

Praktijkbijeenkomst InAxis over contextmanagement Den Haag, 19 juni 2003

Donderdag 19 juni heeft InAxis in Den Haag een inspirerende praktijkbijeenkomst over contextmanagement georganiseerd. Dagvoorzitter was Cees Schouten (oud-directeur bestuurlijke en financiële organisatie bij het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties).

De bijeenkomst was opgezet voor maximaal 40 mensen uit de overheidspraktijk en die waren er ook. Mensen met verschillende functies en uit verschillende disciplines.

De deelnemers hebben in twee workshops op intensieve wijze ervaringen en inzichten met elkaar gedeeld. Dat leidde tot veel herkenning, ideeën en - afgaande op de samenscholingen na afloop - tot verbroedering.

De workshops werden geleid door Peter Slegers (hoogleraar onderwijskunde aan de Katholieke Universiteit Nijmegen, tevens senior adviseur bij Bestuur & Management Consultants) en Harrie Aardema (senior adviseur bij Bestuur & Management Consultants en schrijver van het boek Contextmanagement - Een nieuw bestuurs- en managementconcept).

Voorafgaand aan de workshops waren er plenaire inleidingen door Roel Bol (directeur Industrie en Handel bij het ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij), Rein Munniksma en Fred Snoep (resp. burgemeester en gemeentesecretaris van het Drentse Aa en Hunze) en Harrie Aardema.

Dagvoorzitter Cees Schouten riep in zijn welkomstwoord de aanwezigen op om eventuele in de praktijk gevoelde belemmeringen deze middag in kansen om te zetten.

Diet van Borselen, programmamanager van InAxis, lichtte toe hoe noodzakelijk het is om vernieuwingen in het openbaar bestuur te realiseren. Bijeenkomsten als deze, waarin nieuwe manieren van werken worden verkend, kunnen een belangrijke bijdrage leveren aan de benodigde innovaties.

Inleiding Roel Bol

Roel Bol, een week eerder op de Managementdag Rijk met zijn ministerie nog winnaar van de InAxis-prijs voor het 'gouden idee om de overheid te verbeteren', legde in zijn inleiding uit dat contextmanagement voor hem is: dichter bij jezelf blijven. De maatschappij is te ingewikkeld geworden om technocratisch te kunnen blijven werken. Het gaat om de innerlijke drive, aansluitend bij de essentie van je werk. Voor Roel Bol zelf is dat: grotere duurzaamheid in de samenleving door middel van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Het is volgens hem cruciaal om deze drives bespreekbaar

te maken met je omgeving, met je managementteam, niet alleen inhoudelijk maar ook hoe je er als persoon in zit: vullen we elkaar aan, zijn we complementair, kritisch naar je eigen en elkaars persoonlijkheden kijken.

Het is belangrijk om de maatschappij meer te betrekken bij ons handelen. Het ministerie van LNV heeft dat op verschillende manieren geprobeerd, steeds door mensen vanuit verschillende disciplines en achtergronden bij elkaar te brengen en met elkaar te leren denken in dilemma's. Het met elkaar confronteren van deze dilemma's leidt tot verdieping en tot meer duidelijkheid over de vraag welke verantwoordelijkheid je zelf moet nemen. Ongebruikelijke werkvormen kunnen daarbij helpen om tot de kern door te dringen. Roel Bol gaf aan dat zijn eigen ervaringen met contextmanagement heel goed zijn. Je stoot wel af en toe je neus, je gaat de strijd aan met standaardrituelen, je blijft bij je eigen kracht, je loopt niet weg voor onderwerpen, je zoekt naar nieuwe mogelijkheden maar je kunt en mag ook toegeven als je het zelf niet weet. Het ministerie van LNV zit volgens hem nu helemaal op deze lijn.

Dagvoorzitter Cees Schouten vat het betoog van Roel Bol samen in negen kernpunten:

- 1) waar sta je zelf voor, wat is je betrokkenheid, passie, waar zit je hart, je lef;
- 2) zorg voor 'kritische massa': geen dromen, maar draagvlak, doel, tijd-pad, actieplan;
- 3) vertrouwen: al je doen en laten is hierop gebaseerd;
- 4) zorg dat je de omgeving opzoekt, activeert, de dialoog aangaat;
- 5) waar kies je dan voor: wat zijn de belangrijke waarden en dilemma's en welke verantwoordelijkheid neem jij daar zelf in;
- 6) de politiek maakt de uiteindelijke keuzes, hakt de knoop door bij elkaar bijtende belangen;
- 7) organiseer zodanig dat ook mensen meedoen die niks met het onderwerp te maken lijken te hebben; verbreed je kennis tot buiten je grenzen;
- 8) durf je beperkingen te tonen, het niet volledig weten;
- 9) op alle niveaus zijn er verschillen en verschillende belangen, er is een waardehiërarchie.

