is opgedaan (evidence based benadering) past uitstekend. De interactie tussen de klant en de begeleider vanuit het IIM staat daarbij centraal. De kern van deze benadering is het steeds teruggaan naar de ervaren werkelijkheid. Daar waar ervaring en interpretatie gaan divergeren ontstaat de ruimte voor nieuwe inzichten.

De ondersteuning door het IIM is dus niet die van consultancy in de klassieke zin. De actie en evaluerende benadering vereist een directere koppeling met de mensen uit de organisatie. De kracht van op gang gebrachte processen ter wegneming van problemen wordt bepaald door de mate van betrokkenheid van medewerkers en andere direct betrokkenen.

Het gaat er dus om het intern beschikbare vermogen om oplossingen te zoeken te mobiliseren. Die kracht is vrijwel in iedere organisatie aanwezig, meer of minder expliciet. Het gaat er bij onze aanpak om in staat te zijn om de impliciete kracht naar boven te halen.

Belangrijke voorwaarde hierbij is het commitment van de leiding.

Van het management mag verwacht worden dat zij de boodschap afgeeft van de noodzaak tot verandering en de ruimte geeft aan de van binnenuit aangedragen bijdrage hieraan.

⁴ En zich bewust is van zijn neiging om het probleem te definiëren in het bereik van zijn oplossingsmogelijkheden, Zie Beeldenstorm 2005



Bij onze begeleiding zullen wij gebruik maken van een aanpak die bekend staat als appreciative inquiry, of te wel een positief waarderende aanpak, in combinatie met methoden die gebaseerd zijn op het werken met grote groepen. Bij de appreciative methode wordt geluisterd naar de verhalen van burgers en medewerkers, wordt gezocht naar de echte vraagstelling. Door gebruik te maken van methodieken die gebaseerd zijn op large group methods, is het mogelijk in diverse varianten en met verschillende hulpmiddelen grote groepen mensen te laten participeren in het proces. Hiermee is al veel ervaring opgedaan in binnen en buitenland.

Met deze aanpak kunnen wij een bijdrage leveren aan het organiseren van dialoog tussen overheid en burgers met vele verschillende opvattingen, meningen en ideeën die er leven, op een horizontaal niveau. Het te weten komen waar de problemen echt ervaren worden (elk probleem heeft een gelaagdheid en wat je ziet is het vaak niet) en een basis te leggen om met gezag, in plaats van hiërarchie, tot besluitvorming te komen.

De voorgaande analyse en de daar gemaakte keuzes hebben consequenties voor de wijze waarop wij naar leiderschap kijken. Om onze visie daarop samen te vatten hanteren wij het beeld van de schakelende zingever of van een vorm van adaptief leiderschap. Dit heeft voor ons betekenis, omdat wij er van overtuigd zijn dat de aanpak die wij voorstaan alleen maar succesvol kan zijn als het bestuur of management echt van mening is dat zij zich wil laten beïnvloeden door in dialoog te gaan met burgers en medewerkers. De vele varianten die wij kennen, waarbij het 'pro forma' principe gehanteerd wordt, is het jezelf en de burger of medewerker voor de gek houden.

Een praktijkvoorbeeld

Een inspraakavond. Een kopje koffie en de projectleider die iedereen welkom heet en zegt, wij gaan niet plenair met elkaar spreken, wij gaan dat doen in kleine groepjes onderleiding van mijn collega's. Wij hebben namelijk de ervaring dat zo'n collectieve benadering altijd uitloopt op een discussie die voor ons niet beheersbaar is. Toch neemt een van de gasten het woord en vraagt of het niet belangrijk is dat iedereen dezelfde informatie heeft, want hij heeft het gevoel dat er verdeel en heers aan de orde is. Zo mag hij het niet zien, want alle informatie wordt meegenomen en verwerkt in het eindrapport voor de raad.

Volgende vraag: achter in de zaal staan drie projectontwikkelaars. Bent u al in onderhandeling met hen en wat is daar uitgekomen. Nee er vinden nog geen gesprekken plaats, want eerst moet de raad zich uitspreken over de plannen. Maar u moet zich ook realiseren dat de gemeente geen geld heeft en dat het uiteindelijk gerealiseerd moet worden door deze projectontwikkelaars. Maar dan gaat u toch in gesprek met hen alvorens de raad zal beslissen. Stilte.... Nou ja, nou nee. Zou u het raar vinden als wij als bewoners/belanghebbenden met de projectontwikkelaars gaan praten. Nou nee, dat is absoluut uitgesloten. Maar als wij het goed begrijpen dan gaat u wel met ze praten, u neemt onze opmerkingen mee, zonder dat wij weten wat u meeneemt en dan neemt de raad een besluit, waarvan u net gezegd heeft dat als dat er is wij alle formele kanalen kunnen bewandelen om dan bezwaar te maken tegen het besluit. Waarom heeft u ons eigenlijk hier uitgenodigd.

Het gesprek escaleert en ineens is de wethouder in de zaal die zegt dat na het gesprek met de projectontwikkelaars door de gemeente er een extra inspraakavond georganiseerd zal worden, zodat de bewoners daar hun zegje nog even kunnen doen. Dat kan nog wel even als wij daar maar geen verkeerde conclusies uit trekken.

Over serieus genomen worden.



