

# Ruimte



Bewoners van de Wildemanbuurt in Amsterdam denken vanaf het nulpunt mee over een vernieuwingsplan voor hun wijk. Voordeel: er is alle ruimte om de sociale kant in ruimtelijke ordening te vertalen.

## inhoud

- 2 Lopende Zaken
- 3 Ruimte creëren
- 4 Wegaanleg is gebiedsontwikkeling
- 6 Wildemanbuurt beschermt sociale structuur
- 8 Communicatie: verlies raakt ons dieper dan winst
- 10 Nieuwe medezeggenschap: fluitend naar je werk
- 12 Kritische vrienden en coachend leiderschap
- 14 Diversiteit en de ruimte tussen intentie en realisatie

### Onze nieuwe collega's:



Charlotte Riem Vis is specialist in social concept: zij regisseert verbindingen tussen sociaal, cultureel en fysiek beleid. Openbaar bestuur heeft haar professionele interesse.



Janny Dierx is jurist en mediator. Zowel bemiddelen tussen (verbinden, overbruggen) als het productief maken van belangen zijn haar op het lijf geschreven.



Annemarie Reintjes is een ervaren procesmanager in sociale wijkontwikkeling en gebiedsontwikkeling. Zij is ook facilitator creatief denken en stelt mensen in staat buiten gebaande paden te denken.

De gemeente Giessenlanden bestaat uit zeven dorpen en wil de burgers meer bij het bestuur betrekken. André Mooij kreeg de opdracht om het kerngericht werken binnen de gemeente op te zetten. Op dit moment wordt een experiment met één kern uitgevoerd. De uitkomsten daarvan bepalen of kerngericht werken ook bij de andere kernen ingevoerd gaat worden.

In opdracht van de Commissie Gelijke Behandeling onderzoeken Febe Deug, Dick Ernste en Mamita van Leeuwaarde of er mogelijk sprake is van systeemdiscriminatie op een Hogeschool. Zij onderzoeken patronen en mechanismen die maken dat mensen zich gediscrimineerd voelen c.q. worden op basis van hun etnische afkomst. Ina van Diepen verwerkte de statistische resultaten van de digitale enquête, die naast individuele interviews, groepsgesprekken en literatuurstudie werd ingezet.

In de Geestelijke Gezondheidszorg vindt een fusiegolf plaats als gevolg van marktwerking en concurrentie in de branche. Ondernemingsraden moeten adviseren: zijn we het eens met deze schaalvergroting en zo'n ingrijpend proces als een fusie? Arjen Kranendonk ondersteunt de OR van GGZ Grote Rivieren (Dordrecht en omgeving) en Emergis (Zeeland).

Het RRKC is een debatcentrum in Rotterdam. Wilma Ruis voert in een debatreeks gesprekken met Rotterdammers van betekenis over het besturen van de grote stad. De gesprekken met Hugo Bongers (kunst en cultuur), Hans Blankert (economie) en Adriaan Geuze (ontwerp en planning) gaan over de ontwikkeling van Rotterdam.

Toke Tom begeleidt een veranderingsproces van een grote dienst in de gemeente Utrecht. De dienst wil slimmer en slagvaardiger samen werken aan de veranderende en steeds complexere vragen in de stad, waar vaak veel partijen bij betrokken zijn.

Men werkt aan een meer flexibele en projectmatige manier van werken. Samen met het MT is een aanpak gekozen waarin 'richting en ruimte' gegeven wordt: samen onderzoeken wat nodig is, afwegingen maken en knopen doorhakken.

Febe Deug heeft een diner pensant begeleid in opdracht van de Taskforce Diversiteit Schoolbesturen om meer bi-culturele schoolbestuurders aan te stellen.

Charlotte Riem Vis en Eduard van Vloten begeleiden de proeftuin 'In Actie Met Burgers' voor het Actieprogramma Lokaal Bestuur. In deze proeftuin staat de rol van de gemeenteraad centraal. Vijftien gemeenten leren van elkaar en anderen in experimenten en werkbezoeken. Het eindresultaat van de proeftuin is via het Actieprogramma Lokaal Bestuur beschikbaar.

Eduard van Vloten is twee maanden op sabbatsverlof. Hij trekt zich van 6 maart tot en met 6 mei terug in Rome. Zijn wederwaardigheden zijn via twitter te volgen.

In opdracht van de Stuurgroep Intergemeentelijke Samenwerking Voorne-Putten organiseerden Charlotte Riem Vis en André Mooij een conferentie voor raadsleden van de vijf betrokken gemeenten. De conferentie verschaftte helderheid over de vorm waarin de raden betrokken willen worden, zodat draagvlak ontstaat voor een niet-vrijblijvende samenwerking.

Het thema Leeftijdsbewust Personeelsbeleid interesseert steeds meer ondernemingsraden. Sytse Koopmans verkende dit thema en de mogelijke uitwerking ervan in personeelsbeleid samen met OR-leden van de Nierstichting, aangevuld met medewerkers uit alle leeftijdsgroepen.

## Ruimte creëren



In dit BeukBlad beschrijven we opdrachten die De Beuk doet op het gebied van ruimte.

Letterlijk in de fysieke ruimte: vernieuwing van een Amsterdamse buurt waar sloopplannen zijn en sociale structuren behouden moeten blijven; nieuwe snelwegen bij Maastricht en Groningen die verkeersproblemen oplossen en de omgeving voor nieuwe problemen én kansen plaatsen.

Figuurlijke ruimte in de zin van ruimte voor zelfsturing, inbreng, betrokkenheid van professionals en van burgers. De opdrachten gaan over een zoektocht naar betere medezeggenschap in een zorginstelling en over een management development-programma voor een woningcorporatie.

En dan nog ruimte om misverstanden te voorkomen, door te werken aan onderling begrip in een team of door heldere communicatie in een organisatie. Ook als het over een ingewikkeld thema als diversiteit gaat.

Het is vaak de kern van onze opdrachten: ruimte creëren zodat belanghebbenden en betrokkenen hun inbreng en bijdrage kunnen leveren. In de professionele aanpak van de adviseurs en trainers betekent dat een podium verschaffen, mensen uitnodigen en aanmoedigen hun wensen en opvattingen te ventileren, zorgen dat zij ruimte ervaren om ook onverwachte en lastige dilemma's in te brengen.

Ruimte maken betekent ook mensen toerusten zodat ze meningen kunnen vormen, keuzes kunnen maken. Toerusten met vaardigheden, met techniek, met informatie.

Tegenover ruimte krijgen staat ruimte geven. Dat moet meestal komen van leidinggevenden en bestuurders en die kunnen het daar behoorlijk moeilijk mee hebben. Zij voelen de druk van

## De noodzakelijke voorwaarde voor betrokkenheid en samenwerking

verantwoordelijkheid voor resultaten, terwijl ze ook weten dat het bieden van ruimte – tijd, geld, discussie, conflict – een noodzakelijke voorwaarde is voor vrijwel alle processen waar mensen, organisaties, partijen aan deelnemen.

