

## NCC: VAN PUBLIEKE ORGANISATIE NAAR COMMERCIËLE ONDERNEMING

De opdracht die Marianne Luyer kreeg van het Nederlands Congres Centrum (NCC) in Den Haag was breed en omvangrijk. Vanaf 1 januari 2002 is het NCC een private onderneming en onderdeel van TCN Property Projects (TCNpp). Tot die tijd maakte het deel uit van de gemeente Den Haag. De gemeente was inmiddels van mening dat het bedrijfsmatig beheren van dit centrum niet meer tot haar primaire taken behoorde. Voor de medewerkers, die tot dan toe de ambtelijke status hadden, was deze gang van zaken ingrijpend. Men kan gerust spreken van een cultuurschok.

Van de oorspronkelijk circa 120 medewerkers vormt inmiddels een bescheiden aantal het commerciële team. Het overgrote deel van de medewerkers is via een zogenaamde out-sourcing constructie overgegaan naar diverse bedrijven. In de praktijk betekent dit, dat voormalige collega's nu elkaars opdrachtgever, dan wel opdrachtnemer zijn. Het commerciële team moet leren denken in termen van 'targets halen'. Zo'n nieuwe rol betekent een omslag in denken en doen.

In de achterliggende periode heeft Marianne Luyer teamleiders gecoacht, het management en de opdrachtgever geadviseerd op het terrein van de inrichting van de organisatie en het verbeteren van het functioneren van de commerciële teams. Daarnaast was zij het aanspreekpunt namens de afdeling P&O voor de medewerkers.

### DYNAMIEK

De nieuwe situatie zorgde aanvankelijk voor onrust in de organisatie. Deels is dat bewust beleid. Om een transitie mogelijk te maken, is een periode van 'unfreezing' gewenst. Pas daarna kan het stabilisatieproces worden ingezet. De nieuwe organisatie moet dan feitelijk haar vorm krijgen. 'Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden waren natuurlijk nog niet uitgekristalliseerd', zegt Marianne Luyer. 'Er is zoveel dynamiek en er zijn in deze fase zoveel aandachtspunten, dat de menselijke factor wat onderbelicht blijft. Functieafbakening en ordening van verantwoordelijkheden en

bevoegdheden hadden dan ook de hoogste prioriteit. Je moet oog hebben voor de bezorgdheid, de spanningen en de onzekerheden die bij mensen leven en die serieus nemen. Erken de problemen, maar geef er vervolgens wel een positieve wending aan. Herstel van vertrouwen is het vertrekpunt in elk veranderingsproces', vindt zij.

De core business van het NCC is het accommoderen, adviseren en begeleiden van evenementen. Flexibel kunnen manoeuvreren is een vereiste. Dat laatste kan het beste in een platte (matrix-) organisatiestructuur, maar betekent wel dat er zeer hoge eisen worden gesteld aan de medewerkers. Werken in teams heeft veel voordelen, maar vraagt speciale vaardigheden. Als wordt gekozen voor het werken in teams, verandert de rol van de leidinggevende natuurlijk ook. Vooruitlopend daarop verzorgde Marianne Luyer een workshop voor het management. Daarin passeerden de volgende onderwerpen de revue: Feedback op stijl van management en leidinggeven, inzicht in organisatieculturen, herkennen van symptomen en karakteristieken, inzicht in ontwikkelingsfasen van de onderneming, teambuilding, werken met competenties en het oefenen van gesprekstechnieken.

Overleg is nuttig en noodzakelijk, maar moet wel in de juiste structuur worden gegoten zodat er een sluitend en helder overlegnetwerk ontstaat. Marianne Luyer formuleerde daarom ook een voorstel voor nieuwe overlegvormen.

