

DIT IS EEN UITGAVE VAN ORG-ID ORGANISATIE EN BELEIDSONTWIKKELING

**In dit nummer besteden we aandacht aan:** effectief beleid: baggerachterstanden wegwerken – pilot project: samen leren leren – tijdelijk management – nieuws van ORG-ID**NIEUW > TRAINING****PROGRAMMAMANAGEMENT: EFFECTIEVE REFLECTIE**

Overheden, maatschappelijke organisaties en marktpartijen voeren programma's uit, gericht op vernieuwende activiteiten, zoals beleidsontwikkeling, het innoveren van het (diensten)aanbod, of het stimuleren van gedragsverandering bij doelgroepen. Een programma is een complex, vaak sterk wisselend geheel en valt niet eenvoudig aan te sturen. Klassieke (lijn- en project)managementinstrumenten schieten vaak tekort.

Programmamanagement leer je door te doen, én door met ervaren collega's systematisch te reflecteren op de eigen ervaringen en praktijken. Op basis hiervan heeft ORG-ID een nieuw trainingsaanbod ontwikkeld.

**Doelgroep**

Mensen met ervaring met programma-management vanuit verschillende programma's en uitvoeringsorganisaties, zoals overheden, maatschappelijke organisaties en marktpartijen. Een trainingsgroep bestaat uit maximaal 12 deelnemers. ORG-ID streeft naar diversiteit van ervaringen.

**Werkwijze**

Naast een theoretische verdieping reflecteren we tijdens de training op de eigen beroepspraktijk, ondermeer door simulaties, en versterken zo ieders competenties. We richten ons op het aanreiken van referentiebeelden, bruikbare instrumenten en geven veel aandacht aan houdingsaspecten van de programmamanager. Aan het einde van de training stelt iedere deelnemer een eigen competentieprofiel op. De training duurt twee dagen.

**TRAINERS:** Anja van Herp en Hans Nuiver. Beiden hebben ruime ervaring als uitvoerder van complexe projecten en programma's.  
**Data** 16 en 17 juni 2004  
**LOCATIE:** Conferentiehôtel Kontakt der Kontinenten te Soesterberg  
**KOSTEN:** € 975,- incl. hotelarrangement.  
**INFORMATIE EN OPGAVE:**  
Hans Nuiver nuiver@org-id.org.

**THEMABIJEENKOMST**

**> Themabijeenkomst Netwerksturing**  
Hoe verhoogt u de effectiviteit van uw organisatie met behulp van netwerksturing? Daarover willen wij graag met u van gedachten wisselen.

Effectiviteit van organisaties hangt voor een groot deel af van de wijze waarop zij hun omgevingsmanagement vorm geven. Organisaties en de daarin werkzame professionals bewegen zich in diverse formele en informele netwerken. Het beïnvloeden van deze netwerken is het onderwerp van een themabijeenkomst op donderdagmiddag 1 juli.

Aan de hand van enkele praktijkvoorbeelden verkennen we kansen en mogelijkheden om netwerken op een doordachte wijze te benutten en te beïnvloeden. Aansluitend praten we na (en bij) onder het genot van een drankje.

**DOELGROEP:** managers en senior beleidsmedewerkers  
**DATUM:** donderdag 1 juli 2004  
**LOCATIE:** ORG-ID te Leiden  
**TJD:** 15.30 tot 17.30 uur.  
Inlichtingen bij Jack Jansen, telefoon 071-5217846

Aanmelding is noodzakelijk, graag via info@org-id.org  
Wij verwelkomen u graag op 1 juli op ons kantoor.

**COLOFON****Redactiecommissie:**

Hans Nuiver  
Vera Dam  
Patricia Welter

Oplage: 800  
De nieuwsbrief van ORG-ID verschijnt drie keer per jaar.

Vorige nieuwsbrief gemist?  
Kijk op [www.org-id.org](http://www.org-id.org).  
Wilt u ook de nieuwsbrief ontvangen? Neem dan contact met ons op.

**ORG-ID**

organisatie- en beleidsontwikkeling

**TELEFOON:** 071-521 78 46  
**EMAIL:** [info@org-id.org](mailto:info@org-id.org)

**BEZOEKADRES**  
Schipholweg 86  
2316 XD Leiden

**POSTADRES**  
Postbus 256  
2300 AG Leiden

# ORG-ID organisatie & beleidsontwikkeling

Schipholweg 86, 2316 XD Leiden — postbus 256, 2300 AG Leiden — [www.org-id.org](http://www.org-id.org)  
telefoonnummer 071 52 17 846 — faxnummer 071 52 33 405 — e-mail [info@org-id.org](mailto:info@org-id.org)