Ruimte bieden is een kunst. Of liever gezegd een kunde: het is te leren. Het hele management development programma van woningcorporatie Portaal draait om ruimte creëren, zodat overall in de organisatie verantwoordelijkheid en betrokkenheid zich kunnen ontwikkelen. En in de Wildemanbuurt in Amsterdam is ruimte creëren consciëntieus aangepakt in de dubbele betekenis van ruimte: ruimte voor de bewoners om hun woon- en leefruimte mee vorm te geven.

**DORIEN DE WIT**



# Investeer in kaderstelling en verken de meningen



Het lijkt alsof heel Nederland het er op dit moment over eens is: het aanleggen van nieuwe wegen kan en moet slimmer en sneller. Logistiek Nederland schreeuwt erom: de problemen zijn er nu, de oplossingen mogen geen twintig tot dertig jaar vergen. De crisis voert de druk op: investeren in infrastructuur creëert werkgelegenheid. En het kan, sneller en slimmer.

De kansen liggen vooral aan het begin van de procedures: bij de kaderstelling door bestuurders en, soms al tegelijkertijd, bij een vroegtijdige, brede verkenning van de meningen en ideeën van alle betrokkenen. De Beuk ondersteunt grote infrastructurele projecten en werkt op beide fronten: verheldering van bestuurlijke kaderstelling en een brede verkenning onder betrokkenen.



De tijd dat een weg, een snelweg, enkel en alleen een zo kort mogelijke verbinding tussen twee punten vormde, is voorbij. De ruimte is te kostbaar en schaars om slechts het enkele belang van automobilisten te dienen. Bovendien creëert een weg kansen in een gebied: voor economische ontwikkeling, voor betere bereikbaarheid van woon- of recreatiegebieden, voor combinaties van natuur- en waterverbindingen. Maar ook de negatieve effecten voor leefklimaat en natuur kunnen aanzienlijk zijn. Elke beslissing, over de ligging, de route, de weg in een bak of een tunnel, heeft consequenties. Wegaanleg is gebiedsontwikkeling geworden met alle risico's op belangenconflicten van dien.



## Investeer in kaderstelling

Des te belangrijker is een adequate kaderstelling door politiek en bestuurders. Het gaat om de vraag welke problemen je oplost, welke kansen je benut en welke eisen je daarbij stelt. Kaderstelling biedt daar liefst een eenduidig en consistent antwoord op dat ook nog eens toekomstbestendig is. Bij grotere infrastructurele projecten zijn meestal verschillende overheden betrokken met een eigen politieke en bestuurlijke agenda. Grote projecten zijn bovendien vaak zo complex dat begrippen als volledig overzicht, zekerheid en beheersbaarheid behoren tot de categorie hoop en illusie. Bestuurders zijn vaak – begrijpelijk – huiverig om besluiten te nemen waarvan ze niet alle gevolgen kunnen overzien en waarbij nieuwe ontwikkelingen in de samenleving weer tot andere eisen kunnen leiden.

## Wegaanleg is gebiedsontwikkeling

De opgave voor de projectleiding van infraprojecten, meestal zeer deskundige vakmensen, is om flink te investeren in de informatievoorziening van de bestuurders en de politici. De gemeenteraden en provinciale staten kunnen pas kiezen als zij de problemen kennen en als de risico's, de gevolgen van de oplossing en de gevolgen van niks doen, duidelijk zijn.

### Groningen

De zuidelijke ringweg Groningen kan het verkeer onvoldoende verwerken. De overheden (gemeente, provincie en rijkswaterstaat) werken aan een plan om de doorstroming van het verkeer en de bereikbaarheid van de stad te verbeteren. In de geest van de Commissie Elverding ('Sneller en beter') adviseert Jeroen Haan over de opzet van de communicatie en participatie.

Er liggen zes oplossingen op tafel voor een duurzame zuidelijke ringweg. De projectorganisatie Zuidelijke Ring Groningen werkt aan de uitwerking ervan. De bewoners, bedrijven en belanghebbenden kunnen tijdens een raadpleging hun mening geven over de verschillende varianten. De stuurgroep weegt het resultaat van de raadpleging mee als zij haar voorkeursvariant bepaalt. Die legt zij voor aan de minister van Verkeer en Waterstaat.

## Duidelijkheid

Jeroen Haan: “Het is logisch dat de gemeente Groningen, de provincie Groningen en Rijkswaterstaat vanuit verschillende kanten (en met verschillende belangen) naar de voor- en nadelen van de ringwegvarianten kijken. Er speelt mee dat er gemeenteraadsverkiezing is in 2010 en dat de gedeputeerde naar een andere functie vertrekt. Dat maakt het complex om samen te komen tot één boodschap, die iedereen kan uitleggen met eigen nuance, zonder dat er tegenstellingen ontstaan.”

“Het helpt al als bestuurders duidelijk aangeven welke van hun uitgangspunten vaststaan en waar zij nog een advies van bevolking, bedrijven en belangenorganisaties over willen. In een later stadium moeten bestuurders kunnen uitleggen wat er uit een raadpleging is gekomen (de oogst) en wat zij daarmee hebben gedaan”, aldus Jeroen Haan.

## Winst van verkenning

Een brede verkenning onder belanghebbenden en belangstellenden, liefst in een vroeg stadium, levert winst op in tijd en inhoud. “Als je een weg ondergronds realiseert, ontstaat er boven de grond ruimte waar van alles mee kan. Dat brengt mensen tot actie, tot plannen of ook tot ongerustheid. Een weg is een ingreep en iedere ingreep verandert de hele omgeving. Dat betekent dat je je opgave anders moet formuleren: niet de nieuwe weg (oplossing) is het centrum van de wereld, maar de omwonenden, de ondernemers, de weggebruikers.”

## Informereren

De projectleiding A2 Maastricht besloot tot een brede consultatie van inwoners over de plannen van de drie consortia voor het stuk snelweg dat straks onder de stad door loopt. Van de winter zijn de plannen gepresenteerd. “Het gaat niet eens om het mogen of moeten kiezen”, zegt Dorien de Wit die als strategisch communicatieadviseur bij A2 Maastricht betrokken is, “het gaat de meeste mensen om goed geïnformeerd worden. Heel Maastricht weet dat er een grote ingreep in de stad plaatsvindt en ieder heeft zo zijn eigen belang om te willen weten wat er precies gebeurt.” De presentatie van de plannen met maquettes, infopanelen en 3D-films, heeft ruim 3500 bezoekers getrokken. Een veelgehoorde reactie was dat alle drie de plannen er goed uitzien en ook dat mensen blij zijn niet te hoeven kiezen want “dat is werk voor de

deskundigen.” De bezoekers waren tevreden over zoveel informatie en de meesten hadden vooraf niet kunnen bedenken dat er, behalve de tunnel, ook nog zoveel andere plannen in het project meegenomen worden.”