### FUNCTIEGEBOUW

Een op de nieuwe situatie toegespitst functiegebouw en een adequaat systeem van beoordelen en belonen dat aansluit bij de TCNpp-onderneming, moet nu verder worden ontwikkeld. Marianne Luyer heeft geprobeerd een brug te slaan tussen de huidige realiteit van het NCC en de ambities van de nieuwe eigenaar. 'Er is een proces in gang gezet van gezamenlijk commitment en betekenisgeving. Het is nu aan de organisatie zelf om een set van spelregels op te stellen, waarmee men uit de voeten kan. Uiteindelijk moet je de verantwoordelijkheid voor een goed functionerende organisatie, waar mensen met plezier en gemotiveerd hun werk doen, daar houden waar zij hoort, namelijk bij de organisatie zelf', vindt zij. 'Onze interventies zijn er vooral op gericht geweest om problemen helder te krijgen en oplossingsrichtingen aan te geven. Daarnaast zet je een proces in gang, dat ertoe bijdraagt dat veranderingen vervolgens zorgvuldig en voortvarend kunnen worden doorgevoerd.'

**Deze opdracht heeft MLI Intermanagement uitgevoerd in samenwerking met Liaison.**

*Deze nieuwsbrief is een uitgave van MLI Intermanagement en bestemd voor cliënten en andere geïnteresseerden.*

*tekst* Trefwoord Teksten - Bennekom  
*foto's* Recapp Projects - Hilversum  
*ontwerp* De WERF - Rotterdam  
*oplage* 1.000 exemplaren

*nummer 4  
juni 2003*

*MLI Intermanagement kunt u inschakelen voor:*

- Organisatieadvies
- Interim-management
- Personeelsbeleid
- Training en ontwikkeling
- Coaching, intervisie en counseling
- Zelfsturing
- Competentiemanagement

*Voor meer informatie:*

**MLI Intermanagement**  
Maliebaan 92  
3581CX Utrecht

*telefoon* 030 262 82 56  
*fax* 030 233 11 14  
*e-mail* mluyer@mli-intermanagement.nl  
*website* www.mli-intermanagement.nl

## LAAT ZIEN WAT ER SPEELT

Bij het werken in teams maken mensen gebruik van elkaars deskundigheid, expertise en vaardigheden. Daardoor kunnen betere prestaties worden neergezet. Goede afspraken over taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden vormen naast een heldere werkwijze de basis voor een goed functionerend team. Voorwaarde is bovendien dat beoogde resultaten realistisch en haalbaar zijn en teamleden open staan voor elkaars inbreng.

Wat zijn drijfveren en blokkades? Welke emoties spelen er? Waar zijn mogelijkheden, verborgen talenten en kansen? Als team kun je daarover met elkaar praten.



Marianne Luyer

Woorden alleen geven niet altijd een compleet inzicht. Daarom werkt MLI Intermanagement regelmatig samen met Theater in Bedrijf. In beeldtaal worden situaties namelijk uitvergroot en spiegels voorgehouden. Dat vergroot de herkenning en versnelt het proces. Soms zijn het de acteurs van Theater in Bedrijf die een scène spelen, vaak ook worden deelnemers aan workshops uitgenodigd het spel te spelen. Door het uitbeelden van scènes die refereren aan

situaties die binnen een team of organisatie spelen, worden mensen direct aangesproken en uitgedaagd. Nagespeelde voorbeelden worden vervolgens weer besproken. Deze gecombineerde aanpak van denken en doen heeft een grote impact.

## MEEBEWEGEN HOUDT ORGANISATIES EN MEDEWERKERS VITAAL

De 'houdbaarheidsdatum' van organisatiestructuren en werkwijzen verstrijkt sneller dan voorheen. Organisatieveranderingen zijn dan ook aan de orde van de dag. Meebewegen met de zich snel ontwikkelende wereld om ons heen is niet alleen gewenst, maar beslist ook noodzakelijk. In een tijd waarin verandering een gegeven is, zijn nieuwe vaardigheden nodig om organisaties en hun medewerkers vitaal te houden en adequaat te reageren op nieuwe ontwikkelingen.

Stagnatie in een organisatie, of een deel ervan, is vaak een sluimerend proces. Iedereen voelt op een gegeven moment dat het niet meer goed werkt, maar om de vinger achter het probleem te krijgen is niet eenvoudig. Spanningen, demotivatie en irritaties doen noch de organisatie noch de medewerkers goed en dienen te worden aangepakt.