Na afloop van de presentatie van Roel Bol werd met de zaal gediscussieerd over vragen als: waar loop je in praktijk tegenaan bij deze manier van werken, wat levert het op (energie, betrokkenheid), hoe krijg je sceptici mee en hoe veranker je het in de organisatie.

Inleiding Rein Munnikma en Fred Snoep

Rein Munniksma en Fred Snoep lichtten in hun bijdrage toe hoe zij contextmanagement gedurende de afgelopen jaren hebben toegepast in het organisatieontwikkelingsproces van hun gemeente.

Aa en Hunze is een gemeente van 25.000 inwoners, op 1 januari 1998 ontstaan vanuit vier relatief kleine gemeenten. Wat de organisatiestructuur betreft viel de keus al meteen op een directiemodel, met de afdelingshoofden als integrale managers en zonder verkokering. In de praktijk en uit een management development traject bleek in 2000 dat nog niet alles liep zoals de bedoeling was. Besloten werd tot een kwantitatief en kwalitatief organisatieonderzoek, getrokken door de burgemeester en de gemeentesecretaris als duo, met ondersteuning van een extern adviseur in de rol van klankbord en vraagbaak. Er werden openhartige gesprekken gevoerd met alle geledingen van de organisatie. Zo werd het ijs gebroken en vertrouwen opgebouwd. Uit het opgestelde organisatierapport bleek bij het personeel een positieve houding ten opzichte van de benodigde veranderingen. De bevindingen werden, in de lijn van contextmanagement, onderverdeeld en geïmplementeerd naar 'mensen', 'structuren' en 'processen'.

Bij 'mensen' ging het allereerst om het realiseren van professioneel leiderschap: niet (meer) managen op inhoud, het aanstellen van algemene managers, het uitgangspunt van een tweehoofdige directie (met een adjunct-directeur voor de interne bedrijfsvoeringsprocessen) en een toets van de leidinggevendenden aan competentieprofielen en assessments. Daarnaast werd gewerkt aan een 'corporate culture': afdelingsoverstijgende cultuurontwikkeling via projectmatig werken aan organisatiebrede thema's en het aanboren van kennis op uitvoeringsniveau.

Bij 'structuren' ging het om het indikken van het aantal afdelingen (minder en groter), zodanig dat daar 'echte' managers op konden worden gezet. Daarnaast gingen projectgroepen aan het werk met het realiseren van een centrale balie, de regie op beleidsstrategisch gebied en de samenhang bij vergunningverlening en handhaving.

Bij 'processen' gingen ook projectgroepen aan het werk: voor het uitwerken van een kwaliteitsnormering voor de dienstverlening aan de burgers, voor het efficiënter maken van de interne overleg- en communicatievormen en voor het professionaliseren van de planning & control, met name ook in communicatieve zin.

Het totaalbeeld is dat een kritische tevredenheid is gerechtvaardigd en dat er veel goeds is bereikt, zeker in vergelijking met andere herindelingsgemeenten. Toch is er nog steeds het nodige te verbeteren. Op dit moment worden onder meer nieuwe leidinggevendenden benoemd, wordt aan verbetering van de klantvriendelijkheid gewerkt en wordt de afdeling Publiekszaken stapsgewijs ingevuld. Ook vragen de planning & control, de duale begroting en met name de uitvoering van de VROM-taken de nodige aandacht.

Na afloop van de presentatie van Rein Munniksma en Rein Snoep werd met de zaal gediscussieerd over de verschillen met een meer klassieke organisatie,

wat ervan het integraal management terechtkomt, de betrokkenheid van burgers in het geheel (de externe context) en de cultuurontwikkeling binnen de organisatie (de interne context).

Inleiding Harrie Aardema

Harrie Aardema probeerde in zijn inleiding de beide praktijkverhalen in een overkoepelende context te plaatsen. De titel van zijn inleiding was: 'Leren van integraal management'. Hij legde uit dat contextmanagement niet bedoeld is als vervanging van of alternatief voor integraal management, maar meer als signalering van punten in de overheidspraktijk die voor verbetering en ontwikkeling vatbaar zijn. Het gaat erom met elkaar te zoeken naar stappen in de richting van een effectievere en efficiëntere overheid.

Uit het onderzoek waarop Harrie Aardema in 2002 promoveerde aan de Rijksuniversiteit Groningen is onder meer gebleken dat integraal management in de praktijk vaak niet tot meer integraliteit leidt. Het management is juist 'aan de zijlijn' komen te staan, 'het systeem' heeft de macht overgenomen. Het perspectief van contextmanagement is het bieden van een dubbele verbindingsambitie: hard - zacht en intern - extern.

Integraal management is, in nauwe samenhang met de ambitie van bedrijfsmatiger werken, meestal vooral hard/intern van aard (gericht op beheersing van de interne organisatie). Het perspectief van contextmanagement legt verbanden met en accentverschuivingen naar de menselijke dimensie (zacht/intern), de omgevingsdimensie (zacht/extern) en de beleidsdimensie (hard/extern).