## Maastricht

Vanaf 2015 gaat het A2-verkeer in Maastricht door een tunnel. Drie consortia gingen naar de opdracht om de tunnel aan te leggen en het gebied erboven en eromheen enorm te verbeteren. Tijdens de aanbesteding vond – uniek in Nederland – een consultatietraject plaats waarin belanghebbenden en belangstellenden informatie konden inwinnen over en reageren op de drie plannen. Dorien de Wit adviseerde het consortium Unie van Maastricht over de aanpak van de consultatieperiode.

## Verrijken

Het aantal mensen dat via internet een reactie heeft ingediend, ligt veel lager, ongeveer 260, waarvan 20 reacties namens belangenorganisaties. “De mensen zitten vol suggesties en vragen en die zijn waardevol. Zij geven een idee over te verwachten aandachtspunten en knelpunten. Ze brengen nieuwe informatie in, zien verrassende mogelijkheden en verstrekken kennis over het gebied die alleen bewoners hebben. Kortom, deze inbreng in dit stadium van het proces, helpt de ontwerpers om betere, kansrijke plannen te maken.” Bij bestuurders en bij professionals bestaat vaak grote huiver om mensen in een vroeg stadium uitgebreid te informeren. Het gaat om grote projecten waar veel disciplines bij betrokken zijn. Dit is ons werk, vinden de professionals, hoe kan een buitenstaander hier iets van vinden, of nog erger, zich ermee bemoeien? De beginfase van de plannen is abstract, terwijl bewoners of ondernemers direct naar een concrete invulling toe willen. Dus wat heb je dan te vertellen?

## Buren

Dorien de Wit kan er wel een antwoord op geven: “Je toont de mensen hoe je je verdiept in het gebied, welke aspecten je allemaal onderzoekt, hoeveel onderzoek je doet om aan de juiste gegevens te komen. In Maastricht gaat het om een plan voor de snelweg, maar de inwoners zagen ook hoe goed er over de afwikkeling van het langzame verkeer wordt nagedacht. Je toont hoe je met de verschillende belangen bezig bent. En al zijn de mensen het niet in alles met je eens, ze zien de betrouwbaarheid en gedegenheid van de aanpak en ze maken een partij mee die luistert. Dat telt, en dat werkt de hele duur van het project door. Eigenlijk ben je bezig om kennis te maken met je burens van de komende jaren. Want al die tijd dat je aan de weg werkt, zijn deze mensen je ‘buren’ en het helpt enorm als je daar goed mee overweg kunt, ook bij verschillen van inzicht.”

DORIEN DE WIT / SIMONE VELDBOER



Bel De Beuk 0227 59 47 10

- Voor een strategisch communicatieadvies.
- Als u een vroegtijdige verkenning van meningen in uw project wilt inbouwen.
- Als u wilt zorgen dat met een fysieke ingreep ook sociale verandering meebeweegt.



# Wildemanbuurt wil sociale structuur veiligstellen



Er was nog niets... geen plan, geen tekening, alleen een gebouwenkaart waarop staat welke gebouwen zeker, welke misschien en welke niet gesloopt worden. En er was de politieke afspraak dat er voor de Wildemanbuurt – als laatste van alle wijken in Amsterdam Osdorp – een vernieuwingsplan gemaakt moet worden. De stadsdeelraad besloot, samen met de corporaties, dat dit het moment was om de bewoners mee te laten praten. Vanaf het begin, omdat de stadsdeelraad en de corporaties zo groot mogelijk draagvlak onder de bewoners wilden verwerven. Hoe laat je buurtbewoners praten over iets dat er nog niet is: een vernieuwingsplan? De Beukadviseurs Wilma Ruis en Jeroen Haan hielpen mee de vraag te beantwoorden.



Het was moedig van de Stadsdeelraad om samen met de woningcorporaties en de bewoners bij nul te beginnen, vindt Wilma Ruis, want praten zonder plan is wel een heel ander perspectief dan praten over een plan waar de professionals hun licht over hebben laten schijnen. De insteek kwam voort uit het vaste voornemen om de sociale structuren in de Wildemanbuurt overeind te houden. Sterker: samen werken aan een vernieuwingsplan voor de eigen woonomgeving zou de cohesie zelfs moeten versterken. Een goede buurt bouw je niet met fysieke maatregelen, je moet ook investeren in een sociale aanpak.

## Ontmoeten

“Het was bepaald niet zo dat de bewoners stonden te trappelen om mee te doen aan dit traject”, vertelt Wilma Ruis, “er bestond natuurlijk weerstand tegen de verandering. De bewoners van flats die op de nominatie stonden gesloopt te worden, vonden dat vreselijk. En hoe krijg je de jongeren zo ver dat ze mee willen denken? We zijn daarom eerst op zoek gegaan naar sleutelfiguren, de schooldirecteur, de voorzitter van de winkeliersvereniging, de beheerder van een flatgebouw en de huisarts. Dat zijn de mensen die veel bewoners zien en die konden uitleggen dat er een traject op gang kwam waar ze aan mee konden doen of bij weg konden blijven. Maar waar ze ook verantwoordelijkheid in konden nemen om te zorgen dat de Wildemanbuurt een betere buurt zou worden. Aan ons de taak om zo’n traject te ontwerpen waarin veiligheid en ruimte was voor die bewonersinbreng.”

Samen met Bernadette Janssen van het stedenbouwkundig bureau BVR stelden Jeroen Haan en Wilma Ruis een participatieplan op. Zij richtten zich daarbij op de verschillende perspectieven die de bewoners zien voor de Wildemanbuurt en vroegen zich af op welke manier die perspectieven konden bijdragen aan een oplossing voor de sociale vraagstukken. Uit een eerste ronde van bewonersgesprekken bleek ‘ontmoeten’ een belangrijk thema te zijn. Daar zetten de drie adviseurs op in.

## Herkenning

Het drietal besloot om te werken met kleine groepen van gelijkgestemde bewoners. Na een gezamenlijke startbijeenkomst waarin mensen informatie kregen over de aanpak, volgden rondetafelgesprekken voor ondernemers, voor jongeren, voor mensen uit koopwoningen, voor mensen uit verschillende flatgebouwen, kortom mensen met dezelfde belangen praatten met elkaar. “In plaats van een grote grijze brij van verschillende belangen, her-

kenden de mensen elkaars zorgen en snapten ze elkaars wensen. Zo was er een groep

bewoners van een flat die gesloopt zou worden, oudere mensen die hun woning helemaal niet uit wilden. Al pratende bleek dat het niet zozeer om de woning ging, niet om het flatgebouw. Tussen die mensen bestonden over en weer zorgstructuren waardoor zij nog zelfstandig konden wonen. Daar ging het om. Dat brachten

# Praten zonder plan

zij dus in in het vernieuwingsplan: die zorgstructuren moeten overeind blijven.”

