

WagenaarHoes magazine

Taal en verbeelding

Kritische reflectie en krachtige mogelijkheden

Opbranden of opwekken

“Heei, ik zag je tweet!
Dacht whapp je ff terug...”

Containerbegrippen in bedrijfsstrategieën

WagenaarHoes Academie van start

Inhoudsopgave



Voorwoord

3

Taal en verbeelding

Kritische reflectie en krachtige mogelijkheden

Actueel

4

Akkoord? Akkoord!

Een semantische strategiesafari

Column

6

“Heei, ik zag je tweet! Dacht Whapp je ff terug...”

Artikel

8

Opbranden of opwekken

Energie en taal in fusie- en samenwerkingsprocessen

Praktijk

11

Bestuurlijke sensitiviteit

Column

13

Containerbegrippen in bedrijfsstrategieën

Wat is de bedoeling van klantbelang centraal?

Interview

14

WagenaarHoes Academie van start

Leren en interveniëren

Nieuws

15

Nieuwe collega's

Nieuwe website

WagenaarHoes
ORGANISATIEADVIES

Wij ondersteunen bedrijven, maatschappelijke instellingen en overheden bij het doorgronden en oplossen van complexe vraagstukken.

Contactinformatie

WagenaarHoes Organisatieadvies
Hoofdstraat 69, (0343) 52 40 10
Postbus 166, 3970 AD Driebergen
secretariaat@wagenaarhoes.nl
Twitter: [@wagenaarhoes](https://twitter.com/wagenaarhoes)

Colofon

WagenaarHoes Magazine informeert twee keer per jaar met hoofd, hart en hand over vraagstukken rondom strategievorming, leiderschap en organisatie.
Redactie: WagenaarHoes Organisatieadvies
Vormgeving: Tekstudio Marketing & Communicatie



door Jan Willem Kradolfer

Taal en verbeelding

Kritische reflectie en krachtige mogelijkheden

➤ Taal is van alle tijden. Maar in al die tijden, op verschillende plekken en bij andere volkeren heeft taal ook altijd de beperking van het woord. Voor gedachten, gevoelens, beleving en verbeelding in wat mensen heel precies met elkaar willen delen, schieten woorden eigenlijk tekort. Met die beperking valt te leven. Maar het is wél lastig. Zeker wanneer mensen met elkaar moeten communiceren vanuit hun professie, met collega's of in het gesprek met de klant. Tijd is beperkt, communicatie moet liefst in één keer goed verlopen. Onbedoelde of onbewuste effecten van de manier waarop wij spreken (bij schrijftaal is het minder het geval), krijgen niet altijd de aandacht die ze verdienen.

De totstandkoming van het thema van dit nummer lag al enige tijd vast. In het kader van onze nieuwe website – zie pagina 15 – hebben wij natuurlijk zelf veel gewerkt met taal en beelden, en vooral aan het inkorten van bestaande tekst (van een paar honderd webpagina's naar een kleine honderd) in combinatie met krachtig beeld; vaak met de mensen van WagenaarHoes. En juist tijdens het hieraan werken constateer ik met genoegen dat ook de landelijke Orde van Organisatiedeskundigen en -adviseurs (Ooa), waarvan ik de eer heb voorzitter te zijn, dit thema omarmt. Zie de tekst van de aankondiging van het Ooa College (december 2013) met de hoog- en zeergeleerden Van Twist en Bekman.

Ooa College: Advisering als bestuurlijk vs organisatie-ontwikkelingsspel

Terug in de collegebank met Mark van Twist en Adriaan Bekman. Mark van Twist is gefascineerd door taal, met name in hoe door middel van taal (& verhaal) al dan niet verandering is te bewerkstelligen. Uitgangspunt voor zijn bijdrage aan het Ooa College is dat adviseurs niet alleen zeggen wat ze zien maar vooral ook zien wat ze zeggen. Adriaan Bekman zal tijdens het college aandacht besteden aan de advisering van het leiderschap als zin-scheppende activiteit in een zich ontwikkelende en veranderende organisatie.

Op de komende Ernst Heijmanslezing¹ van de ROA (Raad van Organisatie-adviesbureaus; WagenaarHoes is lid) en de Ooa gaat het over taal, en wel in een bijzondere vorm – zie ook het artikel op pagina 4 –.

Dit jaar wordt de lezing uitgesproken door ir. Wiebe Draijer, kroonlid en voorzitter van de Nederlandse Sociaal-Economische Raad. De lezing heeft als titel meegekregen: Triple A = de kracht van Allianties, Akkoorden en Aanpakken. Ondanks dat het vormen van allianties en het sluiten van akkoorden van alle tijden is, lijkt het erop dat er in het huidige tijdsgewricht weer meer naar gegrepen wordt. Wat maakt dat dit nu in veel sectoren in de samenleving gezien wordt als goede aanpak? Is dat ook zo? En zijn de allianties en akkoorden van nu anders van karakter dan in het verleden? In de lezing zal Wiebe Draijer ingaan op deze vragen en daarbij ook aan de orde stellen hoe allianties en akkoorden tot stand komen en wat daarin de rol van de adviseur kan zijn. Het thema zal worden voorzien van een sociaal psychologische verdieping door prof.dr. Aukje Nauta, bijzonder hoogleraar aan de Universiteit van Amsterdam.

In het verlengde van wat Draijer en Nauta zullen bespreken, denken wij met dit magazine u een goede eindejaarsoverdenking van WagenaarHoes mee te geven over taal en beeld. De mensen van WagenaarHoes wensen u niet alleen veel lees- en kijkplezier toe met dit vernieuwde magazine en onze nieuwe website, maar vooral ook: **een gelukkig en gezond 2014!** ■

¹ Ernst Heijmans: Invloedrijke organisatieadviseur die begin vorige eeuw naam heeft gemaakt. In zijn nagedachtenis nodigen ROA en Ooa elk jaar een spraakmakende 'opinion leader' uit om zijn of haar visie op maatschappelijke ontwikkelingen kenbaar te maken. Zie verder www.ooa.nl voor het activiteitenoverzicht.



door: Jan Willem Kradolfer & Cees Paardekooper

Akkoord? Akkoord!

Een semantische strategiesafari

➤ In het Volkskrant Magazine van 16 november 2013 stond een alleraardigst artikel: Denk Opnieuw!, dat stelt dat 'elke groep of subcultuur zijn eigen taaltje heeft'. De schrijfster gaat specifiek in op het Nederdutch, dat 'bol staat van de letterlijk vertaalde Engelse uitdrukkingen'. Voorbeelden zijn: niet mijn kopje thee, bij de weg, het maakt geen zin. "Het is taal waarmee je subtiel bevestigt dat je bij een bepaalde groep mensen hoort. De woorden en uitdrukkingen waarmee je dat doet, veranderen voortdurend, want het is natuurlijk niet de bedoeling dat buitenstaanders de codetaal kraken", aldus Margot Pol.