MLI Intermanagement ontwikkelde diverse werkvormen om in kortlopende trajecten vastgelopen werksituaties weer vlot te trekken en nieuwe wegen te ontdekken. Naast organisatieadvies zijn gerichte trainingen, workshops, coaching en intervisie hiervan voorbeelden.

In deze nieuwsbrief laten wij u wederom aan de hand van een aantal praktijksituaties kennismaken met onze werkwijze, die heeft bewezen effectief te zijn en een hoog rendement op te leveren. Dat laatste is onder alle omstandigheden natuurlijk van belang, maar zeker op dit moment, nu we te maken hebben met een economische recessie. Veel organisaties zien zich geconfronteerd met forse bezuinigingen en personeelsstops. Dure cursussen worden geschrapt. Er wordt gezocht naar andere mogelijkheden om de organisatie in beweging te houden.

Iedere situatie is uniek. Maatwerkoplossingen zijn daarom nodig. De kwaliteit van ons advieswerk vindt u in de combinatie van een goede intake en analyse, de juiste match tussen vraag en aanbod en tussen organisatie en consultant. Ook bieden wij de juiste maat in procesbegeleiding. Wat in onze aanpak telkens terugkeert, is de mens- en procesgerichte benadering. In onze optiek bestaat een organisatie, omdat mensen daaraan betekenis geven. Door het herkennen en ontwikkelen van de kernkwaliteiten van medewerkers worden de kwaliteit en slagvaardigheid van de organisatie vergroot. Een uitdaging voor het management om hiermee aan de slag te gaan.



# DE 'CONFERENTIE' ALS EERSTE STAP IN EEN VERANDERINGSPROCES



'Als je op het juiste moment de juiste dingen doet, is het resultaat navenant.

De gekozen werkvorm, namelijk de conferentie, sloot goed aan bij het proces dat wij in gang wilden zetten.'

Mr. Hans Kapelle, chef Kabinet van de Commissaris van de Koningin in de provincie Gelderland, kijkt met voldoening terug op de tweedaagse voorjaarsconferentie die MLI Intermanagement voor de medewerkers van het Kabinet organiseerde. De workshop werd geleid door organisatieadviseur Theo Veldman en theater-regisseur Inna van den Hogen.

Bestuurlijke en ambtelijke organisatievormen veranderen. Ook de provincie Gelderland is volop in beweging. Het Kabinet van de Commissaris van de Koningin neemt binnen deze ambtelijke organisatie een bijzondere plaats in, omdat het alleen werkzaamheden voor de Commissaris verricht. 'De Commissaris van de Koningin vindt het belangrijk om de hokjesgeest in de organisatie op te heffen.

*Automatisch betekent dat natuurlijk, dat ook het Kabinet zichtbaar en transparant moet zijn en open moet staan voor samenwerking met collega's en andere diensten en afdelingen binnen het provinciehuis. Ten slotte vormen we met ons allen de provincie. We kunnen ons pas echt naar buiten profileren als doel en rolverdeling binnen de eigen afdeling helder zijn en er werkelijk sprake is van een team.'*

Om met name het teambuildingsaspect te ontwikkelen is MLI Intermanagement ingeschakeld. 'Marianne Luyer kennen we uit de periode dat zij als interim-manager van de afdeling Personeelszaken bij onze provincie werkte tijdens de reorganisatie van de Bestuursdienst. Het lag dus voor de hand haar bureau in te schakelen, omdat zij goed op de hoogte is van de cultuur in ons provinciehuis', aldus Kapelle.

De medewerkers van zijn afdeling zijn niet gewend om buitenshuis twee dagen intensief met elkaar op te trekken. 'Er was aanvankelijk behoorlijk wat argwaan en scepsis. Men was duidelijk bezorgd dingen te moeten doen, die men niet wilde. Niet terecht bleek naderhand. Ik denk dat het belangrijk is geweest dat er uit eigen gelederen van de afdeling een werkgroep is samengesteld, die samen met Marianne Luyer het programma heeft voorbereid en ingevuld.'

