

*Rotsreliëf (Algonquin, Canada)
Figuur met een hoofd dat tegelijk
de zon en een oog voorstelt,
verbeeldt het extra oog en het
extra licht waarmee MLI voor uw
organisatie werkt.*

SUCCESSFACTOREN VOOR VERBETERINGEN

De afgelopen maanden heeft MLI Intermanagement weer een aantal bijzondere en aansprekende opdrachten vervuld. Voldoende stof dus voor een nieuwsbrief waarbij u als lezer wordt geprikkeld om na te denken over de eigen organisatie en de dialoog aan te gaan.

Zo is een duidelijke trend zichtbaar dat alle organisaties, zowel binnen de overheid als het bedrijfsleven, zich intern meer horizontaal gaan organiseren met een duidelijk oog voor de omgeving buiten. De traditionele top down benadering heeft plaats gemaakt voor samenwerking tussen alle partijen en er moet feedback worden gebruikt voor verbetering.

Een goed voorbeeld hiervan is de reorganisatie binnen de Provincie Drenthe waar men na enkele mislukte reorganisaties open stond voor een experimentele vorm van herstructurering. Juist de open houding en gezonde nieuwsgierigheid maakten het mogelijk om al werkend te komen tot de gewenste structuur. Ook de Provincie Flevoland heeft een grote omslag doorgezet van traditionele organisatie naar een proces dat uitgaat van de omgevingsfactoren.

Deze projectmatige wijze van werken wordt binnen het bedrijfsleven al veel langer toegepast. Daar is met name veel behoefte aan het verbeteren van de vaardigheden. Bij het samenwerken van verschillende partijen kunnen uiteenlopende belangen tegenover elkaar komen te staan. Het is een vereiste geworden dat mensen op alle niveaus kunnen omgaan met conflicten. Onderzoek naar medewerkertevredenheid en interne analyses bieden bij een dergelijke opdracht basis voor oplossingen.

MLI Intermanagement werkt voor zowel het bedrijfsleven als de overheden en is daardoor als geen ander in staat om beide partijen te laten profiteren van de opgedane kennis.

Zo worden binnen de overheid wel eens te veel documenten geschreven en zou het bedrijfsleven wel meer schriftelijk kunnen vastleggen.

In de meeste gevallen wordt helaas de menselijke norm te vaak vergeten en krijgt de buitenkant alle aandacht. Terwijl door het serieus nemen van de medewerkers en het eigen management team snel blijkt dat, ondanks verschil in materie, de menselijke vraagstukken veelal gelijk zijn.

Het delen van ervaringen met elkaar en daarmee anderen inspireren om nieuwe ideeën op te doen, dat is dé grote drijfveer binnen het werk van Marianne Luyer. Juist het centraal stellen van een bepaald actueel onderwerp en mensen met dezelfde interesse hierover in gesprek brengen, werkt bijzonder inspirerend voor alle partijen. Nieuwsgierigheid is en blijft de fundamentele drijfveer voor creativiteit!

MLI *Intermanagement*

Een uitgave van
MLI Intermanagement
bestemd voor cliënten
en relaties
nr. 7, mei 2007

Inhoud

1. Succesfactoren voor verbeteringen
2. Als kemphanen tegenover elkaar staan!
4. Boeiend presenteren
5. Bestuurlijke beoordelingsgesprekken
6. Project Management
7. Coaching of loopbaanbegeleiding: wat is het nou eigenlijk?
8. 'Leiderschap is je onschuld verliezen'



Marianne Luyer

DE KRACHT VAN DE OVERTUIGING

Ook de afdeling Stedenbouw en Landschap van de gemeente Almere moet op meer bedrijfsmatige wijze werken. Deskundigheid op een bepaald vakgebied is niet voldoende om op projecten met commerciële verantwoordelijkheid te worden betrokken. Deze keuze voor de juiste mensen wordt mede gemaakt op basis van de overtuigingskracht en wijze van presenteren. Teneinde dit te verbeteren is gekozen voor een intensieve training onder leiding van televisiejournalist Anton van de Koppel en toneeldocent Paul van der Plas.

Aan deze training werd deelgenomen door een groep van 8 ambtenaren die voor hun dagelijkse werk moeten adviseren aan bijvoorbeeld het college van B&W, directies en projectleiders. Iedere deelnemer had als voorbereiding een korte presentatie voorbereid over een onderwerp naar eigen keuze. De presentaties werden bekeken door de twee trainers, de eigen collega's én op video opgenomen door twee cameramensen.