Politieke strategie

Het bijzondere is nu dat dit ogenschijnlijk hippe verschijnsel niet nieuw is. Wij zien dat ook in het landsbestuur politici al sinds jaar en dag bedreven 'kunstenaars van het woord' zijn. Taal en taligheid zijn vereisten voor een minister om zich überhaupt te kunnen handhaven. De jaren 80-serie 'Yes Minister' van de BBC gaf er prachtige voorbeelden van. In Nederland zijn vanaf de jaren 70 door spraakmakende politici bijzondere staaltjes taalkunst te berde gebracht. Wij noemen dat met onze politicologische bril een 'semantische strategie'. Een mooi citaat van CPN-voorman Marcus Bakker bij de grote onderwijshervormingsdebatten, toen o.a. werd voorgesteld om Frans als verplichte taal af te schaffen, illustreert zo'n strategie. Bakker verzette zich tegen die afschaffing: "Wat eeuwen goed is geweest voor de elite, moet vast ook goed zijn voor het arbeiderskind." En deze: "Nu kunnen arbeiderskinderen eindelijk naar het gymnasium en dan schaffen ze het gymnasium af", aldus het commentaar van Bakker, eind jaren 70, op de gepropageerde plannen om de middenschool in te voeren. Of neem Dries van Agt, taalkunstenaar en o.a. minister van Justitie die in een debat stelt: "Zowel het geloof als de wet houdt de moraal hoog. Alleen stelde het geloof de bovengrens van ons zedelijk leven aan, en de wet de ondergrens." Kijk, dat heeft impact op de wijze waarop rechtvaardiging in een debat wordt gezocht voor beslissingen waar niet iedereen vanzelfsprekend achter staat.

Ook vandaag de dag zijn semantische strategieën niet van de lucht. Jeroen Dijsselbloem probeert zijn verschillende belangen als minister van Financiën én voorzitter van de Eurogroep bij

elkaar te brengen: "Alleen als een land cruciale hervormingen doorzet, kan de deadline voor begrotingsdoelen worden verlengd. Het versoepelen van begrotingsdoelen moet meer concreet worden verbonden aan de uitvoering van hervormingen." (ANP, 28-10-2013). En tijdens de Financiële Beschouwingen in de Tweede Kamer: "Wat u wilt horen is: hoeveel banen levert het morgen op. Zo zit de werkelijkheid niet in elkaar. Alle maatregelen die wij nu nemen, zullen pas intikken als de crisis mogelijk achter de rug is. Dat is de werkelijkheid van beleid, beleid werkt traag." (TK, 17-10-2013). Een bijzondere vorm van rechtvaardiging van beleid tegen een oppositie die het eigenlijk niet pikt. Probleem van dergelijk *innergroup* taalgebruik is dat de afstand tot niet-*innergroups* almaar groter wordt. De legitimatie van de uitspraken van de *innergroup* raken hierdoor in het geding. Om het wat ronder te formuleren: veel burgers hebben geen boodschap aan politici die spreken over ombuigen, bijstellen en temporiseren als ze bedoelen dat er moet worden bezuinigd.

'Akkoorden'-samenleving

Bedrijven, maatschappelijke organisaties, het kabinet en de oppositie hebben in de afgelopen tijd een (ogenschijnlijk) nieuw fenomeen het licht doen zien: de akkoorden-samenleving. Wat begon met het Kunduz-akkoord, is inmiddels aangevuld met een energieakkoord, een woonakkoord, een begrotingsakkoord, een nationaal onderwijsakkoord en ga zo maar door. Twitter ontploft als er weer een akkoord is gesloten.

Bijvoorbeeld @MarianPropstra: “*Tragiek van kabinet is: wel akkoorden met de samenleving maar geen overall politieke steun in TK en EK. #doormodderen*”. Zo heeft iedereen zijn opvattingen en meningen klaarliggen. En de professionals van de Public Affairs zijn er als de kippen bij om de soms bijzondere teksten te duiden, als waren het oude zieners.

Neem bijvoorbeeld het energieakkoord. De mensen van VNO/NCW, de FNV of internationals als Shell of NUON/Vattenfall laten heel goed zien dat ook zij precies snappen hoe een semantische strategie eruit moet zien. Twee citaten uit het akkoord: “*Dit akkoord streeft naar duurzame groei. Dat vraagt om een goede balans tussen betrouwbaarheid, duurzaamheid en betaalbaarheid van energie. (Her-)investeringen in energie-efficiëntere producten, productietechnieken en hernieuwbare energie zijn van essentieel belang om de ambities van dit akkoord te verwezenlijken.*” En: “*Door een slimme aanpak die volop inzet op innovatie biedt dit akkoord Nederland ook nieuwe kansen om te profiteren van de groeiende wereldmarkt voor schone technologieën.*” (Rapport Energieakkoord SER, p.29 en 30). En laten we eerlijk zijn: wie wil nou niet ‘duurzame groei’ of ‘een slimme aanpak’?

Samenleving akkoord

Het verpakken van tegenstellingen in complexe akkoorden leidt, zo menen wij, steevast tot semantische strategieën die de tegenstanders van het akkoord op voorhand op achterstand stelt. Tegelijkertijd: het zijn broze verbanden, die de belangen van bedrijven, instellingen, de politiek in conflict kunnen brengen met de samenleving, in plaats van de tegenstellingen in de samenleving te overbruggen. Zo bezien is een ‘Akkoord?’ nog niet altijd een ‘Akkoord!’. Partijen raken meer dan eens verstrikt in hun eigen akkoorden. Wij zouden het toejuichen als partijen zich ook de moeite getroosten hun akkoorden *samenlevingsproof* te maken. Hiervoor is nodig dat ze als het ware uit hun akkoord stappen en van de gemaakte intenties en afspraken een bewijsbare belofte maken die tot inzet van het maatschappelijk debat worden gemaakt via fora, panels, deliberatieve vormen van besluitvorming e.d. Semantiek is mooi, maar harde maatschappelijk gedragen beloften zijn beter. Zeker in tijden waarin de legitimiteit van de politiek er niet al te best voorstaat. De samenleving zelf moet akkoord gaan. Geen makkelijke opgave. Maar wel een mooie voor taalkunstenaars. ■





door: Marjolijn Bramer

“Heei, ik zag je tweet! Dacht Whapp je ff terug...”