## EFFECTIEF BELEID: Baggerachterstanden wegwerken...

**Hoe begeleid je projecten in een 'politieke' omgeving? Hoe betrek je partijen met uiteenlopende belangen in complexe krachtenvelden? Vanuit ORG-ID treedt Hans Nuiver op als projectleider voor het landelijke project 'Bagger & Bodem'. Hij ervaart in de praktijk dat beleidsontwikkeling niet alleen moeizaam, maar ook leuk kan zijn: "Menig vraagstuk werd tijdens een 'baggerdiner' opgelost!"**



aan de slag: gezamenlijk probleem- en doelstelling bepalen

Het ministerie van VROM vroeg ORG-ID een verkenning uit te voeren rond het vraagstuk 'verspreiding van bagger op land'. Alle betrokken actoren (drie departementen, VNG, IPO, Unie van Waterschappen, LTO en de milieubeweging) werden daartoe gehoord door ORG-ID en vormden vervolgens samen een kernteam. Onder begeleiding van ORG-ID bepaalden zij gezamenlijk de probleem- en doelstelling en ontwierpen ze een nieuw beleidskader. ORG-ID levert zó een specifieke en nuttige bijdrage aan de ontwikkeling van het nieuwe baggerbeleid.

Het klinkt eenvoudig, maar de praktijk bleek weerbarstig. De beleidsontwikkeling was in een eerder stadium gestagneerd vanwege botsende belangen en heel verschillende opvattingen over de oplossingsrichting. De huidige regelgeving is complex en weinig consistent. Iedere beleidssector en overheid kent eigen prioriteiten. Het vertrouwen in een goede uitkomst van het beleidsproces was sterk verminderd, terwijl de baggerachterstand nog steeds toeneemt. Het project startte met die erfenis.

Gezien deze complexiteit stuurde Hans Nuiver het proces in een 'open' systeem, een wisselend netwerk van stakeholders, actoren en betrokkenen. Hij zorgde voor heldere opdrachtlijnen, duidelijke rollen, verantwoordelijkheden en vooral

veel 'strategische' communicatie. Hans: "Er is al veel gerealiseerd, terwijl ik als projectleider geen enkele zeggenschap heb! Paradoxaal genoeg helpt dat, want het projectmanagement staat boven de partijen. Het blijft betrokkenen aanspreken, signaleert spanningen tijdig en bevordert de resultaatgerichtheid."

Er wordt nu projectmatig gewerkt aan instrumenten voor een gebiedsgerichte en risicogestuurde oplossing. Het bepalen van deze nieuwe 'beleidsstrategie' duurde anderhalf jaar. Eenvoudig was het dus niet. Sectorale ontwikkelingen zorgden steeds voor nieuwe vragen en afwegingen. Naar verwachting treedt het nieuwe beleid binnen twee jaar in werking. Intussen zorgt het projectteam ervoor dat de betrokkenen een handreiking krijgen over hoe je op een effectieve manier met het huidige beleid kunt omgaan.

Hans: "Grote betrokkenheid van het kernteam en mede daarom ook van de stuurgroep, open communicatie over tegengestelde opvattingen en belangen en het tijdig nemen van voortgangsbepalingen bleken voorwaarden voor succes. Het blijft een uitdaging voor ORG-ID om niet teveel in de inhoud te duiken, maar om onafhankelijk regie te voeren in een complex krachtenveld. Zó helpt ORG-ID de baggerachterstand weg te werken!"

## PILOT PROJECT: **Samen leren leren**

**Vaardigheden ontwikkelen en het functioneren duurzaam verbeteren: bij de organisatie SoFoKles wordt er hard aan gewerkt. Door het persoonlijkheidsmodel het Enneagram krijgen teamleden meer inzicht in zichzelf en in hun functioneren als team. Een inspirerende zoektocht voor de organisatie, maar ook voor ORG-ID!**

SoFoKleS is het Arbeidsmarkt- en Opleidingsfonds voor de Kennissector (Universiteiten, Academische Ziekenhuizen en Onderzoeksinstituten). Er wordt daar al langere tijd gewerkt aan het ontwikkelen van de werkorganisatie. Het rendement van losse teambijeenkomsten en individuele trainingen bleek voor de organisatie te beperkt. Hoe leuk of inspirerend zo'n activiteit vaak ook wordt ervaren, volgens SoFoKles moest méér rendement mogelijk zijn. Caroline van Zuilekom van SoFoKles reageerde daarom op de oproep in een eerdere nieuwsbrief van ORG-ID om deel te nemen aan een pilotproject over het 'Creëren van een Lerende Organisatie met het Enneagram'. Sinds enkele maanden loopt het project "Samen leren leren" onder begeleiding van Jeanette van Stijn van ORG-ID.

In de pilot wordt het individuele leren gekoppeld aan het 'teamleren'. Tijdens een introductiedag kregen alle medewerkers een toelichting op het traject en op de geplande activiteiten. Via een individueel enneagram typing interview, een intake gesprek en een gezamenlijke werkdag is de enneagramkennis verder ontwikkeld en verdiept. Daarbij stond het kritisch kijken naar het eigen functioneren centraal.