Na afloop werd in kleine groepen aan de hand van deze opnamen feedback gegeven met duidelijke tips wat men wel en juist niet goed deed. Uiteindelijk gaat het erom dat de persoon geloofwaardig moet overkomen en dat heeft zeker niet alleen te maken met de inhoud. Aspecten als houding, wijze van ademen en uiterlijke verzorging vormen het totale beeld bij de toehoorder.

'Al met al kijken we terug op een zeer leuke en ook zeer confronterende dag', aldus Tom Jaski, afdelingsmanager Stedenbouw en Landschap. 'Door de goede sfeer en de positieve benadering van de trainers is het voor iedereen een buitengewoon leerzame ervaring geworden.' Om het geleerde vast te houden wordt op korte termijn voor de deelnemers een onderhoudstraining gehouden, deze keer zonder camera's.

De gemeente Almere werkt continu aan de verbetering van de performance van haar deskundigen. Hiervoor wordt al geruime tijd samengewerkt met Marianne Luyer. De gemeente komt met de vraagstelling welke door MLI Intermanagement wordt uitgewerkt tot handzame trainingen. Deze training was wederom een schot in de roos. Inmiddels is een nieuwe groep collega's geselecteerd die in mei op dezelfde wijze de spiegel zal worden voorgehouden.



BOEIEND PRESENTEREN

Bij het houden van een overtuigende presentatie is een inhoudelijk sterk betoog alleen niet voldoende. De beoordeling van de toehoorders wordt in grote mate bepaald door de wijze waarop de presentatie wordt gegeven. Lichaamshouding en stemintonatie hebben grote invloed op de uiteindelijke waardering. MLI Intermanagement biedt hiervoor een bijzondere training

aan. Onder begeleiding van een ervaren televisiejournalist en een toneeldocent worden de deelnemers door het kritische oog van een videocamera bekeken. Juist door direct naar de eigen presentatietechnieken te kunnen kijken voorzien van een professionele feedback met verbeterpunten, kunnen de deelnemers het geleerde snel en direct in praktijk brengen.

INZICHT LEIDT TOT PROFESSIONALISERING

Het adviesbureau Governance Support is gespecialiseerd in het ondersteunen van bestuurders en toezichthouders bij het invullen van hun bestuurlijke rol dan wel toezichthoudende rol. Het bureau adviseert bedrijven, maatschappelijke ondernemingen zoals woningcorporaties, onderwijs- en zorginstellingen en overheidgedomineerde organisaties. Ook is het bureau betrokken bij het ontwikkelen van een aantal governancecodes, zoals recent de governancecode en de beloningsregeling voor de leden van het college van bestuur.

Tot goed bestuur en toezicht hoort de jaarlijkse beoordeling van de individuele directeur/bestuurder. Hoewel vanzelfsprekend, blijkt het voeren van een dergelijk beoordelingsgesprek in de praktijk toch lastig. De directeur/bestuurder is eindverantwoordelijk voor het functioneren van de organisatie, maar hij/zij heeft ook een arbeidsovereenkomst waarbij de Raad van Toezicht c.q. de Raad van Commissarissen de beloning en andere arbeidsvoorwaarden bepaalt. In termen van hiërarchie is er dus sprake van een complexe verhouding.

Een andere factor die als lastig wordt ervaren, is de informatie op basis waarvan de toezichthouder zijn evaluatie van de bestuurder baseert, aldus mw. Hildegard Pelzer directeur/consultant bij Governance Support. 'Weten wij als toezichthouder wel wat wij moeten weten?' Onzekerheid ontstaat ook vaak over het beoordelingskader, oftewel vanuit welke hoek wordt bij de beoordeling naar het functioneren van de desbetreffende bestuurder gekeken.

Daarnaast kan de zorg om het in stand houden van de goede onderlinge relaties belemmerend werken. Sleutelwoord is hierbij vertrouwen en de kans is aanwezig dat dit geschaad wordt. Helemaal complex wordt het als aan deze beoordeling ook de (variabele) beloning wordt gekoppeld. Beloning is een uiting van waardering en krijgt daardoor een extra emotionele waarde.