➤ Wat is de betekenis van taal voor adviseurs van ‘mijn generatie’? Ik ben geboren in 1983, en behoor tot de Pragmatische Generatie (1971-1985). Opgegroeid met legio kansen en mogelijkheden. Vrijheid om keuzes te maken en stimulatie om ‘je eigen ding te doen’ en ‘vooral jezelf te zijn’. Zelfontplooiing is ons levensmotto. Gericht op snelheid, zowel qua besluitvorming als qua leren. We bouwen onze (kennis)netwerken zowel binnen als buiten de organisatie en informatie is alles. Wij weten waar we dat moeten halen. We kunnen ons nog wel eens geremd voelen door de oudere generaties. Maar nu we, *still young*, steeds meer ervaring krijgen, gaan we doorpakken. Weg met die trage besluitvorming!

Ik waag me aan een *quick and dirty* onderzoek om na te gaan of ik deze generatiekenmerken herken in de wijze waarop wij omgaan met taal en communicatie. Ik gebruik hiervoor mijn eigen kennisnetwerk: drie dertigers, allen adviseur, waar ik onlangs intensief mee heb samengewerkt (a.k.a. mijn collega's van buiten kantoor). Ik kies een medium waarvan ik weet dat ze meteen reageren en stuur een whatsapp via onze groeps-whapp...

M: Jongens, ik zoek inspiratie voor een column met als onderwerp ‘de taal van onze generatie’ (onze is onze, de 30'ers). Wat onderscheidt ons in ons gebruik van taal ih vak met hoe de [redacted] ² van deze wereld dat doen?

T: Ik zou hem ombouwen tot het medium als voertuig voor de taal van ons vak. Whatsapp emotie, boosheid, veilig intern, recht voor z'n raap, wilde ideeën en sparren en brainstorm etc.. Twitter voor onze eigen verkoop, zichtbaarheid en marketing naar buiten. Algemene conclusie: weinig woorden, veel beelden, films en emotie/gevoel.

S: Wat onze generatie kenmerkt, daar kan ik je hele verhalen over vertellen. Wij heten de pragmatische generatie: m.n. te herkennen in processen die te langzaam voor ons gaan. Wij willen versnellen. [redacted] is perfect voorbeeld. “Cut the crap”.

H: Volgens mij zijn wij in een informatie overvloed tijdperk. Waar bij generaties boven ons informatie gelijk stond aan macht, zijn wij meer en meer aan het verbinden. Media lopen door elkaar. Dus een vraag in de app kun je beantwoorden via Twitter of mail.

S: En onze generatie loopt van 1971 tot 1985, dus ‘wij’ zijn echt niet handig met internet...

M: Tnx boys!

Snelheid

Zo krijg ik binnen nog geen anderhalf uur – het eerste bericht stuurde ik om 17.32u, het laatste om 18.51u – inspiratie van mijn collega-adviseurs. Niet door anderhalf uur met elkaar in gesprek te gaan, *face-to-face* of per telefoon, niet door enorme stukken proza op de mail, maar door korte berichtjes. Waarschijnlijk verstuurd vanuit de auto of de rij van de kassa van de supermarkt. Dat gaat lekker snel!

Schakelen tussen (social) media

Ik probeer hetzelfde maar eens via Twitter: *Inspiratie gezocht: betekenis van taal voor adviseurs vd pragmatische generatie! #snelheid #schakelen #verbinden? What else?? #dtv. RT is ok!* Ah, dit helpt me om mijn vraag scherp te formuleren! Leve de 140 tekens. Hoewel ik vermoed dat mijn 80 volgers minder snel en treffend reageren dan mijn vier collega's op de whapp, doe ik een poging. Tweet verstuurd: 13.01u. 14.26u: één retweet, maar geen antwoord. De vrijheid en veiligheid die wij in onze whatsapp-groep ervaren te roepen wat we denken, is op Twitter veel minder. De formuleringen op Twitter worden – geholpen en gehinderd door de 140 tekens – zorgvuldiger gekozen. Iedereen leest mee! Via deze weg krijg ik nu geen antwoord op mijn vraag. Of moet ik gewoon geduldiger zijn?

² Excuus voor de zwarte balken: hier moet ik uit privacy-overwegingen censureren

Verbinden van kennis is macht

Ondanks deze teleurstelling heeft Twitter, maar ook LinkedIn en soms Facebook, voor mij een enorme toevoegde waarde bij het verzamelen van kennis. Een voorbeeld: vanochtend trof ik een zeventien minuten durend filmpje, waarin een hoogleraar haar visie op de waarde van de gelukkige werknemer uiteenzette. Dit is voor mij een fijne afwisseling met *traditionele* boeken en bladen: snel, helder, kort, bondig én snel deelbaar. Ik stuur het filmpje door naar een aantal mensen in mijn netwerk van wie ik denk dat ze het interessant vinden. En je weet nooit waar dat weer toe leidt...

Dus...

Wat betekent taal voor dertigers in het adviesvak? We zijn ons bewust van de verschillende middelen waarmee we informatie verzamelen en uitwisselen. Elk medium heeft zijn eigen snelheid, functie en privacy. Dat heeft gevolgen voor de taal die we gebruiken. Op Whatsapp: direct, kort door de bocht, *inside jokes*; de buitenwereld leest niet mee. Twitter: voorzichtig, weloverwogen; de hele wereld, inclusief opdrachtgevers, leest mee. Door de altijd aanwezige smartphone is er continu toegang tot informatie: voor jezelf of voor je (potentiële) opdrachtgevers. En wat daar nog bij komt: er is altijd toegang tot interactie met *elkaar*. Wat doen collega's aan de vergadertafel met die telefoon? Misschien sturen ze elkaar wel dm'etjes, whappjes, sms'jes en is dat de plek waar de 'echte gesprekken' plaatsvinden, terwijl jij je oor nog te luisteren legt bij de koffieautomaat... ■





door: Harry ter Braak & Hans van Gansewinkel

Opbranden of opwekken

Energie en taal in fusie- en samenwerkingsprocessen

➤ Fusie is volgens het NASA-begrippenkader: een proces waarbij atoomkernen met zo'n enorme snelheid op elkaar botsen dat ze met elkaar versmelten en daarbij een grote hoeveelheid energie uitzenden. Fusie of samenwerking tussen organisaties is geen raketwetenschap. Het oogmerk van fusie en samenwerking tussen organisaties is wel hetzelfde als in de natuurkunde: samen meer energie te creëren dan de afzonderlijke delen kunnen doen. Energie om nieuwe markten te veroveren, innovaties te realiseren of voorzieningen met kwaliteit in stand te houden voor consumenten of burgers. Dat lukt bedroevend vaak niet helemaal, of helemaal niet.