Zowel mensen van de stadsdeelraad als van de woningcorporaties traden als gespreksleider op in de verschillende groepen. Niet zomaar uit de losse pols, maar goed voorbereid door Wilma Ruis en Jeroen Haan. Ze stelden open vragen en leerden om daarop door te vragen. Dat maakte de bewoners duidelijk dat de professionals bereid waren naar hen te luisteren. Bovendien leverde het inzetten van die professionals ook nog eens op dat er met meer kleine groepen gewerkt kon worden en zij dus direct hoorden wat de wensen en ideeën waren.

### Sociale sloop

Doordat er in de Wildemanbuurt veel mensen wonen die in een achterstandssituatie verkeren, lopen er allerlei projecten op het gebied van sociale activering. Om daar enig zicht op te krijgen, zetten Ruis en Haan de gespreksleiders van de groepen ook nog een keer apart in een rondetafelgesprek. “Behalve aan fysieke sloop, is de buurt misschien ook wel toe aan enige sociale sloop, liever gezegd aan sociale vernieuwing en nieuwe projecten die beter passen bij de ontwikkeling van de wijk en bewoners. We nemen aan dat de gespreksleiders met hun professionele blik extra informatie uit de gesprekken hebben gehaald en we zijn benieuwd naar succes of mislukking van sociale projecten.”

Tekenaar Ricardo Bravenboer tekende de inbreng van de mensen in in plankaarten die hij aan het einde allemaal over elkaar heen kon leggen. Zo werden de contouren van het vernieuwingsplan van de Wildemanbuurt zichtbaar. Leuk detail is dat de stadsdeelraad deze plankaart heeft gebruikt als nieuwjaarskaart 2009. Na deze participatieronde trekt de stadsdeelraad zich terug uit de planontwikkeling. De corporaties nemen de concrete invulling ervan in uitvoeringsplannen voor hun rekening. Vooral met het oog daarop is het belangrijk geweest om de bewoners invloed op het meest oorspronkelijke ontwerp te geven. Bovendien is deze op zich zo abstract lijkende ontwerpfase het beste moment om de sociale aspecten een plek te geven. Het flatgebouw van de oude mensen wordt naar verwachting niet gesloopt.

### SIMONE VELDBOER



**Bel De Beuk** 0227 59 47 10

- Voor een buurtgericht vernieuwingsplan.
- Als professionals willen leren effectiever met bewoners te communiceren.
- Wanneer u invulling wilt geven aan sociale cohesie op wijkniveau.



## Sociaal kapitaal in een buurt

Het afgelopen jaar heeft De Beuk in alle 40 Vogelaarwijken een Ik-Ver-Tel-Mee film gemaakt. Ruim 1750 bewoners van alle leeftijden en kleuren hebben de minister van Wonen, Wijken en Integratie via een videoboodschap laten weten hoe zij het wonen in hun wijk ervaren. Naast trots en verbondenheid met hun buurt brachten zij hun wensen onder woorden. Wijken mogen schoner, huizen en de openbare ruimte beter onderhouden. Ze vragen aandacht voor de sociale cohesie tussen verschillende groepen, maken zich zorgen over zwarte scholen en de veiligheid van hun kinderen. Op betrokken wijze spreken ze mooie ideeën en wensen in. Ministerie en gemeenten hebben enthousiast op de films gereageerd. Geen film is hetzelfde, iedere wijk is uniek.

Onze adviseurs hebben de resultaten van deze filmpjes besproken aan de hand van de bevindingen van Robert Putnam. Putnam onderscheidt drie soorten kapitaal: individueel, sociaal en contextueel. Het idee erachter is dat mensen pas vertrouwen in instituties hebben als ze vertrouwen in zichzelf en in elkaar hebben. Volgens Putnam zit daar een volgorde in: om vertrouwen in instituties te krijgen is vertrouwen in jezelf en anderen nodig.

De Beuk adviseurs hebben alle filmpjes bekeken en geanalyseerd. Een van de conclusies is dat in veel buurten de bewoners gewend zijn geraakt aan de diversiteit en er steeds vaker toenadering tot de ander ontstaat. Diversiteit is niet alleen meer een probleem, bewoners benoemen het plezier van diversiteit of hebben het er niet meer over. Voor veel mensen is de cohesie en vooral het in stand houden van sociale structuren in een buurt van wezenlijk belang. Vaak wordt daar aandacht voor gevraagd, zeker als er sloop- of renovatieplannen zijn. Een andere conclusie uit de Ik-Ver-Tel-Mee films is dat vertrouwen in instituties vaak ontbreekt. Bewoners noemen de overheid, corporaties, welzijns- en ondersteuningsorganisaties zelden als instanties die ze vertrouwen of waar ze goede ervaringen mee hebben.

De inzichten uit de films neemt De Beuk mee bij het ontwerpen van participatietrajecten. In de Wildemanbuurt betekende dit onder meer dat we de gespreksgroepen zo klein mogelijk maakten en lieten begeleiden door iemand van een corporatie of stadsdeel. Die rol voor de professionals brengt de instituties dichterbij, ze zijn in een luisterende en doorvragende rol. Bewoners discussieerden met elkaar. De begeleiders stuurden het gesprek, bespraken de resultaten en luisterden naar wat er gezegd werd. Resultaat: er zijn nieuwe verbindingen gelegd tussen bewoners onderling en met het stadsdeel en de corporaties.

### WILMA RUIS

*Een vrijwel ideaal communicatiemoment, zo'n 1 op 1 situatie van zender en ontvanger met hun volle aandacht bij het gesprek. Zo interessant is de interactie dat zelfs de toeschouwer geboeid raakt.*

*Volgens de nieuwe inzichten in beïnvloedingsmechanismen hebben we in deze situatie te maken met high involvers (mensen met bijzondere betrokkenheid) die bewust en gepland gedrag vertonen. Dan komt de boodschap wel over.*





## Communicatie als vehikel

### Verlies raakt ons dieper dan winst

Kim van den Berg  
kim@beuk.nl



Ron Rutherglen (rechts op de grote foto) en Kim van den Berg (foto boven) trainden de Ethiopische adviseurs van ontwikkelingsorganisatie SNV. Prominent op het programma stonden communicatievaardigheden voor adviseurs.

Communicatie is een centraal vehikel in alle opdrachten van De Beuk: organisatieverandering, medezeggenschap, bestuurlijke arrangementen, zonder communicatie komt geen beweging op gang.

Recent onderzoek over de werking van communicatie en beïnvloeding leert ons, dat het effectief is om mensen die een grote mate van betrokkenheid hebben bij een bepaalde zaak, met argumenten te benaderen. Zij verwerken die argumenten wat kan leiden tot ander gedrag. Als mensen niet betrokken zijn bij het onderwerp heeft het nauwelijks zin om hen met argumenten te proberen te overtuigen. Om hen te beïnvloeden is een heel andere aanpak nodig, zoals het inzetten van een autoriteit, de macht van het getal of een onverwacht in het oog springend evenement.

Ander onderzoek wijst uit dat een groot deel van ons gedrag gebaseerd is op automatisch gedrag. Slechts 5% van ons gedrag is bewust gedrag. Voor de andere 95% heeft het geen zin om argumenten aan te voeren en zijn andere soorten interventies nodig om het automatisch gedrag te doorbreken.