Dit is slechts een selectie van factoren die het beoordelingsgesprek van de toezichthouder met de directeur/bestuurder bijzonder lastig maken. Om toezichthouders beter voor hun taak toe te rusten organiseert Governance diverse workshops. Voor de workshop 'Beoordelen van de bestuurder' is samenwerking met Marianne Luyer gezocht. De toezichthouders krijgen inzicht in de rationele factoren, zoals beoordelingskader, procedure en vastlegging van uitkomsten. En ook wordt aandacht gegeven aan de irrationele factoren die bij een beoordelingsgesprek spelen en de zogenaamde soft skills die nodig zijn om een goed gesprek te voeren.

Door deze workshop wordt een goed inzicht gegeven en geoefend met de complexe materie. Met als resultaat dat een toezichthouder het beoordelingsgesprek met de bestuurder professioneler kan voorbereiden, hetgeen voor beide partijen zeer waardevol is.



www.governancesupport.com

BEOORDELINGS- GESPREKKEN

MET DE BESTUURDER

Beoordelingsgesprekken vereisen bijzondere communicatieve vaardigheden en een aparte techniek. Het voeren van een beoordelingsgesprek met een bestuurder is nog complexer. De gevoeligheid van het onderwerp en het belang van de relatie speelt hierbij een grote rol.

MLI Intermanagement heeft op verzoek van Governance Support een module gesprekstechnieken voor de workshop 'Beoordelen van de bestuurder' ontwikkeld. Door praktijkvoorbeelden en een helder gespreksmodel wordt een praktisch hulpmiddel geboden voor het effectief en resultaatgericht voorbereiden en uitvoeren van beoordelingsgesprekken met de bestuurder.

Projectmatig werken is binnen het commerciële bedrijfsleven een zeer gebruikelijke wijze van werken. Mede door de noodzaak tot verzakelijking van de ambtelijke organisaties in Nederland krijgt deze werkmethode inmiddels binnen de publieke sector ook de nodige aandacht. Bij projectmatig werken gaat het verder dan het herindelen van de organisatiestructuur en het herbenoemen van de mensen alleen. Belangrijkste voorwaarde voor een succesvolle ommezwaai is dat er een verandering in denk- en handelwijze ontstaat.

Toen dhr. Geert van Wijhe zo'n drie jaar geleden begon als hoofd van de afdeling Wegen, Verkeer en Vervoer in de Provincie Flevoland was deze herstructurering net in gang gezet en moest een start worden gemaakt met de invulling. Na een intensieve analyse van de situatie, bleek deze wijze van werken het beste te kunnen worden gestimuleerd door het introduceren van het zogenaamde projectmatig creëren. In dit model staat de volgende vierhoek centraal: HET-kant (wat moet concreet gebeuren), WIJ-kant (wie moeten gaan realiseren), IK-kant (hoe zitten de individuen hierin) en de ZIJ-kant (wie is opdrachtgever, wie zijn voor- c.q. tegenstanders).

Vanuit MLI Intermanagement is mw. Lia Hol aangesteld om als projectleider deze denkstructuur bij de Provincie Flevoland te introduceren en implementeren. De afdeling Wegen, Verkeer en Vervoer, waar ongeveer 100 mensen werkzaam zijn, is hiermee als pilot gestart. Door het gericht ondersteunen en daar waar nodig trainen van mensen wordt een goede basis gecreëerd voor deze professionaliseringslag.

Om draagvlak en ondersteuning te waarborgen is dit ook doorvertaald tot deeltaken naar de leden van het management team. Zij hebben naast de horizontale verantwoordelijkheden ook een verticaleverantwoordelijkheid op zich genomen, waarbij mogelijke onderlinge conflicten op hetzelfde niveau moeten worden opgelost.

KLAAR VOOR DE TOEKOMST!

Inmiddels is deze verandering op alle niveaus goed verlopen en beginnen de resultaten merkbaar te worden. Zo hebben de medewerkers een beter inzicht in het belang van de projecten waardoor de motivatie is toegenomen. Mede hierdoor verlopen de projecten efficiënter en komen door de verhoogde betrokkenheid mogelijke problemen eerder aan het licht.

Uiteraard verloopt zo'n proces niet geheel vlekkeloos. De organisatie is volop in beweging en sommige zaken gaan voor de ene groep te snel en voor de andere groep te langzaam. Het is belangrijk hier een goed gevoel voor te ontwikkelen, zodat tijdig inspelen mogelijk is. Veel van de nieuwe werkwijze heeft nu eenmaal te maken met houding en gedrag van de mensen zelf. Als leiding moet je hierop alert zijn en snel bijsturen.