Harrie Aardema presenteerde tien in de praktijk gebleken symptomen van een relatief te grote organisatiegerichtheid, in samenhang met evenzovele innovatiekansen. Volgens hem wordt momenteel, met name bij gemeenten, op deze punten druk geëxperimenteerd en geïnnoveerd. De tien genoemde innovatiekansen zijn:

- 1) van verkokering naar creatieve samenwerking (bijv. horizontale portefeuilleverdeling binnen directies);
- 2) van sturen op hoofdlijnen naar belangenconfrontatie (interne en externe dialoog over relevante waarden, waarna de politiek beslist);
- 3) van rationele actoren naar authentieke mensen (geen homo economicus meer, maar betrokkenheid);
- 4) van blauwdrukplanning naar procesregie / contextvariatie (ontfixeren, systeemgrenzen doorsnijden);
- 5) van controle-obsessie naar procesadvies / hard-soft controls (geen rituele invuloefeningen, maar levering van stuur- en managementinformatie);

- 6) van 'decentraal tenzij' naar leiderschap / webben, binden (je als manager laten zien op de werkvloer, zorgen voor de juiste mensen op de juiste plekken);
- 7) van 'ja zeggen, nee doen' naar binnenkant-dialoog (geen retoriek maar op zoek naar drives en de ongeschreven regels van het spel);
- 8) van intern navelstaren naar externe ketenbijdrage (ook het bestrijden van externe verkokering en hokjesgeest);
- 9) van machinebureaucratie naar workflow en projectenstatus (automatiseren van standaardwerk en professioneler projectmatig werken);
- 10) van onderdrukking naar benutting van kernkwaliteiten (van 'alle neuzen dezelfde kant op' naar het managen van verschillen - daaruit ontstaat juist innovatie).

Deze tien punten vormden min of meer een inspiratie en agenda voor de hieropvolgende workshops. Hier wilde men meer van weten.

De workshops

In de workshops kwamen vele vragen bovendrijven. Zoals: de betekenis en toepassing van contextmanagement in de eigen praktijk; het omgaan met externe ketens, zoals de arbeidsmarkt; hoe kom je af van de controle-obsessie en wat komt daar dan voor in de plaats; hoe kun je als manager leren de kernkwaliteiten van mensen te benutten.

Een greep uit de bevindingen en ideeën tijdens de discussies:

- contextmanagement is niet nog integraler dan integraal management, maar spitst juist toe op de mogelijkheden van individuele mensen, intern en extern, het vraagt situationele interventies, ieder bepaalt in beginsel zijn / haar eigen context;
- afhankelijk van de specifieke context verlopen verandering soms in kleine stapjes, maar soms ook schoksgewijs;
- bewustzijn dat integraal management iets anders is dan integraal adviseren;
- rode draad contextmanagement is: van formeel, papier, regels naar waarden, emoties en dilemma's en hoe je daar zelf als persoon in staat;
- verschillende typen manager: een programmamanager is iemand anders dan een peoplemanager;
- goed nadenken over welke informatie (kengetallen) voor de organisatie nu echt van belang is;
- ga de dialoog aan met politici over hun eisen en verwachtingen;
- buffer de organisatie af van de politieke waan van alle dag;
- managen van verwachtingen: geen gouden bergen beloven, maar (ook politiek) leren leven met beperkingen, risico's, onzekerheden;
- ga op zoek naar goede voorbeelden in andere sectoren;

- van verticale controletorens naar horizontale visitaties, niet alleen tussen organisaties onderling maar ook tussen collega's onderling binnen organisaties;
- anders om gaan met belonen, ook van leidinggevend (niet baseren op aantal mensen dat je onder je hebt);
- geef mensen de kans en ruimte om zelf met ideeën te komen en voer die dan ook uit;
- creëer mogelijkheden en platforms voor collegiale uitwisseling van ervaringen en intensieve communicatie;
- ruimte geven aan senioren / teamleiders, het principe van de platte organisatie niet tot norm verheffen;
- werken aan de menskant voorkomt de valkuil van de structuurverandering, 'structure follows strategy';
- controle gaat uit van wantrouwen, control-nieuwe-stijl is vertrouwen, recht op verantwoording door derden, serieus genomen worden in wat je drijft;
- kernkwaliteiten die mensen privé laten zien leren benutten in het werk;
- haal creatieve mensen binnen met verschillende achtergronden en disciplines;
- ga op zoek naar de zone van de naaste ontwikkeling van mensen.

Uitwerking

Cees Schouten en Diet van Borselen erkennen bij hun afsluiting van de middag dat tal van gerezen vragen deze middag nog niet voldoende beantwoord waren. InAxis werkt intussen aan een verdere uitwerking van het perspectief van contextmanagement. Zodra deze uitwerking gereed is (waarschijnlijk tegen het eind van dit jaar) worden de aanwezigen uitgenodigd voor een terugkombijeenkomst. Verschillende aanwezigen gaven aan een vervolgsessie op prijs te stellen.