In opdrachten rond communicatie verdiepen wij ons in de vraag hoe je mensen motiveert als ze 'low involved' zijn en vooral vanuit automatisch gedrag reageren. Helpt het om hen nieuwe perspectieven in het vooruitzicht te stellen: het leven/werk wordt mooier, meer of beter? Experiment en onderzoek leveren een verrassend antwoord op: onze angst om iets te verliezen is een krachtiger motivator dan een lonkend toekomstperspectief. Elke boodschap die mensen wil motiveren heeft rekening te houden met dit mechanisme. Intrigerend!

# Máxima Medisch Centrum zoekt nieuwe medezeggenschap



Het lijkt een paradox: we willen de structuur van de ondernemingsraad veranderen, laten we het daarom even niet over medezeggenschap hebben. En toch is dat wat er bij Máxima Medisch Centrum (MMC) in Eindhoven en Veldhoven gebeurt. Een nadere verkenning van de behoefte aan een andere MZ-structuur, bracht de echte bottleneck aan het licht: de betrokkenheid van de medewerkers bij de organisatie taant, mensen zijn sceptisch, soms murw en geloven niet meer dat hun inbreng invloed heeft op de organisatie. Op initiatief van Beukadviseur Dick Termond hebben ze het in MMC even niet meer over de formele OR en medezeggenschap, de focus is gericht op betrokkenheid: van medewerkers bij hun organisatie, van managers bij hun medewerkers. De eerste winst is plezier, vooral bij de mensen die aan dit traject meewerken.



Máxima Medisch Centrum is een grote organisatie van 3500 medewerkers. Om zijn vernieuwende aanpak beheersbaar te houden, bedacht Dick Termond een pilot voor één afdeling. De resultaatverwoordelijke eenheden Inkoop, Services, Vastgoed & Huisvesting en Medische & Informatie Technologie namen de uitdaging aan. Alle vier eenheden maakten tot halverwege 2008 deel uit van het Facilitair Bedrijf van MMC. Daarna is het Facilitair Bedrijf door reorganisatie uit elkaar getrokken in verschillende afdelingen. Deze afdeling is met 340 medewerkers een aardige schaal voor de pilot. Ook bedrijfsmanager Martijn Schasfoort doet mee. “Betrokkenheid levert gigantisch veel op voor een organisatie. Medewerkers voelen zich dan prettig in hun werkomgeving en dat merk je in hun motivatie om goed werk te leveren.” Schasfoort vindt er geen doekjes om dat die werksfeer in de organisatie nog maar sporadisch voorkomt. “De mensen schoppen tegen de organisatie.”

## Vleugellam

Niet omdat Máxima Medisch Centrum zo'n slechte werkgever is of omdat het management niet deugt, verklaart Termond. Het is voor alles extern voorgeschreven beleid dat medewerkers het gevoel geeft vleugellam te zijn. Bezuinigingen die hun werkzaamheden tot het hoogst noodzakelijke beperken, schaalvergroting waarin een vertrouwde cultuur sneuvelt zonder dat er zo direct iets voor terugkomt en bureaucratische regelgeving die tot klerkengedrag dwingt. Termond komt het tegen in de zorg, maar ook in het onderwijs. “Je kunt niet meer zelf bepalen of een gesprek vijf of vijftien minuten duurt en om een lampje te vervangen heb je geen lampje nodig, maar pen en papier om een bon voor de technische dienst te schrijven. Je moet bijna Robin Hood zijn om tegen dit systeem in te gaan.”

# Fluitend

## Grip

Terwijl, en dat is een schrille tegenstelling, veel eigentijdse managers juist geloven in het aanboren en bevorderen van de eigen kracht, creativiteit en verantwoordelijkheid van hun medewerkers. Waar vind je die ruimte? “Je bevindt je eerder in een duivels dilemma dan dat je op die vraag een antwoord kunt formuleren”, zegt Termond. “Met alle betrokkenheid van de wereld krijgen de medewerkers van Máxima Medisch Centrum het zorgkantoor toch niet op een andere koers. Zulke verwachtingen zijn irreëel. Maar je kunt in je eigen organisatie wel ruimte creëren om de medewerkers mee te laten denken over de vraag hoe de externe druk binnen in de organisatie op de slimste manier opgevangen kan worden. Nu worden maatregelen van bovenaf omgewerkt naar beleid dat op de werkvloer uitgevoerd wordt. Je kunt je voorstellen dat medewerkers zelf ook goede ideeën hebben hoe ze met regels en schaalvergroting om kunnen gaan. Dat geeft geen grip op de regels zelf, maar wel op de wijze waarop regels uitgevoerd en in de organisatie ingepast worden.”

## Fluiten

Die benadering sluit aan bij wat Schasfoort ook voor ogen staat: samenwerken met medewerkers die binnen de gegeven omstandigheden kritisch zijn maar, het belangrijkste, ook mogelijkheden zien. Daarvoor wil hij ruimte scheppen. Schasfoort ziet dat als een taak voor de managers, die ruimte scheppen en medewerkers faciliteren.

Bij de eenheden Inkoop, Services, Vastgoed & Huisvesting en Medische & Informatie Technologie bleken er voldoende mensen te zijn die zich in willen spannen om betrokkenheid te agenderen. Ook twee mensen uit de bestaande ondernemingsraad doen mee. Sommigen sceptisch, terughoudend, maar “het feit dat ze meedoen, zegt dat ze kansen zien”, vindt Termond. Ook het statement dat de projectgroep inmiddels geformuleerd heeft en dat als werkdoel geldt, getuigt van een positieve blik: Fluitend naar je werk en fluitend op de fiets.

## Petje af

Bedrijfsmanager Schasfoort neemt samen met de medewerkers deel aan deze projectgroep over betrokkenheid. Dat maakt duidelijk hoever deze aanpak van de traditionele medezeggenschap af staat. Dan zou Schasfoort immers de bestuurder zijn en dan zou de OR bij hem komen mopperen over de werksituatie. Of Schasfoort zou bij de OR het gebrek aan betrokkenheid agenderen. “Ik

heb de pet van de bedrijfsmanager afgezet en ben nu vooral een

medewerker van MMC die meedoet aan deze ideeënvorming.”

Hij vond dat niet gemakkelijk: “Je stelt je kwetsbaar op. Een manager voert beleid uit en dat gaat vaak niet zonder slag of stoot. Maar iedereen weet dat het je functie is. In deze groep laat ik de bescherming van de functie even varen. Met elkaar probeer je te bedenken of en hoe mensen weer betrokken medewerkers kunnen worden.”