'Hoe staan we ervoor?' 'Hoe kijken andere afdelingen naar ons?' 'Wat willen we wel of juist niet?' Op basis van een sterkte/zwakte

analyse is onder inspirerende leiding van Theo Veltman gezocht naar mogelijke ontwikkelingsscenario's voor de toekomst. 'Vanzelfsprekend stelt de ene medewerker zich wat gemakkelijker open om deel te nemen aan de discussie dan de andere. Wat mij is opgevallen is de tact van de begeleider om alle deelnemers bij het proces te betrekken. Iedereen is in zijn waarde gelaten.'

Het benoemen van een gezamenlijke missie, die breed wordt gedragen, is één aspect. Voor teamontwikkeling is het eveneens belangrijk om meer inzicht te krijgen in elkaars kernkwaliteiten en voorkeursstijlen en te zoeken naar de groepsdynamiek.

## WORKSHOP SHAKESPEARE

Om dit aspect uit te werken verzorgde Inna van den Hogen van Theater in Bedrijf de workshop 'Shakespeare'. Voor moderne veranderingsprocessen het werk van een oude dichter van de plank halen, lijkt geen voor de handliggende optie. Of toch wel? Het werk van Shakespeare bevat een schat aan beelden, ideeën en metaforen over thema's die we in ons dagelijkse leven telkens weer tegenkomen. Macht bijvoorbeeld, maar ook concurrentie, eenzaamheid en individu versus groep. Tijdens deze workshop werkten de deelnemers in groepjes met teksten, die hen telkens confronteerden met een dilemma. Uiteindelijk leidde dit tot het spelen van diverse scènes. Rolpatronen en bepaalde mechanismen worden zo snel en goed zichtbaar. Een 'eye-opener' voor de persoon in kwestie, maar ook voor collega's. Als je gezamenlijk iets wilt bereiken en daarvoor veranderingen nodig zijn, is het niet alleen goed te formuleren wat je wilt bereiken, maar ook hoe dat kan gebeuren. Pas als er inzicht is in en begrip voor elkaars kwaliteiten en eigenschappen, ligt de weg open om samen invulling en betekenis te geven aan het veranderingsproces.

'We hebben van Veltman een berg huiswerk meegekregen, waarmee we actief aan de slag zijn gegaan. Het is in dit stadium natuurlijk van belang om de vinger aan de pols houden en de afspraken, die we met elkaar hebben gemaakt, na te komen', stelt Kapelle. Dat de conferentie zijn vruchten nu al afwerpt, kan hij aantonen met een praktijkvoorbeeld. 'Er waren twee vacatures op onze afdeling. Bij de selectie van kandidaten is nadrukkelijk gekozen voor medewerkers, die open staan voor de nieuwe manier waarop wij met elkaar willen samenwerken.'

Op de vraag wat de conferentie concreet heeft opgeleverd zegt Kapelle nog: 'Er is geleerd over de eigen grenzen heen te kijken en dat je zaken ook anders kunt aanpakken, waardoor je nog betere resultaten kunt boeken. Ook is men zich bewust geworden van het feit, dat het toch beter is met elkaar te praten in plaats van over elkaar te praten. De conferentie heeft duidelijk iets in gang gezet. Er is een begin gemaakt met het op een andere manier met elkaar omgaan.'

## MLI: EEN VIRTUELE ORGANISATIE

Op het terrein, waarop MLI Intermanagement opereert, luistert het nauw dat de professionaliteit en expertise worden aangetrokken, die aansluiten op de vraag van de opdrachtgever.

MLI Intermanagement werkt al als – wat men de organisatievorm van de toekomst noemt – virtuele organisatie. Dat betekent dat een aantal deskundige personeel- en organisatieadviseurs en interimmanagers sinds 1991 de krachten heeft gebundeld. MLI Intermanagement kan een beroep doen op een netwerk van professionals, specialisten en generalisten. Maar de expertise van MLI Intermanagement wordt ook vaak aangetrokken door andere bureaus. Opdrachtgevers kunnen met deze formule hun voordeel doen. Zij krijgen de know-how die voor de specifieke vraag noodzakelijk is.

