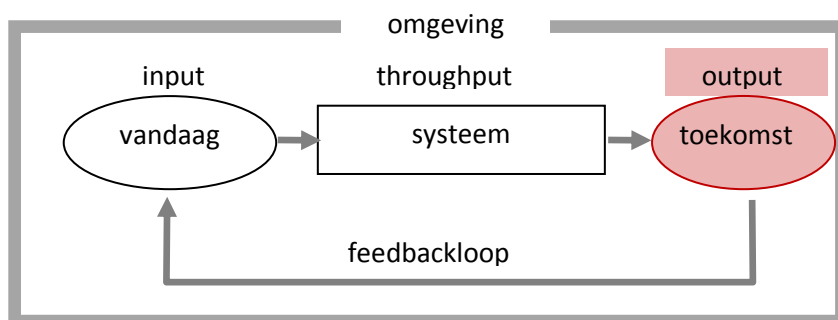


VOORWOORD	7
LEESWIJZER	9
DEEL I ACHTERGROND	11
1. Uitgangspunten	13
2. De omgevingsgerichte methode	17
Het systeemmodel	17
Het diagnosemodel	19
Het speelveld	21
De zeven stappen	23
DEEL II WERKWIJZE	25
1. Opdrachtverwerving	27
Welke opdracht past bij mij?	28
Hoe kom ik tot een goed contract?	32
Stap 1 van de methode	36
2. Opdrachtverheldering	43
Wat houdt mijn opdracht in?	43
Uw ondersteuning	46
Stap 2 van de methode	47
3. Plan van aanpak	57
Welke variaties kan ik gebruiken voor mijn plan van aanpak?	57
Stap 3 van de methode	61

4.	Diagnose van het vraagstuk	69
	Hoe voer ik een goed onderzoek uit?	70
	Weerstand	75
	Stap 4 van de methode	76
5.	Advies aan de opdrachtgever	85
	Hoe kom ik tot een goed advies?	86
	Stap 5 van de methode	88
6.	Implementatie	97
	Wat voor soort implementatie kan ik toepassen?	97
	Stap 6 van de methode	105
7.	Overdracht en nazorg	113
	Hoe borg ik de resultaten van mijn opdracht?	113
	Stap 7 van de methode	116
8.	Samenvatting	121
9.	Literatuurlijst	123

Hieronder wordt het systeemmodel visueel weergegeven.



Figuur 1: Focus tijdens de werving en contractvorming

HET DIAGNOSEMODEL

Als u het geluk hebt dat de opdrachtgever een heldere formulering heeft gemaakt van de gewenste output van het organisatieonderdeel, is het voor u de schone uitdaging om erachter te komen of dit verbeterpunt is geformuleerd op basis van een gezamenlijk gedeelde diagnose of niet.

Heeft men de nieuwe uitdaging in de organisatie al omarmd of is het een mooie, nog niet uitgesproken, wens van de opdrachtgever? Met andere woorden: is de organisatie zich al bewust van de verandering die moet plaatsvinden of is dat nog niet doorgedrongen? In het eerste geval zal een opdracht van veel kortere duur kunnen zijn dan in het laatste geval.

Probeer daar tijdens het selectiegesprek achter te komen door vragen te stellen over welke activiteiten en gesprekken er al hebben plaatsgevonden.

CASUS 'VERKOKERD WERKEN'

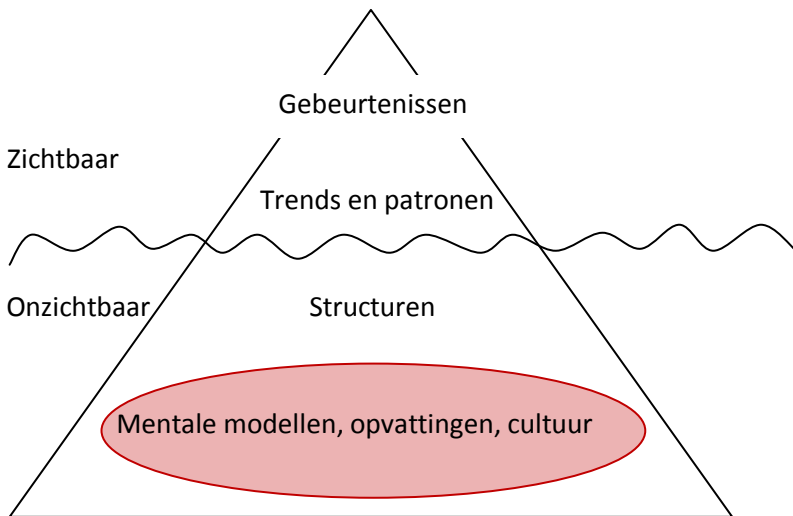
Tijdens het gesprek met de opdrachtgever blijkt dat zij slecht op de hoogte is van de werkzaamheden van de betreffende dienst.