## Ontvangen

Inmiddels is er een plan van aanpak opgesteld dat zich richt op twee gebieden: grotere participatie van de medewerkers en bij de managers meer ruimte om de medewerkers mee te laten doen. De eerste stap is als projectgroep zichtbaar zijn op de werkvloer en daarvoor is een communicatieplan opgesteld. Het uitgangspunt is niet: wij zijn een nieuwe groep mensen die en dit en dat en zus en zo voor de medewerkers gaat doen. Nee, het uitgangspunt is: roep nou eens hardop waar je in deze organisatie tegen aanloopt, hoe je je werk beter zou kunnen doen, welke verandering je graag doorgevoerd ziet en vooral wat jij daar persoonlijk aan bij wilt dragen. “Niet zenden, maar ontvangen”, vat Termond samen.

Een eerste interviewronde heeft zo'n vijftig tot zestig reacties opgeleverd. Naar verwachting zitten er bruikbare en uitvoerbare onderwerpen in. De projectgroep wil daaromheen groepjes

mensen samenstellen die met zo'n onderwerp aan de slag gaan. Persoonlijke belangstelling en deskundigheid in combinatie met vrijheid van handelen en faciliteiten moeten de mensen over de streep halen om zich met hun organisatie te bemoeien. Schasfoort realiseert zich dat het management daar een cruciale rol in vervult: “Medewerkers moeten tijd krijgen om aan zo'n groepje mee te doen en managers moeten er mee voor zorgen dat er voorstellen of plannen verder gevoerd kunnen worden.”

## Opmaat

Een pril succes is geboekt: de pleitbezorgers van meer betrokkenheid die dit traject trekken, krijgen er plezier in. Zonder al te hoge verwachtingen, merken ze dat ze een goed plan hebben gemaakt, dat ze zich weliswaar hard moeten inspannen om medewerkers enigszins in beweging te krijgen, maar dat het wel lukt. De samenwerking tussen én medewerkers én OR-leden én een bedrijfsmanager levert op. Het wordt een spannende zomer bij deze afdeling van Máxima Medisch Centrum: als het lukt om medewerkers rondom een thema te organiseren, lukt het dan ook om hun plannen doorgevoerd te krijgen? Lukt het om betrokkenheid vlot te trekken en verwerft participatie een vaste plaats in de organisatiestrategie? Dat zou een mooie opmaat tot vernieuwde medezeggenschap zijn.

## SIMONE VELDBOER



Bel De Beuk 0227 59 47 10

- Voor het ontwerpen van vernieuwende medezeggenschap.
- Als u met uw medewerkers zoekt naar vergroten van betrokkenheid.
- Wanneer u de verzuchting hoort: “Ging ik maar fluitend naar mijn werk!”



# naar je werk

# Lerende managers brengen dynamiek in woningcorporatie



Wat is er fijner dan een kritische vriend? Zo iemand die je vertrouwt, die jou vertrouwt en met wie je graag wilt delen? Een kritische vriend zegt waar het aan schort en helpt je een stap vooruit. In het perspectief van organisaties, vooral van lerende organisaties, maakt een kritische vriend feedback mogelijk en verrijkt collegialiteit en samenwerking. De Beuk ontwikkelde het concept Kritische Vriend als werkvorm voor organisatiebrede leertrajecten, zoals bij woningcorporatie Portaal.



De landelijk opererende woningcorporatie Portaal weet dat een lokale aanpak nodig is om succesvol te zijn. De organisatie werkt daarom in een regiostructuur met daarbinnen ruimte voor lokaal maatwerk. Dat betekent dat enerzijds de medewerkers zelfstandig werken en anderzijds management en directie moeten investeren in binding, verbondenheid en uitwisseling. Neem daarbij de ambitieuze missie van Portaal om als een sterke maatschappelijk ondernemer op te treden en het is duidelijk dat deze organisatie hoge eisen aan zichzelf stelt.

Een van de manieren om de intenties succesvol in de praktijk te brengen, is leren en trainen. De Beuk heeft voor de woningcorporatie een management development-programma opgezet waarin leidinggevend in een half jaar hun competenties versterken en waarin tegelijkertijd de nieuwe ambities van Portaal aarden in de organisatie. De 'Kritische Vriend' neemt in dit traject een prominente plaats in.

Beukadviseur Ron Rutherglen, die samen met Toke Tom en Kim van den Berg het traject ontwierp, licht toe: "Bij een organisatie van zelfstandige, ondernemende medewerkers hoort een passende stijl van leidinggeven. Coachend en kaderstellend leiderschap, zo noemen we het. Als leidinggevend hun medewerkers op die manier aansturen, dan ontstaat er voor de medewerkers ruimte om initiatief te nemen, om hun verantwoordelijkheid te nemen. Door de managers te trainen in deze stijl van leidinggeven komt er een nieuwe dynamiek in de organisatie tot leven."

## Sitting on your hands

De kortst mogelijke beschrijving van coachend leiderschap is: 'sitting on your hands'. Rutherglen zet dat begrip af tegenover de leidinggevend die denken dat zij de oplossing voor alle

## Kritische vrienden en coachend

problemen paraat moeten hebben. "Sitting on your hands is een lastige opgave voor managers. Snel de oplossing aanreiken ligt veel vaker voor hand. Maar medewerkers groeien pas echt als ze hun problemen zelf kunnen oplossen. Als leidinggevende ben jij degene die de ander helpt bij het denken en kiezen en daarbij reik je hen elementen uit de organisatievisie aan. Zo leert de medewerker om die oplossingen te vinden die passen in het grotere geheel."

Het Beukteam bracht drie lijnen aan in het leertraject. De eerste heet 'Sturing vanuit visie'. In 2008 heeft Portaal een nieuwe missie en visie geformuleerd met daarin tien doelen, Tien routes naar 2014. "De leidinggevend weten dus aan welke taak ze de komende jaren werken en daardoor kunnen ze concrete leerwensen

formuleren: wat moet ik doen en wat vraagt dat van mij? Met de doelen voor ogen, is het ook mogelijk om realistische cases voor het MD-programma te bedenken en dilemma's in te schatten", zegt Rutherglen.

### Meesterschap

De tweede lijn gaat over het profiel van de Portaalmanager. "In het visiedocument vind je terug wat de kernwaarden en competenties zijn van een manager die werkt aan de Portaaldoelen. De kritische vraag voor de leidinggevendenden is hoe hun bagage – kennis, vaardigheden, competenties – zich verhoudt tot die kernwaarden. En wat zij nodig hebben om zich te ontwikkelen. Van daaruit ontwikkelt zich het besef over wat hun medewerkers nodig hebben om door te ontwikkelen, hoe je als leidinggevende een goede leeromgeving creëert."

De derde leerlijn, tenslotte, is het 'meesterschap'. "De twee al genoemde leerlijnen geven de leidinggevendenden theorie over coachend leiderschap, geven hen inzicht in vaardigheden en competenties. Daarmee gaan zij aan het werk in het onderdeel 'meesterschap'. Daar gaat het om doen, doen en nog eens doen. We investeren in vaardigheden, zoals goede feedback geven en omgaan met weerstand. De leidinggevendenden willen beter leren 'aanspreken'. Het gaat er immers om dat hun medewerkers problemen onder ogen zien, daarop reflecteren en aan het werk gaan om zaken te verbeteren. En we trainen de deelnemers ook om gesprekken te voeren met hun eigen leidinggevende, want die is op de achtergrond natuurlijk altijd aanwezig."