Killian McCarthy onderzocht 35.000 fusies uit de periode 1992-2008 (RUG, 2011). Van deze fusies is 60-80%, in termen van aandeelhouderswaarde, een mislukking gebleken. Het geheel werd minder waard dan de som der delen. Soortgelijke cijfers bestaan over de pogingen in de not-for-profit wereld. Factoren die te maken hebben met structuren, macht, (financieel) gewin en persoonlijke drijfveren spelen daarin een gigantische rol. Daar dwars doorheen is er de factor taal. Taal is de 'drager' van de andere factoren, maar wordt zelden expliciet en op zichzelf aan de orde gesteld. Dat zorgt ervoor dat samengaan van twee of meer organisaties minstens zo vaak leidt tot opbranden van energie van de betrokken spelers dan tot opwekking van nieuwe krachtbronnen. Ook met deze 'sociale energie' kan groener en duurzamer worden omgesprongen.

Samenwerkingsintenties als vindplaatsen van energie

In de samenleving bestaat veel reserve met betrekking tot schaalvergroting. Dat laat onverlet dat bedrijven en not-for-profit organisaties de laatste jaren volop pogingen ondernemen. Cijfers van de SER over 2011 laten zien dat in Nederland 423 fusies en overnames zijn geregistreerd, een stijging van 21% ten opzichte van 2010. Het merendeel in de industrie (37%). Het zwaartepunt lag in de sectoren metaal & automotive en voeding. Daarna komen de dienstensector (30%, vooral in ICT en facilitair), de non-profitsector (10%), de (groot)handel (10%) en de overige sectoren met 13%. Met name de opschaling in de hybride sectoren kan op veel aandacht rekenen van media, politiek en het *gesundes volksempfinden*, maar ook daar zoeken organisaties naar

schaalvoordelen. Over het onderwijs weten we dat in de laatste twee jaar 91 fusieaanvragen zijn gedaan (CFTO, 2013). In de ziekenhuiswereld hebben alleen al in de eerste helft van 2013 van de ruim 100 ziekenhuizen zestien een fusie gerealiseerd of zijn ermee bezig (ACM, 2013). Er is veel energie aan de voorkant van deze processen vanuit de verwachte collectieve of persoonlijke meerwaarde voor kwaliteit, winst, continuïteit of marktaandeel. Taalknopen zorgen vervolgens niet zelden voor het opbranden van het aanvankelijke enthousiasme. Dat kost bakken met geld, en consumenten en cliënten zijn de dupe. Het is dus de moeite waard om vast te stellen welke versturende rol taal hierin speelt.

Een woordenspel met verlies en winst

Betekenis wordt gecreëerd door actoren, in taal, binnen een taalgemeenschap (Gergen, 1992 en Shotter, 1993 in Wierdsma, 1999, p.75). Zo bezien is taal – in het discours over samenwerking en fusie – een belangrijke drager voor zowel de *richting* als de *begrenzing* van het gesprek (vgl. Feltmann, 2002). Taal geeft ruimte aan de verbeelding van de nieuwe mogelijkheden die, afhankelijk van de drijfveren van mensen, meer of minder enthousiasme oproepen. Immers, bij een voorgenomen samenwerking of fusie, gaat het om twee of meer actoren die iets moeten opgeven om samen tot iets nieuws te komen. Behalve potentiële winst is er potentieel verlies (voor participanten). Daarmee is ook ieders veiligheid in het geding. Samenwerkingstrajecten zijn spanningsvolle processen. Dit wordt sterker door (ogenschijnlijke) tegenstellingen en belangen tussen de betrokken groepen in en om die organisaties: klanten

en leveranciers, overheden en burgers, instellingen en cliënten (patiënten, ouders, leerlingen), werkgevers en werknemers. Taal is ten slotte ook perceptie: mensen geven verschillende betekenissen aan dezelfde woorden. Afhankelijk van persoonlijke drijfveren, vorm van de dag, levensloop of wereldbeeld geven mensen een andere betekenis aan wat wordt gezegd. Je denkt dezelfde taal te spreken en dat blijkt in de praktijk minder het geval dan aan de voorkant gedacht. Veelal laten we na – vooral in een context van vermoedde tegenstellingen of onzekerheid – om te verifiëren of de beoogde samenwerkingspartners dezelfde vertaling geven aan de uitgesproken bedoelingen of er een uiteenlopende interpretatie op na houden. Het comfort van het oppervlakkig eens zijn wint het van het ongemak om de tegenstelling te verdragen.



Taalkronkels als energy burners

Het vuurtje kan net zo makkelijk doven als oplaaien. We doen een aantal observaties.

In samenwerkingstrajecten gebruiken zowel voor- als tegenstanders veel retoriek, oneliners, grote woorden en taalcontainers. Het discours tussen partijen vlucht – niet zelden om te dealen met gevoelde spanning, onwetendheid en onzekerheid – snel in modellen, metaforen en virtuele situaties: *‘De strategische speerpunten voor de samenwerking moeten op gelijke vlieghoogte worden gebracht...’* Dat is taal die ver afstaat van de emoties die bij veel voorgenomen fusies of samenwerking ontstaan. Hetzelfde geldt voor het rijtje fusiecriteria dat altijd weer opduikt. Daarin domineren abstracte termen als keuzevrijheid, legitimatie, effectiviteit, efficiency en grip. Deze woorden zorgen vaak niet voor de beoogde verbinding. In fusiedocumenten –

rapporten, convenanten, intentiebesluiten – zit vaak ook veel botsende jargotaal van bestuurders en/of professionals. Die sluit sommige belanghebbenden buiten (consumenten of cliënten) of vervreemdt hen van de organisaties. Soms is dat bewust. Minstens zo vaak onbewust en onbedoeld: *‘De scholenfusie zorgt voor doorlopende leerlijnen en een versterking van het civiel effect van ons portfolio...’*

Een volgende observatie is dat de taal in de trajecten overwegend betrekking heeft op de organisatorische randvoorwaarden in plaats van op de verbeteringen van kwaliteit in het primaire proces: de fabriek, de dienst, het product. Het reduceert de veiligheid waaraan mensen doorgaans behoefte hebben in zo’n proces. De toekomst is al onzeker, als ik dan ook nog niet weet wat zo’n samenwerking echt (voor mij) oplevert, dan hoeft het niet meer. Taal die overwegend gaat over randzaken helpt dan niet: *‘De governance in de nieuwe organisatie zal door de grotere schaal effectiever zijn...’* Samen op zoek gaan naar nieuwe vormen veronderstelt de wil om de bestaande vormen op te geven. Dat is emotioneel en rationeel ingewikkeld. Sommige spelers in een fusieproces leven daarvan op. Anderen verliezen de energie, zeker als het zicht op het nieuwe nog diffuus is. De spanning loopt dan op.