Haar opvatting dat de betreffende dienst verkokerd werkt, komt voort uit het feit dat tijdens de collegevergaderingen tegengestelde

adviezen aan het college worden voorgelegd. De wethouders winden zich daarover op.

De gemeentesecretaris heeft dit vraagstuk nooit met de dienst besproken, maar gaat ervan uit dat het aan de leidinggevenden ligt. Zij zijn naar haar mening te veel met hun eigen hobby bezig.

In het hierboven beschreven voorbeeld is de opdrachtgever dus van mening dat er interventies moeten worden gepleegd op het niveau van de mentale modellen, de cultuur (de rode vlek) .



Figuur 2: de opdrachtgever zoekt de oplossing in de cultuur

Die diagnose is echter niet gezamenlijk tot stand gekomen. U vraagt zich of de diagnose juist is en of er voldoende ruimte is om uw eigen diagnose te maken. De opdracht tot het maken van een quick scan biedt in principe wel die ruimte. Het kan ook zijn dat uw opdrachtgever niet alleen de gewenste output heel helder in beeld heeft, maar ook al zicht heeft op de volgende stappen: waar staan we vandaag en wat is er nodig om de gewenste toekomst te bereiken?

Dat kan bijvoorbeeld aan de orde zijn als vóór uw komst een advies is uitgebracht dat heeft geleid tot een implementatieopdracht. In dat geval zijn er een vastgestelde diagnose en een advies beschikbaar. Dan wordt het zaak er achter te komen of deze gedeeld zijn met de medewerkers. En u gaat na of u zich kunt vinden in de benaderingswijze.

HET SPEELVELD

U heeft nu een eerste indruk van de gewenste output en een eerste indruk van de opvattingen van de opdrachtgever over de manier waarop het vraagstuk zou moeten worden getackeld. Het derde aspect waar u zich in verdiept, is het speelveld waarbinnen u zult acteren en de relaties en interacties die relevant zijn voor (het oplossen van) de ontstane problematiek.

Door gesprekken en het lezen van informatie kleurt het speelveld langzaam in. U begint met het maken van een eerste schets van de organisatie (het systeem) waarbinnen uw opdracht zich voltrekt en het onderdeel (substelsysteem) waarvoor u verantwoordelijk wordt.

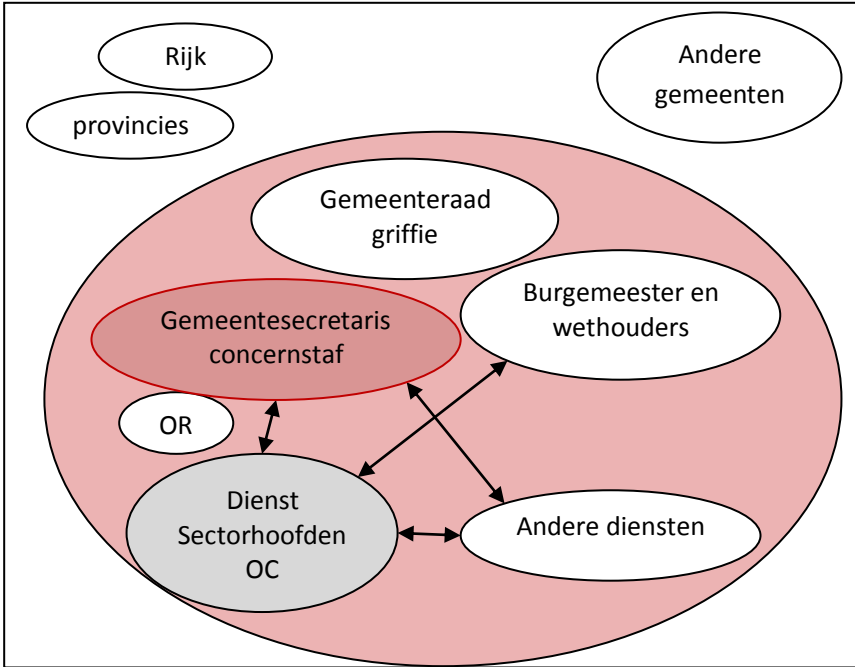
CASUS 'VERKOKERD WERKEN'