### Kritische Vriend

Behalve de bovenbeschreven drie lijnen, stelt het Beukteam drie elementen centraal in het traject: veiligheid (de setting), het competentie-pentagram (een instrument) en de Kritische Vriend (een werkvorm). De drie elementen sorteren leerrendement en

Daarbij helpt – en dat is de nieuwe werkvorm – de Kritische Vriend. Iedere deelnemer kiest een maatje, samen vormen ze een duo en ze zijn gedurende het leertraject elkaars sparringpartner. Tussen de partners ontstaat een mate van vertrouwelijkheid en daarmee een veilige leeromgeving. In zo'n setting durf je met elkaar te spiegelen en elkaar feedback te geven op de leerresultaten.

Goede feedback geven is een basiscompetentie van de coachende leider en door het concept Kritische Vriend oefenen de managers vanaf het begin om feedback te geven en feedback te ontvangen. "Het zoeken van een Kritische Vriend was de eerste stap in het traject. Die is uitgevoerd nog voordat we aan de inventarisatie van leerwensen begonnen. Die inventarisatie deden we door middel van interviews met de duo's. Feedback geven is van meet af aan verankerd in de praktijk", vertelt Rutherglen.

### Binding dwars door regio's

Het competentie-pentagram en de Kritische Vriend dragen ook bij aan de binding in de organisatie. De vijf regio's waarin Portaal werkt, moeten geen vijf eilanden worden. Ze moeten juist met elkaar verbonden blijven en er moet uitwisseling door de hele organisatie plaatsvinden. Het pentagram maakt ieders kwaliteiten zichtbaar. "Dat is slim en handig, want zo weet je dwars door alle regio's heen bij wie je terecht kunt als je met een bepaalde vraag zit", aldus Rutherglen.

De Kritische Vriend versterkt de organisatiebrede blik vanwege het nadrukkelijke verzoek bij het kiezen: zoek iemand van een andere afdeling en liefst uit een andere regio. Zo worden onbekende collega's elkaars partner in het leertraject en dat maakt het gemakkelijk om elkaar ook na dit half jaar op te zoeken. Zo'n uitwisseling is van cruciaal belang voor een lerende organisatie. Behalve nieuw leiderschap, borgt Portaal met het leertraject daarom ook de dynamiek die de organisatie in ontwikkeling houdt.

### SIMONE VELDBOER



# leiderschap

tegelijktijd genereren ze de dynamiek van een lerende organisatie.

"Je moet je een beetje op je gemak voelen om te kunnen leren, dat is bekend. En wij gebruiken voor zo'n setting de klassieke Beukmethode: leren aan de positieve kant, zoeken naar wat er al goed gaat en dat als startpunt van ontwikkeling nemen. Dan voelen mensen ruimte om echt open te zijn en nieuw gedrag uit te proberen in de groep."

Het competentie-pentagram helpt om de eigen competenties in kaart te brengen: in welke Portaal-eigenschappen blinken ze uit, in welke eigenschappen willen ze zich verder ontwikkelen. Het ingevulde pentagram is voor ieder de eigen leeropdracht: je weet waar je naar toe werkt.

**Bel De Beuk** 0227 59 47 10

- Voor een management development programma.
- Als u onderkent dat veranderen leren impliceert.
- Wanneer u invulling wilt geven aan coachend leiderschap.



# Diversiteit: er is altijd een aanknopingspunt



Temidden van chocoladeletter koppen over bonus- en de verhoging van de AOW-leeftijd is er ook nog een ander aandacht-trekkend bericht: 'Ter Horst houdt benoeming mannelijke korpschef tegen'. Zij vindt dat er iemand van allochtone afkomst (m/v) moet komen; alleen v is ook goed. Een paar dagen later niet meer. BZK blijkt namelijk zélf een aantal maanden geleden een eigen mannelijke ambtenaar (wit) gekandideerd te hebben voor de vacature. Geloofwaardigheid blijft lastig en kost wat. Hebben we dit niet al eerder meege-maakt? Blijft het nu na 20 jaar werken aan diversiteit zo moeilijk om een geschikte m/v al dan niet van allochtone afkomst te vinden? Mooiste new speak is wel de verklaring van de hoofdcommissaris met diversiteit in de portefeuille: "Qua intenties zit het goed en lopen we voorop, maar de uitvoering loopt achter."



In diezelfde week ben ik met drie opdrachten aan de slag over diversiteit – twee ervan bij organisaties in de frontlinie van maatschappelijke beweging. Beide spannen zich in om zelf diverser te zijn: in aanbod, type onderwerpen dat men oppakt, samenstelling personeelsbestand. Ondanks ieders inzet draait het bij de een uit op conflicten, waarbij meestal de allochtone kant al dan niet gedwongen opstapt. Bij de ander draait het om de vraag hoe je kunt focussen op slimme keuzes die tot succes leiden en inspireren tot méér. Ik realiseer me dat ik misschien wel te gemakkelijk voorbijga aan de reële worsteling over de hoofdcommissaris. Bij de eerste klant denk ik dat de slaagkans van diversiteit enorm toeneemt als we leren écht in gesprek te gaan over de ingewikkelde kanten van diversiteit: discriminatie en de angst om te discrimineren. De laatste jaren is enorm benadrukt dat diversiteit = talentontwikkeling = het inspirerende verschil. Terwijl er tegelijkertijd oude taai patronen zijn: (onbewust) lager ingeschat worden, (bij voorbaat) toch kritischer gevolgd, je meer moeten waarmaken. Discriminatie dus niet als het bewust iemand benadelen vanwege kleur of sekse, maar als de meer subtiele hobbels die iemand moet nemen. Of het nu feit of gevoel is voor betrokkene(n), het helpt als de 'andere' kant niet alleen maar verkrampd reageert als dit soort ervaringen ter sprake komt. Te vaak is de reactie – juist omdat niemand zich schuldig wil maken aan discriminatie – om te ontkennen. Terwijl echt ontvankelijk onderzoeken wat er zou kunnen spelen aan beide zijden zo kan helpen om – een gevoel van – discriminatie niet het struikelblok te laten worden in je inspanningen rond diversiteit. Bij de tweede klant is winst te behalen in van buiten-naar-binnenwerken, omdat je niet alle diversiteit tegelijk kunt binnenhalen: (v)erken je grenzen rond diversiteit. Steek energie in partnerschappen en in concrete gezamenlijke activiteiten. Zo kun je mensen met andere expertise en inbreng dichterbij je organisatie halen. En dat helpt weer om intenties en uitvoering van diversiteit met elkaar in de pas te laten lopen.