Regelmatig wordt de taal zwaarder aangezet dan helpend is voor het bereiken van het beoogde doel. Dat kan tijdelijk functioneel zijn om bepaalde onderhandelingspunten binnen te halen. Het is en blijft een proces van geven en nemen. Intenties kunnen vastlopen wanneer de ene organisatie de dreigementen van de ander ‘inwilligt’: *‘Wanneer u deze eis handhaaft, dan kunt u afzien van een actieve deelname van onze organisatie aan het proces...’*

Dan is er tenslotte nog de beeldtaal die dominant aanwezig is in verschillende stukken over samenwerking: naadloos in elkaar vallende puzzelstukjes, schakels in een ketting, prachtige vergezichten; handdrukken in ontelbare variaties. Te gepolijst en meestal voeding voor het wantrouwen van cynici, de oppositie of gewone buitenstaanders dat het niet om de echte meerwaarde gaat: betere dienstverlening, betere producten, goedkoper en met lagere prijzen.

Taal als energizer

In vroege fases kunnen de abstracties, de grote en dreigende woorden, de bastiontaal en de gladde beelden zorgen voor toenadering. Verhullende taal kan tijdelijk functioneel zijn. “De taal van vandaag is het compromis van morgen.” (J. van der Spek e.a., 2013). Echter wanneer dit te lang wordt volgehouden of het enige repertoire blijft, dan zorgt dit type ‘fusietaal’ nogal eens voor het opbranden van energie. Verwijdering ontstaat tussen mensen, daar waar samensmelting en vrijkomende energie wordt beoogd. Het is dus de kunst tijdig het discours te veranderen en andere taaltactieken te kiezen.

Mogelijke energizers in adviestrajecten zijn:

- 1 Zorg naast de 'samenbindende oneliners' ook voor precisie en feitelijke taal die bewijs levert voor echte verbeteringen in de primaire processen. Allereerst de voordelen voor cliënten en consumenten, maar vervolgens ook voor de professionals in het primaire proces. Breng de verbeelding tot leven. Vraag door en maak de bedoelingen helder achter de grote woorden en de oneliners.
- 2 Regel niet te veel voorafgaand aan de formele realisatie van de samenwerking of fusie. Zoek naar het kritische minimum. Houdt en geef ruimte om vanuit een enthousiasmerende visie tot concretisering te komen. Breng de verbeelding van de ambitie op alle niveaus van de organisatie in discussie. Zo kan deze worden gedeeld. Trots kan ontstaan voor de nieuwe oplossing, Verschillen in betekenis van woorden kunnen worden overbrugd. Praat of schrijf de ruimte niet dicht – als coping mechanisme voor de onzekerheid wanneer het 'oude of bekende' wordt verlaten – maar laat lucht voor de onverwachte interventie van onderop, vanaf de vloer van de nieuwe organisatie (vgl. K.E. Weick, 1995).
- 3 Kantel de doorsnee opbouw van samenwerkingstrajecten. Doorgaans zitten de bestuurders aan de voorkant. De cliënten, consumenten of burgers nemen deel aan de achterkant: in toetsende rollen of formele inspraak via wettelijk geregelde zeggenschap in OR. Draai de processtappen veel meer om en organiseer deze inbreng minimaal parallel. Daarmee worden de woorden van de cliënt of burgers meer aan de voorkant verzameld: in verkennende sessies, voorontwerpen of onderzoekstappen. Dat vergroot eigenaarschap, begrip en doorleefdheid.
- 4 Zorg voor de begeleiding door een derde. Een onafhankelijk iemand kan makkelijker de taalknoppen zien en ontwarren. Deze is bovendien in staat vragen te stellen over wat bedoeld wordt zonder gezichts- of positieverlies. Een derde kan tijdig identificeren wat er in de taal gebeurt en het gesprek naar andere discoursen leiden. Daardoor komen de grenzen anders te liggen. Zo'n derde kan klassiek de adviseur, procesbegeleider of voorzitter zijn. Dat kan ook ludiek in de vorm van bedrijfshofnar, naar Amerikaans voorbeeld! Daarmee kan de ruimte in het gesprek groot blijven, zonder dat de noodzakelijke spanningen contraproductief werken.
- 5 Zorg voor taal, die niet louter feitelijk en rationeel is maar die ook over de moeilijke kanten gaat. Benoem risico's, angsten, emoties, onzekerheden en moeilijke zaken. Blijf daarin dicht bij wat de betrokkenen kunnen waarnemen en ervaren. Draai er niet omheen maar spreek het ongemak uit en kom dan tot oplossingsrichtingen in andere taalkolommen. Zorg voor het goede proces waarin de nieuwe gemeenschappelijke taal zich kan ontwikkelen, met zijn eigen symbolen en rituelen. Een taal die de energie geeft om ook de lastige stappen in het proces te passeren.

Wij realiseren ons natuurlijk ook dat in dit artikel van professionals voor professionals wij zélf niet ontkomen aan soms bijzonder taalgebruik. Taal die niet voor iedereen is bedoeld. Maar ook hier geldt: wie niet heeft nagedacht over taal, heeft helemaal niet nagedacht! (*"Qui n'a point réfléchi sur le langage, n'a point réfléchi du tout."* Alain, 1932). ■



Nieuwe bronnen van energie: andere taal voor onze adviseurs



door: Guido von Grumbkow & Alinda van Bruggen

Bestuurlijke sensitiviteit

➤ Bestuurlijke sensitiviteit is voor professionals in (semi-)overheidsorganisaties een belangrijke competentie. Dat is het voor ons als adviseurs – vaak acterend op het snijvlak van bestuur en organisatie – ook. Sinds enige tijd geven we trainingen op dit vlak. Daarin leren we medewerkers van (semi-)overheidsorganisaties de kwaliteit van de besluitvorming in hun bestuur te bevorderen door de goede gesprekken met bestuurders te voeren, een betoog op te bouwen dat bestuurlijk hout snijdt en waar nodig dit ook te laten landen in bestuurlijke stukken.

Verschil tussen de ambtelijke en de bestuurlijke werkelijkheid

De ambtelijke en de bestuurlijke werkelijkheid blijken nogal eens flink uiteen te lopen. Tot verbazing van zowel ambtenaren als bestuurders overigens. Wij zitten regelmatig met bestuurders om tafel die oprecht verbaasd zijn over hoe een ambtenaar in een bepaald ambtelijk stuk zo veel informatie kan geven zonder de cruciale vragen te beantwoorden. “Hoe kan het toch zijn dat er niet in staat wat voor onze afweging het meest van belang is?” Daarbij gaat het dan bijvoorbeeld om een investeringsbeslissing, een voorstel voor een reorganisatie, een toekomstvisie of de aanpak van een samenwerkingstraject. Het omgekeerde overkomt ons ook regelmatig. Ambtenaren die ervan overtuigd zijn dat er een goed voorstel ligt, waarin de alternatieven goed zijn afgewogen en waarbij het voorstel uitstekend onderbouwd is. Echter, hun stuk krijgt om voor hen onduidelijke redenen in het bestuur kritiek of wordt zelfs afgeschoten.