## INTERVISIEGROEPEN VAN START BIJ GEMEENTE ALMERE

De afdeling Stedenbouw en Landschap van de gemeente Almere en MLI Intermanagement zijn geen onbekenden van elkaar. 'Wij vinden het belangrijk onze medewerkers de 'tools' te geven, waarmee zij hun werk met plezier en goed kunnen doen', zegt afdelingshoofd Tom Jaski. 'In samenspraak met Marianne Luyer is daarom een opleidingstraject uitgestippeld.'

Stedenbouwkundigen en landschapsarchitecten zijn mensen die hun vak verstaan. Ze zijn goed in woord en beeld. Onderhandelen en anderen overtuigen dat plannen goed zijn, is minder eenvoudig. 'Er is veel te verdienen als je in staat bent je goed te presenteren, effectief te vergaderen en op basis van steekhoudende argumenten te onderhandelen. Een plan kan nog zoveel kwaliteit hebben, als je anderen daarvan niet

kunt overtuigen, sta je nog met lege handen. Daarom hebben onze medewerkers de MLI-trainingen 'onderhandelen' en 'vergader-technieken' gedaan. Ook heeft een aantal een coachingstraject doorlopen. Van recente datum zijn de vier intervisiegroepen die door trainer/acteur Paul van der Plas worden begeleid. Je zou kunnen spreken van intervisie met spel-simulatie. Van der Plas speelt bijvoorbeeld een lastige projectleider. Op een bepaald moment zullen de intervisiegroepen zelfstandig verder gaan.'

Over de aanpak van MLI Intermanagement is Jaski zeer tevreden. 'Marianne Luyer heeft een brede blik, doorziet hoe afdelingen functioneren, enthousiasmeert en heeft een integere manier van werken. Investeren in medewerkers is absoluut de moeite waard. Je merkt dat leren prikkelt en nieuwsgierig maakt.'

## DE LEIDINGGEVENDE ALS COACH

Investeren in de kwaliteiten van het management is altijd lonend. Mogelijk geldt dat nog sterker in tijden van recessie en bezuinigingen. In situaties van stress en inkrimping van personeelsformatie kan het coachende vermogen van een leidinggevende namelijk zeer effectief zijn.

De leidinggevende als coach is iemand die kan luisteren, de juiste vragen stelt, motiveert en inspireert. Ook het kunnen delegeren, het stellen van prioriteiten en het hanteren van time-management horen in dit rijtje thuis. Coachend leiderschap vraagt specifieke vaardigheden, maar vooral ook een andere attitude van de leidinggevende. Geen sinecure, maar beslist een uitdaging om deze nieuwe stijl van leidinggeven onder de knie te krijgen.

Het Centraal Orgaan Opvang Asielzoekers (COA) regio Amstel & Zaan, legde bij MLI Intermanagement het verzoek neer voor

een traject coachend leiderschap voor alle coördinatoren. Het COA heeft na een periode van enorme expansie op dit moment te maken met een forse inkrimping. Dit betekent dat clusters zijn samengevoegd

geven weinig planmatig en was er te veel sprake van een ad hoc aanpak.

Het COA wilde 'twee vliegen in één klap wilde slaan': het ontwikkelen van een

coachende leiderschapsstijl en het introduceren van de intercollegiale intervisie. Dit vroeg om een plan van aanpak op maat. Tijdens een aantal workshops is geoefend met coachende leiderschapsstijlen. Verschillende benaderingswijzen en gesprekstechnieken kwamen aan bod. De intervisietechniek is geoefend tijdens een aantal bijeenkomsten in kleinere groepen. De coördinatoren hebben vervolgens de methodiek van de intervisie toegepast in

hun eigen team. Het traject is afgesloten met een workshop 'problem-solving', gebaseerd op concrete werksituaties. Nu richting is gegeven aan een nieuwe vorm van leidinggeven, kan de organisatie daarmee zelf verder aan de slag.



Lia Hol en Inna van den Hogen in actie.

en nieuwe – grotere - regio's zijn ontstaan. Het cluster Amstel & Zaan is, in verhouding tot andere clusters, omvangrijk te noemen. In korte tijd waren er zoveel zaken die de aandacht vroegen, dat een aantal onderbelicht bleef. Zo was de stijl van leiding