De Provincie maakt zich door deze projectmatige organisatie klaar voor de toekomst, waarin samenwerkingen met gemeenten en het bedrijfsleven steeds vaker zullen voorkomen. Zo wordt nu overleg gevoerd om samen met het bedrijfsleven te komen tot een zandlichaam voor de nieuwe weg N23. Deze werkmethode blijkt goed aan te sluiten op de ontwikkelingen in de markt en zorgt er mede voor dat de Provincie zich kan opstellen als een professionele en succesvolle partner.

PROJECT MANAGEMENT

Snel inspringen op veranderingen. Resultaat halen binnen een bepaalde periode. Ambitieuze en aansprekende beloften voor veel organisaties. Door opdrachten projectmatig in te richten kan dit binnen bestaande bedrijven of organisaties snel en succesvol worden gerealiseerd.

Met de praktische leermodule Project Management van MLI is de organisatie in staat om op korte termijn effectief projectmatig te kunnen werken. Deze module wordt zowel op individueel als op groepsniveau aangeboden.

COACHING OF LOOPBAANBEGELEIDING: WAT IS HET NOU EIGENLIJK?

Al jarenlang staat MLI Intermanagement bekend om de succesvolle wijze waarop projecten op het gebied van coaching en loopbaanbegeleiding worden uitgevoerd. Hoewel deze begrippen vaak door elkaar worden gebruikt, zijn ze wel degelijk verschillend. Mw. Lia Hol, zelfstandig adviseur en al jarenlang werkzaam voor MLI Intermanagement, geeft toelichting op haar aanpak.

Bij coaching gaat het in de meeste gevallen om het verbeteren van het functioneren van een bepaalde werknemer. De werkgever en werknemer verwachten dat door een goede begeleiding het gedrag van de werknemer kan veranderen. In een coachingstraject heeft de deelnemer een leidende rol en kan hij/zij aangeven waar de gesprekken over moeten gaan. Voor verbetering van zijn of haar functioneren moet een bepaalde ontwikkeling worden doorgemaakt en dat proces verloopt het beste als zelf ontdekt wordt welk ontwikkelpad dat is. Als coach help je scherpte aan te brengen in de analyse door goed te luisteren en vragen te stellen. Daarna kunnen de uitkomsten vertaald worden naar concrete gedragsveranderingen. Gestart wordt met 5 à 6 gesprekken, waarna gezamenlijk de

balans wordt opgemaakt en in overleg met de gecoachte en de opdrachtgever afspraken worden gemaakt over een eventueel vervolg. Loopbaanbegeleiding heeft als doel helderheid te krijgen over de koers die iemand in zijn loopbaan uit wil zetten. Soms is vooraf duidelijk dat de werkgever de werknemer wil stimuleren een andere baan te zoeken. Dan krijgt de begeleiding meer het karakter van een outplacement. Hierbij is het van groot belang dat beide partijen aan het begin van het traject duidelijk weten wat het doel is en wie welke verantwoordelijkheid draagt. Het begeleidingsproces verloopt inhoudelijk dan ook anders en in de aanpak heeft de begeleiding meer een sturende rol. In de eerste fase staat de vraag centraal 'wie ben je en wat wil je nu eigenlijk zelf'. Oftewel wat zijn voor jou de werkelijke drijfveren en waarden in het leven. Dit is een intensief proces waarin de deelnemer door middel van zelfreflectie en opdrachten bewust wordt gemaakt van de eigen kracht en voorkeur. Hierdoor krijgen mensen meer grip op hun leven en kunnen zij vanuit de zelf bepaalde koers duidelijk stappen zetten.

De tweede fase is sterk afhankelijk van de behoeften van degene die gecoacht wordt. Het kan gaan om het aanboren van netwerken, verbeteren van een sollicitatiebrief of zelfs een sollicitatietraining. Soms willen mensen echt een andere wending geven aan hun leven en dan wordt gekeken naar mogelijkheden om ze hiermee kennis te laten maken. Hierin wordt een actieve houding gevraagd, want de werknemer moet zelf een nieuwe werkkring gaan zoeken en zich opnieuw presenteren.