Wij maken in onze training inzichtelijk hoe dit mogelijk is en dat daarbij meer aan de hand is dan beperkingen en eigenaardigheden van een individuele bestuurder of ambtenaar. Wij doen dat door de deelnemers aan de training de denk- en redeneerlijnen van ambtenaren én van bestuurders aan de hand van concrete casuïstiek te laten ontdekken. Zij leren doorzien welke functies deze denklijnen hebben in het functioneren van de overheid. Het is geweldig om te zien hoeveel energie en ruimte het geeft wanneer deelnemers begrijpen wat de functie is van de wrijving die zij ervaren tussen hun rol en die van de ander. We reiken ook handvatten aan om het samenspel tussen bestuurders en ambtenaren te verbeteren.

Bestuurlijke sensitiviteit of omgevings sensitiviteit?

Het beeld wil nog wel eens opkomen dat het bij bestuurlijke sensitiviteit vooral gaat om het kennen van de intern-politieke afwegingen van de bestuurder. Terecht zijn ambtenaren er alert op om niet alleen de belangen van de bestuurder centraal te stellen in hun adviezen. Bestuurders hebben het echter eerder over een handigheid die nodig is om stukken door het bestuur te krijgen: is het stuk bijvoorbeeld zo handig geschreven dat ook de bestuurder



die het project eigenlijk niet ziet zitten toch wel akkoord kan of moet gaan, omdat er rekening is gehouden met de belangen die hij vertegenwoordigt?

Vaker nog hebben ze het echter over omgevings sensitiviteit. Ze verwachten vanuit de organisatie meer gevoel voor de buitenwereld. Hoe kijken belanghebbenden aan tegen waar wij mee bezig zijn? Houden we daar in onze afwegingen voldoende rekening mee? Als er onvrede is bij bestuurders, dan heeft die vaak hiermee te maken. Zij zijn logischerwijs – gemiddeld genomen – ook meer extern gericht dan ambtenaren. Voor hun afwegingen is de buitenwereld erg belangrijk.

Wat doen we in de training?

We beginnen de training met een doorgaans levendige discussie over de actualiteit. Iedereen kent wel de goede – en zeker ook de slechte voorbeelden – van de laatste tijd in zijn eigen organisatie. Waar ging het mis in de interactie met het bestuur? Vervolgens gaan we aan de hand van casuïstiek aan de slag. Groepen bereiden gesprekken voor met bestuurders. Dit kunnen bestuurders van de organisatie zelf zijn. Wij zetten echter doorgaans een trainingsacteur in, die verschillende typen bestuurders kan 'neerzetten'. We reiken vervolgens gericht theorie aan over bestuurlijk-ambtelijke verhoudingen, gericht op inzicht in rollen en posities. In de training gebruiken wij dat om heel praktijkgericht te werken. We zijn dus vooral bezig met oefenen en de vertaling van de theorie naar de dagelijkse praktijk.

Als adviseurs zien we dat deze training een prachtige combinatie herbergt: het is zeer leerzaam én de training is erg leuk, zo verzekeren onze deelnemers ons keer op keer.

Schrijftraining regelmatig onderdeel van het traject

In veel gevallen wordt de training die wij geven gevolgd door een schrijftraining. Het is belangrijk om te weten welke argumenten bestuurlijk van belang zijn en hoe je daar achter kunt komen. Even belangrijk is dat wát je te weten bent gekomen op een goede en leesbare manier landt in een stuk waar een bestuur over moet besluiten. Daarom hebben we deze combinatie gemaakt en inmiddels bij vele opdrachtgevers succesvol neergezet. Hierbij werken we samen met het gespecialiseerde 'taal'bureau Loo van Eck.

Vervolgtrainingen

Op verschillende plekken is naar aanleiding van de training bestuurlijk sensitiviteit ook de 'omgekeerde' vraag gesteld: kunnen jullie onze bestuurders trainen in de omgang met de ambtelijke organisatie? Hiervoor hebben wij inmiddels een compacte training ontwikkeld, naast onze al jarenlang bekende BLOT (Bestuurlijk Leiderschaps Ontwikkelings Traject, voor wethouders & gedeputeerden) waarin dit thema ook speelt. Verder zijn we op dit moment bezig met de ontwikkeling van een vervolgtraining, voor de belangrijkste adviseurs van bestuurders. Hierin wordt ingezoomd op de rol die een ambtenaar in kan nemen ten opzichte van zijn bestuurder en wat dat bijvoorbeeld voor vragen over zijn onafhankelijke rol kan opleveren. ■



Een opdrachtgever, Jan Jorritsma, hoofd multidisciplinair veiligheidsbureau van de veiligheidsregio Drenthe (VRD)

“Er had eerder al een training schrijfvaardigheid plaatsgevonden. We vonden het nu van belang te zorgen dat bestuurders betere adviezen zouden krijgen. Daarbij vonden bestuurders het vooral van belang dat de adviseurs meer oog zouden hebben voor de context waarin de bestuurder opereert. De deelnemers zijn enthousiast over de training. Het smaakt naar meer. De derde trainingssessie in aanwezigheid van regionale bestuurders bracht de training nog dichterbij hun dagelijks werk.”



Een deelnemer van het hoogheemraadschap van Rijnland, Rik Lam

“De training was leerzaam, to-the-point en afwisselend. Het belangrijkste wat ik heb geleerd is me verplaatsen in de belangen en perspectieven van de portefeuillehouder.”



door: Annemieke Kleijssen

Containerbegrippen in bedrijfsstrategieën

Wat is de bedoeling van klantbelang centraal?

➤ De steeds in de actualiteit opklinkende oproep aan bedrijven om het 'klantbelang centraal' te stellen voldoet aan alle criteria van een containerbegrip, en zegt eigenlijk niets. Want welk bedrijf vindt zijn klanten onbelangrijk? De definitie van een containerbegrip is volgens Van Dale 'een begrip zonder scherp afgebakende betekenis waaraan de taalgebruiker zelf nader invulling kan geven'. Dit biedt ruimte, maar zet niet aan tot actie.

Energie en verbinding ontstaan pas als mensen gezamenlijk dit begrip betekenis en invulling geven. In interactie denken we al snel over hetzelfde te praten, maar om er zeker van te zijn dat we ook echt hetzelfde bedoelen, is meer nodig. Dit vraagt om inlevingsvermogen en diepgang. Aandacht voor een onderstroom die minder zichtbaar is. Inzicht in je eigen drijfveren en die van je gesprekspartner(s) helpt hierbij enorm.