Door het regelmatig bijwonen van het werkoverleg door Jeanette van Stijn is het 'samen leren leren' verder ontwikkeld. Effectief vergaderen en vormgeven van het besluitvormingsproces waren belangrijke leerpunten, evenals het 'leren confronteren' en het ervaren van de effecten daarvan op elkaar.

Inmiddels is op een teamdag de balans opgemaakt. De teamleden constateerden dat meer inzicht en begrip helpt, maar dat er op de werkplek nog te weinig is veranderd. Op die teamdag is daarom een start

gemaakt met het aanreiken van aanvullende vaardigheden en interventies. Caroline: "Het team van SoFoKles gaat hiermee nu zélf het 'samen leren leren' in de dagelijkse praktijk verder vormgeven." Er worden nu ook individuele (coachings)gesprekken gehouden. Die helpen de medewerkers, maar dienen ook om verdere vervolgstappen en maatwerk te kunnen bepalen.

Winstpunten van de pilot is het nieuwe inzicht van verschillende teamleden, dat ieder op precies dezelfde situatie verschillend kan reageren. Zo is meer bewustzijn ontstaan over mogelijke effecten van eigen gedrag op anderen. En vooral: hoe je daar met elkaar op een constructieve manier mee om kan gaan. Het team ontwikkelt nu vaardigheden die duurzaam het functioneren en daarmee de resultaten ten goede komen. Het enthousiasme groeit: bij SoFoKleS, maar ook bij ORG-ID.



De negen enneagramtypen uitgebeeld. (© www.post-partners.com)

## DE TIJDELIJKE MANAGER: **blijvend effect van een eenmalige actie**

**De inzet van een tijdelijke manager is eenmalig, maar organisaties beleven er ook op de lange termijn plezier aan. Managers van ORG-ID werken vanuit de filosofie van effectgerichtheid. Het gaat daarbij niet alleen om de output, maar vooral om de 'outcome'. Hoe bereikt ORG-ID de gewenste effecten?**

Organisaties vragen ORG-ID regelmatig om tijdelijke managers voor (ziekte)vervanging, extra handen of om te helpen bij lastige veranderingsprocessen. Een tijdelijk manager rust de medewerkers zodanig toe dat deze na vertrek verder kunnen werken aan het realiseren van de gewenste effecten. ORG-ID hanteert daartoe drie principes: de manager is gericht op en vaardig in kennisoverdracht, is procesgevoelig en mensgericht én is transparant in zijn handelen. Vera Dam en Jack Jansen pasten recent deze principes toe.

Een doel van tijdelijk management is vaak om een veranderingsproces te stimuleren. Vera Dam vervangt momenteel een zieke directeur en leert de organisatie tegelijk vormen van projectmatig werken en programmamanagement. Tijdens overleggen wordt theorie overgedragen en vervolgens worden de medewerkers op de werkplek 'op maat' begeleid. Zo wordt het geleerde direct in de praktijk toegepast en worden dure cursussen uitbespaard. Resultaten zijn direct aantoonbaar en werken door na Vera's vertrek.

Een tijdelijk manager kan bijdragen aan het vormgeven van een complex proces of project. Jack Jansen voorziet in tijdelijk projectmanagement, omdat de projectleidster zwangerschapsverlof heeft. Hij legt accenten op de externe gerichtheid van de opdrachtgever en op de (verdere) samenwerking tussen

betrokken belangenorganisaties. Zijn tijdelijke inzet is niet alleen nodig voor de voortgang van het project, maar leidt ook tot aanpassingen in de werkwijze van de organisatie, waar men ook op langere termijn baat bij heeft.

In een eerdere klus introduceerde Jack als waarnemend hoofd van een bedrijfsbureau nieuwe vormen van Planning en Control en Administratieve Organisatie. Hij deed ook daar meer dan 'op de winkel passen'.

Zowel Jack als Vera overleggen intensief met opdrachtgevers over mogelijke interventies en geven desgevraagd feedback op cultuur en structuur van de organisatie. Beiden ambiëren zeker geen 'fulltime' functie als tijdelijk manager. " We moeten tijdelijk management afwisselen met ander advies- en trainingswerk. Zo blijf je alert!"



Dilbert © 2004, United Feature Syndicate, Inc.

## ORIGINEEL EN DUURZAAM: **dát is ORG-ID**

Het is voorjaar! Zo ook bij ORG-ID, getuige onze kleurige bureaufolder, die bij deze nieuwsbrief is gevoegd. De nieuwe folder geeft een beeld van ORG-ID en vooral van onze diensten, die zich richten op: effectief beleid, professionaliseren van organisaties, en competente medewerkers. Deze ordening van onze werkzaamheden vindt u ook terug in deze nieuwsbrief en op onze vernieuwde website [www.org-id.org](http://www.org-id.org)