

Sterkte in het leiderschap

De aankondiging was uitdagend: “Gezocht, sterke leiders”.

Toch bleek tijdens het najaarssymposium van de VDW-visiegroep P&O en het Netwerk van P&O-functionarissen (NPO) dat een sterke leider geen succesgarantie biedt. Het ontbreken van sterk leiderschap in de organisatie is echter wel funest bij ingrijpende veranderingen en voortdurende ontwikkeling van organisaties.

De waterschappen zijn in beweging. De fusiegolf die midden jaren negentig is begonnen mag dan bijna achter de rug zijn, de ontwikkeling van de organisaties komt niet tot stilstand. De waterschappen moeten in dit proces meer het motto ‘afkijken mag’ nastreven. De fusiewaterschappen van het eerste uur hebben een voorbeeldfunctie, ook voor hoe het niet moet. Tijdens het najaarssymposium bij waterschap Noorderzijlvest in Groningen presenteerden sprekers van twee waterschappen de ervaringen bij ‘hun’ organisatie.

— Pijlers

— Waterschap Zeeuwse Eilanden is ontstaan in 1996 uit een fusie van vier waterschappen en een wegschap. Bram Jobse, organisatieadviseur bij Zeeuwse Eilanden, legt uit hoe het sturings- en ma-

een ‘geestelijk reveil’ nodig. Dat leidde tot de volgende stap in de ontwikkeling, uitgewerkt in het tweede sturings- en managementconcept. Speerpunten daarin waren streven naar een bedrijfsmatige cultuur en vergroten van de betrokkenheid van medewerkers.

— Nooit klaar

— “Met organisatieontwikkeling ben je nooit klaar”, is de stelling van Bram. Er is voortdurend nieuw elan nodig om een organisatie scherp te houden. Stroperigheid in de organisatie, verkokering tussen afdelingen en de wens van de Algemene Vergadering te komen tot een doelmatiger bedrijfsvoering zorgden in 2003 voor een nieuwe organisatieaanpassing. In drie fasen werd de structuur van de organisatie aangepast. Maar met een structuuraanpassing alleen is een organisatie er niet. Daarom is



— Koers

— “Je wilt niet geloven hoeveel respons je krijgt tijdens zo’n sessie. Je krijgt echt op tafel wat er leeft en je weet ook wat waard is te behouden. De ‘quick wins’ hebben we direct uitgewerkt in voorstellen, de rest is verwerkt in een actieplan waaraan we tevens de collectieve resultatendeling heb-



— Hele klus

Rivierenland heeft in korte tijd een fusie- en integratieproces doorgemaakt. De eerste stap om te komen tot één waterschap vanuit vijf kleinere organisaties is gezet in 2002. De tweede bestond uit een integratie met drie waterschappen per 1 januari 2005. Organisatieontwikkeling is echter een con-

organisatie. Zij zijn verantwoordelijk voor het eigen leerproces en voor de ontwikkeling van hun mensen. Veranderen van gedrag is echter ‘a hell of a job’. Het managementontwikkelingstraject is een voorwaarde maar zeker geen garantie.” De doelstellingen van Rivierenland moeten de leidinggevenden handvatten geven voor invulling van hun taken. Successen daarin moeten gevierd worden, maar niet geslaagde missies mogen niet onvermeld blijven.

— Spanningsveld

Na de organisatiewijziging van 1 januari moet Rivierenland opnieuw werken aan een eigen identiteit. Hiervoor zijn zes kernwaarden voor cultuur geformuleerd: verantwoordelijkheid, resultaatgerichtheid, integriteit, samenwerking, professionalisme en realisme. Ook hier ligt een belangrijke taak voor het management vindt Dietmar.

— Gezocht, sterke leiders

— Zonder leiderschap komen veranderingen in organisatie niet succesvol tot stand. Dat is wel gebleken. In het middagprogramma gaf daarom Loek Wijchers van het Holland Development Center zijn visie op leiders en welke eigenschappen zij moeten bezitten. De perfecte leider bestaat niet en dus is het maar goed dat leiderschap geen kwestie is van één sterke man of vrouw, maar van wijsheid, creativiteit en vooral doorzettingsvermogen in de organisatie.

Jacqueline Otten
secretariaat visiegroep P&O

Met een structuuraanpassing is een organisatie er niet

nagementconcept destijds is gebaseerd op vier pijlers. Het financieel management en informatiemanagement moesten de ‘technische’ kant van input en output afdekken. Cultuurmanagement had tot doel te komen tot één organisatie door medewerkers grotere zelfstandigheid, betrokkenheid en verantwoordelijkheidsgevoel te geven. Bepalend voor het succes van deze pijlers is het investeren in menselijk kapitaal, de vierde pijler: personeelsmanagement. Bij het opmaken van de balans in 1998 bleek

een organisatiebreed ontwikkelingstraject ingezet onder de naam “Koers op kwaliteit”. Het INK-managementmodel is daarbij als kapstok gehanteerd. “Eén van de succesfactoren van zo’n traject is de betrokkenheid van de medewerkers. Dit moet je echt organiseren”, benadrukt Bram in zijn betoog. “Wij hebben gekozen voor een startbijeenkomst met alle medewerkers. Op ludieke wijze kon men aangeven hoe men aankeek tegen de gang van zaken bij het waterschap”.

ben gekoppeld. Vanuit de AV en het DB is tegelijkertijd een Perspectievennota ontwikkeld waarin een ‘horizon’ is geschetst waar we als waterschapsorganisatie naar toe willen. Dat biedt houvast aan medewerkers: het scheidt de kaders waarbinnen we de komende jaren werken en het geeft inzicht in de gewenste ‘samenhang der dingen’. Voor leidinggevenden is het essentieel om koersvast te blijven en de koers uit te dragen, ook wanneer je wordt geconfronteerd met weerstand!”

Leidinggevenden moeten processen sturen

tinu proces. Dietmar Verbeek, hoofd P&O, geeft aan dat het tijd kost om afscheid te nemen van het oude. “Die tijd moet je soms ook nemen”, weet hij uit ervaring. “De uitdaging was om de denkwijze dat ‘het niet kon’, om te draaien naar ‘het kan wel’.” Er is een besturingsfilosofie vastgesteld op basis waarvan structuur, cultuur en strategie zijn ingevuld. Centraal in het proces staat de kwaliteit van het management. “Rol, handelen en gedrag van leidinggevenden zijn cruciaal voor de ontwikkeling van de

“Leidinggevenden moeten processen sturen en hebben een voorbeeldfunctie. Dat kan leiden tot een spagaat. De eigen afdeling runnen en zorgen voor het op orde brengen van de interne processen, maar niet teveel binnen de eigen afdeling blijven. Verkokering werkt verlamdend op de samenwerking en de sturing van de samenhang in organisatiebrede processen. Een duidelijke organisatievisie is voor een manager daarom onontbeerlijk om richting te geven aan de ontwikkeling van de organisatie.”