Het gebruik van een instrument dat inzicht in drijfveren verschaft, bijvoorbeeld Management Drives, maakt de onderstroom hanteerbaar. Dit inzicht geeft – ook letterlijk – kleur aan de

Management Drives
mastering leadership

De drijfveren die we onderscheiden, worden met kleurcodes aangeduid.

- geel** is de drijfveer die wil analyseren, begrijpen en doorgronden
- groen** is de drijfveer die mensen en sociale verbanden voorop stelt
- oranje** is de drijfveer die vooruitgang, resultaten en prestaties wil laten zien
- blauw** is de drijfveer die zekerheid en duidelijkheid wil creëren
- rood** is de drijfveer die staat voor durf, tempo en kracht
- paars** is de drijfveer die veiligheid en thingsvoel zoekt

betekenis die we begrippen geven. Om dit te verduidelijken vanuit de container het 'klantbelang centraal' een paar voorbeelden: Voor blauw-gedreven mensen staat het klantbelang voor het maken en nakomen van heldere afspraken centraal. Klanten verdienen duidelijkheid en transparantie. Iemand die groen-gedreven is, gunt het een klant dat er echt naar hem wordt geluisterd, dat er maatwerk wordt geboden. Geel-gedreven mensen zullen gaan voor het klantbelang door hen echt te doorgronden en te begrijpen: de vraag achter de vraag te achterhalen. U voelt het al aan: de verschillende interpretaties lopen nogal

uiteen en botsen zelfs weleens met elkaar. Gedreven door onze eigen drijfveren vinden wij onze eigen interpretatie het meest natuurlijk of 'vanzelfsprekend'. Bij drijfveren gaat het alleen niet om goed of fout. Elk perspectief is reëel. Belangrijk is juist de bewustwording dat de kracht van de complementariteit nodig is om binnen een bedrijf het klantbelang daadwerkelijk centraal te stellen. De volgende stap is dan het inzicht verwerven dat ook klanten verschillende drijfveren hebben. Vanuit die inzichten kan de organisatie het containerbegrip 'klantbelang centraal' betekenis geven met een missie of leuze die inspireert, richting aanwijst en concreet houvast biedt. ■





door: Guido von Grumbkow

WagenaarHoes Academie van start

Leren en interveniëren

In gesprek met Ida Wildeboer en Pauline van 't Zelfde, adviseurs en leermanagers van de WagenaarHoes Academie.

Waarom start WagenaarHoes met een academie?

Ida: De adviesmarkt is in beweging. De economische crisis daagt ook ons bureau uit om innovatief na te denken over de eigen dienstverlening. We willen onze adviesactiviteiten onderstrepen en versterken door middel van het bundelen en verder ontwikkelen van onze trainings- en opleidingsactiviteiten. Werken aan kennis, vaardigheden en gedrag draagt bij aan de implementatie van onze adviezen bij opdrachtgevers. De tijd dat er vele adviseurs tegelijk worden 'ingevlogen' is voorbij. Uiteindelijke verandering zal moeten worden ingezet door de mensen zelf. Training en opleiding dragen daar aan bij.

Wat gaan de WagenaarHoes Academie doen?

Pauline: De WagenaarHoes Academie gaat trainingen, opleidingen en ontwikkeltrajecten aanbieden die zijn gericht op de ontwikkeling van organisatie, teams en individuen. We bieden onze trainingen aan als open inschrijving, incompany en in co-creatie. De trainingen worden verzorgd door onze eigen adviseurs, mogelijk aangevuld met gastsprekers en -docenten. In sommige gevallen werken wij samen met andere partijen. Voorbeelden van onze opleidingen: Bestuurlijke sensitiviteit, Aan het stuur in netwerken, Management Drives voor teams en Simulaties bij organisatieontwikkeling.

Wat maakt de WagenaarHoes Academie uniek?

Ida: De WagenaarHoes Academie straalt in al haar activiteiten uit dat het draait om de verbinding tussen strategische ontwikkeling, organisatieontwikkeling en persoonlijke ontwikkeling. Opleiding en training staan nooit los van de opgaven van de organisatie, het bedrijf, de instelling. Er is sprake van *alignment*. Een tweede uitgangspunt is het principe van *action learning*. Deelnemers leren in actie, werken aan *real life* cases tijdens hun opleiding. De resultaten van deze cases kunnen direct door de

deelnemers in de praktijk worden gebracht. Het is 'prikken in de praktijk', leeractiviteiten worden gekoppeld aan veranderingen die in organisaties plaatsvinden. Het gaat in de academie om leren én interveniëren.

Voor wie is de WagenaarHoes Academie bestemd?

Pauline: De WagenaarHoes Academie is bestemd voor bestuurders, leidinggevenden en professionals van bedrijven, instellingen en organisaties in de zakelijke en de publieke sector.

Welke rol kan ik als opdrachtgever spelen in de WagenaarHoes Academie?

Ida: In al onze opleidingen en trainingen, zeker de incompany-varianten, werken we nauw samen met opdrachtgevers. We spreken vooraf het doel en de opzet door. Vaak voeren we met deelnemers een intakegesprek om de specifieke leerdoelen in kaart te brengen en in het programma daarop te kunnen inspelen. Er zijn ook verdergaande vormen van samenwerking, co-creatie genoemd. Daarin nemen opdrachtgever en WagenaarHoes beide een belang in het organiseren en uitvoeren van de training. Een voorbeeld is een initiatief van een gemeente om over een bepaald thema een masterclass te organiseren voor alle bestuurders in de regio.

Hoe kan ik meer te weten komen over de WagenaarHoes Academie?

Pauline: In januari 2014 vindt u de WagenaarHoes Academie op onze website, www.wagenaarhoes.nl/academie. Daar vindt u dan informatie over onze leerfilosofie en ons trainingsaanbod. Ook kunt u een speciale brochure bij ons aanvragen, waarin informatie over de WagenaarHoes Academie is opgenomen. Voor verdere vragen kunt u terecht bij Ida of mij, via telefoonnummer 0343 524010. ■

Nieuwe collega's

➤ WagenaarHoes heeft per 1 september Luuk Verburgh aangetrokken als senior partner. Op dezelfde datum is Esmé Wiertz gestart als organisatieadviseur.



Esmé Wiertz

Esmé Wiertz (1985) is een bedrijfseconoom met oog voor cijfers en mensen. Ze is sterk als analyticus, met een groot probleemoplossend vermogen. Haar inzet richt zich met name op financiële dienstverlening en de bedrijfsvoering in het onderwijs. Ze heeft eerder voor verschillende bedrijven gewerkt, waaronder Van Lanschot en ABN AMRO.