Dit is een heel bewuste keuze, aldus Lia Hol, want enerzijds stimuleren we door deze begeleiding mensen juist de regie over hun eigen leven in handen te nemen en dat zouden we door het als vanzelf opstarten van zo'n selectieprocedure weer van ze af pakken. Anderzijds, en dat is wel zo belangrijk, vinden we het niet zuiver om een door MLI begeleid coachingstraject te laten overlopen in een door MLI uitgevoerd wervingsstraject. Het kan niet anders dan dat daar een belangenconflict ontstaat.



Lia Hol

BEHOEFTE BURGER CENTRAAL

De Provincie Drenthe had een vrij platte organisatie met maar liefst 15 afdelingshoofden. Mede door de slechte afstemming tussen de lijn- en staffunctionarissen betekende dit een moeizame sturing voor de directie. Ter verbetering hiervan is een reorganisatie ingezet onder de naam Maatstaf.

Bij het aantreden van mw. Tanja Klip-Martin als Gedeputeerde van de Provincie Drenthe in februari 2005, kwam zij al snel tot de conclusie dat deze reorganisatie niet tot de gewenste oplossing zou leiden. Het grote probleem zat niet zozeer in het spreekwoordelijk verhangen van de bordjes, maar juist in de houding van de ambtenaren. In plaats van oog en oor te hebben voor de behoeften van de burgers in de provincie was men vooral intern gericht. En vakkundigheid op zich is niet voldoende om te komen tot gewenste maatschappelijke oplossingen. Voorts bleek dat door de hoge controlecultuur goede ideeën in de kiem werden gesmoord, waardoor innovaties maar moeizaam op gang kwamen. Vanuit dit uitgangspunt een veranderde mentaliteit te verwachten door middel van een top down reorganisatie is feitelijk onmogelijk.

Het roer moest dus echt om! Marianne Luyer werd aangetrokken als ad interim hoofd P&O en kreeg de gewenste organisatieontwikkeling als een van haar hoofdtaken. Samen met MLI Intermana-

gement is vervolgens gekeken naar de meest efficiënte wijze om deze cultuurverandering in te zetten.

Om niet in dezelfde valkuil te stappen is gekozen voor een onconventionele methodiek. Gestart werd met het definiëren van een 9-tal verschillende projecten noodzakelijk voor dit veranderingproces. Deze projecten varieerden van relatie met de samenleving tot de ontwikkeling van leiders van morgen en van het werken in teams tot het ontwikkelen van medewerkers van morgen. Bij de presentatie van de projecten werden de medewerkers door middel van een open

markt uitgenodigd zich aan te melden. Al snel hebben ruim 100 collega's zich aangesloten en hun enthousiasme heeft sterk het draagvlak voor deze o zo noodzakelijke omwenteling beïnvloed.

Deze vrij ongewone volgorde, waarbij juist van onderaf de herstructurering van de organisatie is ingezet, heeft inmiddels tot een volledige herziene topstructuur geleid; van 15 managers naar 6. Belangrijk onderdeel voor de selectie is een loopbaanatelier waarbij de managers zelf verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen toekomst: 'Wat is mijn toegevoegde waarde in de nieuwe organisatie?'



Tanja Klip

Helaas gebeurt het maar al te vaak dat twee partijen tegenstrijdige belangen hebben en van geen wijken willen weten. Hoe daar uit te komen? Een compromis levert niet altijd de beste oplossing. En zelf tot overeenstemming komen blijkt onmogelijk als de posities al scherp zijn ingenomen. MLI Intermanagement houdt uw organisatie een professionele spiegel voor en komt met een plan van aanpak gericht op samenwerking. Een vorm waarin alle partijen overtuigd zijn van de gekozen route waardoor sneller resultaat wordt bereikt.

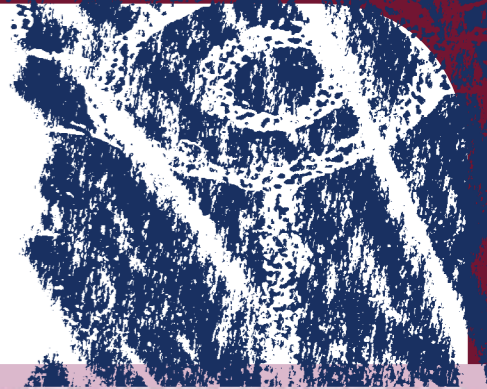
**BESTUURLIJK CONFLICT
MANAGEMENT: ALS
KEMPHANEN TEGENOVER
ELKAAR STAAN!**

**bestuurlijk
conflict-
management**

Kan en wil ik voldoen aan de verwachtingen in deze nieuwe rol? In dit loopbaanatelier wordt de ondersteuning aangeboden die zij hierbij nodig hebben. De verwachting is dat het beeld voor de topstructuur en de uitvoerende organisatie eind juni duidelijk zal zijn. Dit gaat resulteren in een formele reorganisatie waarvoor overeenstemming met het G.O. (georganiseerd overleg werkgever versus vakbonden) en de eigen O.R. is bereikt.