De derde opdracht tenslotte is een diner pensant om meer biculturele schoolbestuurders te 'plaatsen' in het onderwijs. Hier geldt het omgekeerde van het probleem van Ter Horst: voldoende gekwalificeerd aanbod, nu nog de vraag. Een zeer gemixt gezelschap wil zich als ambassadeur inspannen om de vraag in eigen omgeving aan te wakkeren. Men kiest voor 'ontmoeting' organiseren: kandidaten en besturen met elkaar in gesprek brengen over hoe het onderwijs een motor kan zijn om kinderen – allochtoon en autochtoon – net die opstap te bieden die niet iedereen vanzelfsprekend van thuis uit krijgt. Dat bindt, dat is urgent en 'hulptroepen' zijn dáár meer dan welkom bij.

Diversiteit is geen standaard probleem en er zijn geen standaard oplossingen. Als je goed kijkt, is er altijd een aanknopingspunt. De ene keer is het in gesprek durven gaan over discriminatie, een andere keer is opnieuw definiëren wat succes is en vaak helpt het, zoals in de derde opdracht, om op zoek te gaan naar gemeenschappelijke doelen in plaats van het centraal stellen van een probleem.

FEBE DEUG



De Werkgeversorganisatie in de sport (WOS) wil de communicatie met haar leden (onder meer de sportbonden) vernieuwen. In Web 2.0 ziet de WOS mogelijkheden om een knooppunt te zijn van kennis over werkgeverschap en professionalisering in de sport. Yung Lie en Minouche Besters denken mee over een groeistrategie naar een 'WOS 2.0' en zetten een eerste concrete stap door het op een 2.0-wijze inrichten van de website van de WOS.

Annemarie Reintjes en Eduard van Vloten voeren in verschillende wijken in Gelderse steden een 'wijkprogramma-garage' uit. Zij lichten de wijkprogramma's door met betrokken partijen. In een zogenaamde 'knoppensessie' bespreken ze vraagpunten en maken ze afspraken over daadwerkelijke verbetering op korte en langere termijn. Zo werken ze aan versteviging van wat goed gaat, versnelling waar mogelijk en aanpassing waar wenselijk.

Het Leger des Heils investeert in het ontwikkelen van een sociaal pension in Utrecht. Wilma Ruis adviseert over de communicatie en leidt de bijeenkomsten voor bewoners en andere betrokkenen.

Het programmabureau Zuidwestelijke Delta (ZW Delta) heeft Jeroen Haan gevraagd als communicatiestrategen en om de stakeholdersparticipatie te ondersteunen.

Dorien de Wit maakte deel uit van de onafhankelijke reflectiecommissie die een advies heeft ontwikkeld over principes voor een goed deltabestuur. ZW Delta werkt met bewoners, bestuurders, bedrijven en belangenorganisaties aan een veilige, ecologisch veerkrachtige en economisch vitale Zuidwestelijke Delta.

Directeur Hilde Blank van BVR is ateliermeester van Atelier Overijssel. Doel van dit atelier is de ruimtelijke kwaliteit in de provincie Overijssel te bevorderen en verder te ontwikkelen. Ron Rutherglen adviseerde de ateliermeester, de programmaraad en de Overijsselse gedeputeerde Rietkerk over de positionering van het atelier. Centraal in het advies stond het bevorderen van de eigenaarschap van alle betrokken partijen bij het Atelier Overijssel.

In opdracht van de gemeenten Tiel en Zutphen beschrijft De Beuk de methodiek van een Achter de voordeur-aanpak zoals die is ontwikkeld in beide gemeenten. De volgende stap voor de gemeente Zutphen is de informatie uit de huiskamergesprekken te gebruiken als bewonersinput voor het wijkontwikkelingsplan. Ina Tilma analyseert de uitkomsten van de gesprekken en ontwerpt samen met bewoners en professionals een kaart van de sociale problematiek in de wijk.

Kim van den Berg ondersteunt de provincie Drenthe om samen met de betrokken instellingen en gemeenten een kennisnetwerk op te zetten rondom sociale thema's (onder meer jeugd, onderwijs en sport).

Janny Dierx ontwikkelt een praktische workshop voor medewerkers in zorg en onderwijs over uitwisselen van persoonsgegevens van jongeren en omgaan met privacy. Hoe neem je een beslissing en wat moet daarvan op papier? Ook nieuwe samenwerkingsvragen komen aan bod. Het samen invullen van het *swimming-lanes-model* kan structuur aanbrenge bij ketensamenwerking met veel organisaties.

Voor beleidsmedewerkers en beleidsadviseurs is een goed ontwikkelde politiek bestuurlijke gevoeligheid onmisbaar. Beleid en adviezen worden effectiever als je het krachtenveld goed inschat en beter weet in te spelen op politiek en maatschappelijk gevoelige zaken. Toke Tom en Janny Dierx geven dit voorjaar een cursus Politiek Bestuurlijke Gevoeligheid aan de adviseurs van de Raad voor Volksgezondheid.

## colofon

BeukBlad is een uitgave van De Beuk Organisatieadvies en verschijnt twee keer per jaar.

*Vragen en opmerkingen over dit BeukBlad zijn van harte welkom.*

*De redactie is bereikbaar via het secretariaat per post, e-mail, telefoon of [www.beuk.nl](http://www.beuk.nl). Overname van artikelen is toegestaan mits met bronvermelding.*

**redactie** Simone Veldboer en Dorien de Wit  
**bijdragen aan dit nummer** Kim van den Berg, Febe Deug, Jeroen Haan, Wilma Ruis, Ron Rutherglen, Dick Termond, Simone Veldboer, Dorien de Wit

**foto's en illustraties** Ricardo Bravenboer BVR, Kim van den Berg, De Beuk  
**vormgeving** Monique Harderwijk, Amsterdam  
**druk** Drukkerij Zuidam & Zonen bv, Woerden

april 2009, jaargang 12

Mediation is bezig aan een opmars in het openbaar bestuur. Het draagt bij aan betere dienstverlening. De Beuk traint professionals in mediationvaardigheden zodat de professionals bij gemeenten en andere bestuursorganen zelf aan de slag kunnen. Op 14 mei organiseert Janny Dierx een workshop. Lees meer op [www.beuk.nl](http://www.beuk.nl).

## Aankondiging Themadiner 2009

een verkenning van het onverwachte,  
van het niet voor de hand liggende en  
van het misschien zelfs conflicterende



## Tegendraads organiseren

Een andere aanpak van lastige organisatievraagstukken met inzet op bevologenheid, betrokkenheid en vindingrijkheid.

Inspiratie en reflectie uit de praktijk op donderdag 4 juni van 16.00 tot 21.00 uur bij Mammoni in Utrecht.

**Het themadiner van De Beuk, een diner van smaakmakers voor fijnproevers!**



**DE BEUK**

o r g a n i s a t i e a d v i e s

Koningstraat 1  
1777 AA Hippolytushoef

T 0227 59 47 10  
F 0227 59 47 19

[info@beuk.nl](mailto:info@beuk.nl)  
[www.beuk.nl](http://www.beuk.nl)