Zie verder www.wagenaarhoes.nl/esmewiertz



Luuk Verburgh

De focus van Luuk Verburgh (1958) is gericht op de markt van financiële dienstverlening en strategisch advies voor bestuurders en directies. Ook heeft hij jarenlang ervaring als adviseur (met name strategietoetsing) voor ondernemingsraden. Hiervoor was hij dertien jaar werkzaam als senior managing consultant bij Berenschot te Utrecht.

Zie verder www.wagenaarhoes.nl/luukverburgh

Nieuwe website³

➤ WagenaarHoes Organisatieadvies heeft een nieuwe website gelanceerd. Met de nieuwe 'state of the art' website laat het organisatieadviesbureau zijn gezicht zien: met de eigen mensen als 'partner in verandering', die samen het kantoor van identiteit voorzien.

Wie we zijn



Wij ondersteunen bij het doorgronden en oplossen van complexe vraagstukken.

Wat we doen



Strategievorming, leiderschapontwikkeling en organisatieontwikkeling.

Hoe we werken



Advies, interim-management, coaching, training en begeleiding van conferenties.

Liesbeth Schagen, binnen WagenaarHoes verantwoordelijk voor de realisatie van de nieuwe website, licht toe: "Uit de reacties op onze site bleek dat klanten, sollicitanten en andere stakeholders de weg niet altijd konden vinden op de website. We hebben daarom gekozen voor een intelligente opzet, die bezoekers onzichtbaar helpt te vinden wat zij specifiek zoeken." Jan Willem Kradolfer, sinds begin 2013 Managing Partner van WagenaarHoes, voegt toe: "De nieuwe website is ook 'state of the art'; hij integreert het gebruik van social media volledig. En niet onbelangrijk, hij verbetert de online vindbaarheid in zoekmachines op belangrijke thema's en

vakgebieden". De belangrijkste verbetering ligt volgens Kradolfer, naast de frissere styling, in de segmentering van informatie per bezoekersdoelgroep. Zo kunnen opdrachtgevers in de rubriek 'Wat we doen' een overzicht vinden van de kernproposities van WagenaarHoes, namelijk strategievorming, leiderschap en organisatieontwikkeling. Binnen elke propositie krijgen klanten ook inzicht in relevante artikelen, publicaties en cases en de adviseurs die binnen dit gebied werkzaam zijn. De rubriek 'Hoe we werken' beschrijft de verschillende soorten dienstverlening: advies, coaching, training, begeleiden van conferenties en interim-management. ■

³ Dit artikel is een ingekorte versie van het artikel dat Consultancy.nl op 20 november 2013 publiceerde.

Actueel op onze website

Ruimte voor vertrouwen in talent - over versnelling en verbetering van prestaties



Ida Wildeboer (WagenaarHoes) en Heidi Ruitkamp (Buro Energieq) schrijven in het artikel Ruimte voor vertrouwen in talent, over versnelling en verbetering van prestaties. (Het artikel is eerder gepubliceerd in HR-Overheid 2013/7). In het artikel beschrijven

Ida en Heide een richtlijn om ambities te realiseren. Download het artikel op www.wagenaarhoes.nl/ruimte en lees hoe door het slim verbinden van verbeteringen en talentontwikkeling winst en synergie ontstaat op vele fronten.

De gemeente als eerste overheid



Het herfstnummer van Bestuurskunde, het wetenschappelijk tijdschrift van de Vereniging voor Bestuurskunde, heeft als thema De gemeente als eerste overheid. Cees Paardekooper is een van de redacteurs van dit themanummer. Zie Bestuurskunde,

jaargang 22, herfst 2013 of lees de verdere introductie op het thema, zie www.wagenaarhoes.nl/bestuurskunde.

Goed onderwijs



De kwaliteit van het onderwijs verbeteren, is een opgave waar veel scholen(koepels) voor staan. Wij ondersteunen door:

- Docenten in hun kracht te zetten: www.wagenaarhoes.nl/leerkracht.
- De meerwaarde van scholenkoepels te versterken: www.wagenaarhoes.nl/koepelwaarde.

Bestuurlijke en maatschappelijke ambities waarmaken met procesmanagement - de essentie van een procesmatige aanpak bij veranderen.



Waar meerdere partijen staan voor een complexe opgave zoals een stelselwijziging, organisatieverandering en/of herpositionering wordt vaak gekozen voor een projectmatige, programmatische of procesmatige aanpak. In dit artikel zetten wij uiteen in welke situaties de procesmatige aanpak het meest geschikt is en hoe deze eruitziet. Lees het artikel op www.wagenaarhoes.nl/procesmanagement.

Medezeggenschap



Hoe kan een ondernemingsraad (OR) meer invloed uitoefenen op de plannen? En hoe kan de bestuurder draagvlak creëren in de organisatie en snelle besluitvorming realiseren? Een uitdaging, maar het kan met een andere manier van werken. Lees verder op

www.wagenaarhoes.nl/medezeggenschap.

Heeft de crisis gevolgen voor medezeggenschap? Wij doen onderzoek naar de veranderingen in de medezeggenschapsdialoog. De financiële crisis heeft impact op de bedrijfsvoering van de organisatie. Wij zijn benieuwd of dit ook zijn weerslag heeft op de medezeggenschapsdialoog die in organisaties wordt gevoerd. Zie www.wagenaarhoes.nl/or-onderzoek.

Strategisch omgaan met de factor arbeid



Stichting Management Studies (SMS) presenteerde 15 november het boek 'Schaarste bestaat niet - Strategisch omgaan met de factor arbeid'. SMS verbindt managementpraktijk en wetenschap. Als donateur van SMS had Jan Willem Kradolfer namens WagenaarHoes zitting in de begeleidingscommissie van dit onderzoek. Lees verder via www.wagenaarhoes.nl/sms.

Transitie sociaal domein



Gemeenten en zorgaanbieders zijn volop aan de slag met de opgave om de manier waarop de jeugdzorg, ouderenzorg, maatschappelijke ondersteuning en participatie zijn georganiseerd, ingrijpend te veranderen. Op de inhoudelijke ambities lukt het goed om elkaar te vinden. Maar hoeveel grip hebben de betrokken partijen straks op het realiseren van die ambities? WagenaarHoes biedt advies en ondersteuning bij het organiseren van effectieve samenwerking in het sociaal domein. Ga naar www.wagenaarhoes.nl/transitie.

Duurzaam werken: de klant centraal bij het nieuwe werken?



De financiële sector heeft het niet makkelijk. In het maatschappelijk debat gaat het over 'verantwoording' en 'governance'. Dat maakt dat spraakmakende leiders binnen de sector een paar vragen centraal hebben gesteld. Hoe willen wij binnen de financiële dienstverlening samenwerken in de 21ste eeuw? En wat kan dit bijdragen aan het verbeteren van dienstverlening aan de klant? Lees verder op www.wagenaarhoes.nl/duurzaamwerken. ■