De schakelende zingevers:

- Beschikt over een flexibele persoonlijkheid die zich niet in zijn rol vastbijt.. Hij (waar hij staat mag ook zij gelezen worden) moet kunnen functioneren tussen de polen van het expertmodel en het hulpverlenermodel. Soms moet hij de verantwoordelijkheid naar zich toe halen, onverlet latend dat de organisatie zelf verantwoordelijk blijft voor haar probleem.
- Moet afstand kunnen nemen van zichzelf en in staat zijn tot reflectie op het eigen functioneren in relatie tot de context. Onder andere door bedacht te blijven op het belasten van de organisatie met oplossingen die terug te voeren zijn op het eigen (onverwerkte) verleden en zich bewust te zijn voor het duiveltje van het nemen van de verantwoordelijkheid terwijl die bij de organisatie moet blijven.
- Moet beschikken over metacommunicatieve vaardigheden. Hij moet in staat zijn de reflectie op het eigen gedrag en dat van zijn omgeving om te zetten in het aan de orde stellen van pijnlijke onderwerpen; inzicht hebben in eigen functioneren, kunnen omgaan met defensief gedrag van anderen en zichzelf, op een niet aanvallende manier confronterende gesprekken aangaan, eigen fouten en die van anderen kunnen accepteren zonder deze te verdoezelen.
- Moet niet alleen veel “talen” spreken (niveaus in organisaties kunnen aanspreken), hij moet goed weten welke taal in welke context gebruikt moet worden. Hij moet beschikken over het vermogen te schakelen , dat wil zeggen kunnen en willen communiceren, hetgeen iets geheel anders is dan het informeren van betrokkenen. Dit schakelvermogen is een bijzondere voorwaarde.
- Moet een sterk ontwikkeld eigen normen en waarden besef (een authentieke persoonlijkheid) hebben.
- Moet beschikken over diagnostische vaardigheden (de klinische blik): het gaat dan om onder andere de vaardigheden die nodig zijn voor een continue contextuele benadering van het probleem. Het gaat om de vaardigheid van de reflectieve practitioner, die in staat is instrumentele kennis te combineren met inzichten die ontstaan uit de confrontatie tussen nieuwe situaties en de tacit knowledge van de professional (Schön, 1983).
- Moet oog hebben voor ‘verborgen identiteiten’ van een organisatie: het zicht op de eigen dynamiek van de organisatie is vaak verduisterd, zoals individuen hun eigen drijfveren niet kennen en verrast worden door gedrag dat men reeds lang leek te hebben afgezworen. Het is een werkelijkheid die kan worden samengevat in het idee van de genetische code van de organisatie (Weick, 1979), een code die zich kan laten zien in een steeds verspringend perspectief, het probleem achter het probleem, dat nog weer een ander probleem bleek te behelzen.



Verantwoordelijk binnen het Instituut Interventie Management voor dit Cahier zijn:

Prof. dr. Arie de Ruijter

Arie de Ruijter (1945) is hoogleraar sociale wetenschappen aan de universiteiten van Tilburg en Utrecht. De laatste vijftien jaar houdt hij zich hoofdzakelijk bezig met condities en mechanismen van duurzame (culturele) diversiteit op allerlei schaalniveaus. Tevens is hij decaan van de faculteit Geesteswetenschappen (Universiteit van Tilburg), lid van adviescolleges bij verschillende internationale onderzoeksprogramma's en lid van de Adviesraad Internationale Vraagstukken van de Nederlandse overheid. Hij heeft verschillende masterclasses gegeven op terrein van (interim) management en leiderschap alsmede vele wetenschappelijke publicaties op het terrein van organisatie en diversiteit op zijn naam staan.

Prof. dr. mr. Leo Witvliet

Leo Witvliet (1949) werd na zijn politiecarrière algemeen directeur van de Nederlandse Federatie van Reclasseringsinstellingen. In 1992 heeft hij zich gevestigd als zelfstandig adviseur en interim manager. In 1996 werd hij benoemd tot directeur/partner van Ernst & Young interim management te Utrecht. Na een aantal jaren aldaar heeft hij zijn eigen adviespraktijk weer opgepakt. In juni 2005 is hij gepromoveerd op een onderzoek naar de contexten waarin interim managers ingezet worden bij bedrijven en naar persoonlijkheidsstructuren van interim managers. Hij is een aantal jaren moderator van het Europese Comenius programma geweest. Hij vervult diverse gastdocentschappen. Hij adviseert bureaus en brancheorganisaties voor interim management, waarbij hij zich inhoudelijk richt op de organisatievraagstukken die zich in de diepte van organisaties afspelen en welke soorten interventies en personen daarbij passen. Sinds 1 juni 2009 is hij als hoogleraar Interim Management verbonden aan de Business Universiteit Nyenrode.

Drs. Ad Meertens

Ad Meertens (1949) studeerde Sociale Wetenschappen en was lang werkzaam bij de Overheid, vnl. in de justitiesector. In de jaren '90 was hij als zelfstandig consultant en interim manager actief binnen diverse sectoren van de overheid. Hij volgde opleidingen op het gebied van veranderingsmanagement in overheidsorganisaties bij de Baak, het SIOO en aan de J.F.Kennedyschool in Washington. In 2000 trad hij toe tot Ernst & Young ETM en begeleidde hij talloze opdrachten in de overheidssector, gericht op organisatieontwikkeling en -verandering. Na de overname van Ernst & Young ETM door Resources Global Professionals in 2003 was hij als managing director verantwoordelijk voor de opdrachten bij de overheid. Sinds 2008 is hij zelfstandig professional en aangesloten bij het Instituut voor Interventie Management.