Op de website van de gemeente staat het organogram. Ik word verantwoordelijk voor een van de diensten van de gemeente. De gemeentesecretaris is mijn opdrachtgever. Uit het organogram blijkt dat er een onderdeelcommissie (OC) is binnen de dienst en een ondernemingsraad (OR) binnen de gemeente.

De dienst heeft contact met vier van de zes wethouders en met de burgemeester.

Het is een centrumgemeente, dus de dienst levert ook output ten behoeve van andere gemeenten. Binnen de gemeente functioneren nog drie diensten waarmee relaties liggen. Er is een concernstaf, die rechtstreeks wordt aangestuurd door de gemeentesecretaris.

Op basis van deze informatie kunt u een eerste schets maken. Hieronder ziet u een voorbeeld van zo'n eerste schets.



Figuur 3: eerste schets van het speelveld

Al tijdens de opdrachtverwerving probeert u zicht te krijgen op het totale speelveld. Allereerst is natuurlijk belangrijk om te weten voor welke eenheid u verantwoordelijk wordt en hoe die eenheid is gepositioneerd in zijn omgeving. Gaat het om een zelfstandige juridische entiteit of maakt de eenheid onderdeel uit van een groter organisatorisch verband? In het eerste geval heeft u ongetwijfeld meer vrije armslag dan in het tweede geval.

Indien de opdracht zich binnen een overheidsorganisatie afspeelt: hoe ziet de politieke context eruit? Zijn andere bestuurslagen van directe invloed op het functioneren van de eenheid? De bestuurlijke structuur van bijvoorbeeld een stad als Amsterdam is aanzienlijk complexer dan die van een kleinere gemeente als Kampen. Die omgeving is van invloed op het functioneren van de organisatie en dus ook op de mate waarin u succesvol kunt interveniëren in uw opdracht.

Dergelijke vragen zijn in deze fase voor u makkelijker te beantwoorden naarmate u de sector beter kent. Als de sector totaal nieuw voor u is, zult u fors moeten investeren in het snel leren kennen van de sector: wie gaat waarover, welke actuele ontwikkelingen spelen er, hoe lopen de financieringsstromen?

U probeert ook zicht te krijgen op de interne organisatie van de eenheid waar u verantwoordelijk voor wordt. Maken ondersteunende diensten deel uit van de eigen eenheid, of zijn die centraal bij het concern ondergebracht? Elke positionering brengt weer een andere dynamiek met zich mee.

Probeer het speelveld al in deze fase schematisch in beeld te brengen. Denk dan aan: opdrachtgever, stakeholders, relaties, klanten.

RESULTATEN STAP 1

Na deze eerste fase heeft u al een paar concrete zaken in handen. Als u op deze manier systematisch te werk gaat, heeft u een goede afgewogen keuze gemaakt of u de opdracht ambieert. Tegelijkertijd heeft u alvast een eerste schets, die u verder helpt bij uw analyses in de volgende fases.

Na deze stap beschikt u over:

- een beoordeling of de opdracht bij u past, aan de hand van uw eigen profiel
- een globaal beeld van de gewenste output
- een eerste indruk van het niveau waarop interventies nodig kunnen zijn
- een eerste schets van het speelveld met relevante actoren, waarin de opdracht zich afspeelt
- een contract met een helder geformuleerde opdracht, met realistische termijnen, waarin de verwachtingen van de opdrachtgever voldoende uit de verf komen
- goede afspraken – al dan niet met het bureau – over de wijze waarop schaduwmanagement wordt geregeld
- in het geval een bureau bemiddelt: goede afspraken met het bureau en de opdrachtgever over de inhoudelijke verantwoordelijkheid ten aanzien van de door u geleverde productie.