Al met al een buitengewone prestatie, waarvoor zeker in het begin enig cynisme bestond. Juist door de gedrevenheid en creativiteit van Marianne Luyer is dit mogelijk gemaakt. Haar scherpe gevoel voor gewenst gedrag en haar directe aanscherping heeft enorme onder-

steuning geboden in het volgen van de gekozen koers. De verwachting is dat de totale reorganisatie eind 2007 zal zijn afgerond en dan moet de nieuwe manier van werken al behoorlijk in de organisatie van toepassing zijn.



Klaas de Vries

Vanwege het vertrek van de directeur-secretaris is per januari 2007 dhr. Klaas de Vries als ad interim werkzaam. Hij heeft een nieuwe topstructuur geïnitieerd en zal deze samen met zijn collega directeur daadwerkelijk invoeren. In het nieuwe organisatiemodel zullen de opbrengsten van het door Marianne Luyer ingezette cultuurveranderingsproces worden meegenomen.

Een behoorlijke opgave. Enerzijds omdat deze vorm van methodisch werken een nieuwe visie op leiderschap vereist. Centraal hierbij staan vraagstukken als hoe kan je als organisatie meer van buiten naar binnen werken en hoe kan je de belangen van de doelgroepen gebruiken om het beleid te vormen. Zo is het bijvoorbeeld cruciaal vooraf een duidelijk beeld te vormen hoe de gewenste medewerker van morgen eruit moet zien, voordat er enige inhoudelijke sturing mogelijk is. Anderzijds had de organisatie last van de eerdere reorganisatieplannen. Een lastig uitgangspunt om dan toch de gewenste beweging bij de medewerkers te bewerkstelligen.

Door de duidelijke route die nu is ingezet komt er in feite een nieuwe werkrelatie tussen management en uitvoering. Ook moeten projecten breder dan de individuele verantwoordelijkheid van de desbetreffende manager worden bekeken en aangestuurd. Gelijktijdig krijgt verjonging van het ambtenarencorps prioriteit, teneinde de vergrijzing tegen te gaan.

Voldoende uitdaging voor deze nieuwe directie om aan de hand van concrete plannen, die een ruim intern draagvlak mogen genieten, de komende jaren te werken aan de vernieuwing van de Provincie Drenthe.



Klaas de Vries

'LEIDERSCHAP IS JE ONSchULD VERLIEZEN'



Marianne Luyer

Een uitspraak van Marianne Luyer die behoorlijk veel hilariteit opleverde. De kern van deze boodschap echter is heel waardevol. Immers als leidinggevende directie neem je soms besluiten die impopulair zijn, of die achteraf niet goed blijken te zijn. En toch moet je die beslissingen uitvoeren, anders kom je niet verder. Wees hiervoor dus niet bang en ga door op de ingeslagen route. Daar gaat het om bij het tonen van leiderschap.

MLI Intermanagement

Maliebaan 92
3581 CX UTRECHT
Tel: 030-262 82 56
Fax: 030-233 11 14
E-mail: info@mli-intermanagement.nl
www.mli-intermanagement.nl

Wat is MLI Intermanagement:

Tal van uiteenlopende en aansprekende opdrachtgevers schakelen MLI Intermanagement in voor professionele begeleiding op het gebied van verander- en personeelmanagement op het hoogste niveau. Dit betekent boardroomconsultancy, advies inzake organisatieontwikkeling, strategische heroriëntatie, projectmanagement, loopbaanadvisering en coaching van topbestuurders. Binnen MLI Intermanagement werken ervaren adviseurs die door hun gedegen kennis een sterke toegevoegde waarde bieden aan het te voeren beleid.

Noteer vast in uw agenda: 29 juni 2007 Maliebaancafé!