

Organiserend vermogen in de wijkaanpak

*'Samen aan succes werken is heel wat anders dan samenwerken;
dat laatste kan iedereen, dat eerste kunnen slechts enkelen'.*

Korte inleiding over organiserend vermogen

Erik van Ophoven, juni 2009

1. ACHTERGROND

Hoe kom je in de wijkaanpak van plan naar uitvoering? Dat is de kernvraag waar de Masterclass Organiserend Vermogen van de Nicis Academy zich op richt. In deze notitie wordt uiteengezet wat onder organiserend vermogen in de wijkaanpak wordt verstaan en hoe dat te vergroten is.

Organiserend vermogen

In de STIP-studie 'Organiserend vermogen in de grote stad' uitgevoerd in opdracht van NWO en het Kenniscentrum Grote Steden door Prof. dr. M.J.W. van Twist e.a., wordt nadrukkelijk op het ontbreken van organiserend vermogen ingegaan. *'Teruggebracht tot zijn essentie gaat het daarbij om het vermogen om samen met relevante belanghebbenden een probleem op te lossen of kansen te benutten, gericht op een duurzame ontwikkeling van de stad.'*

Het lukt partijen (ook binnen de wijkaanpak) onvoldoende om plannen om te zetten in concrete en goed renderende uitvoering. Het gat tussen beleid en uitvoering kan gedicht worden met organiserend vermogen.

De uitvoering van de vorige wijkplannen werd door GSB-visitatiecommissies gevolgd. Ook daar keer op keer de verzuchting dat het organiserend vermogen zwak ontwikkeld was. Er is toentertijd nog een poging gedaan dit te versterken door het Expertteam GSB (zoals we nu – in die traditie – ook stadsmariniers kennen en aanjagers/regisseurs voor de woningbouwproductie etc).

Ook hoogleraar Pieter Tops pleit voor meer organiserend vermogen. Voor 'situationele ambachtelijkheid'. Voor het veel meer richten op het 'doen'; 'Realiseringsmanager durven te zijn'. Niet 'de diensten zijn voor de uitvoering'. Niet 'als er is doorverwezen dan is het wel geregeld'. Zelf zaken te hand nemen. Uitvoering moet net zo belangrijk worden als beleid. Politiek moet zich niet alleen met het 'wat' bemoeien maar ook steeds meer met het 'hoe'; dat blijkt nodig te zijn. (Frontlijnsturing, Casper Hartman en Pieter Tops, Universiteit van Tilburg, februari 2005).

Hoogleraar Gabriel van den Brink pleit in zijn boek 'Prachtwijken', voor meer aandacht voor de rol van professional in de wijk en ook meer aandacht en ruimte voor leiderschap. Beiden raken direct aan organiserend vermogen. *'De ervaring leert immers dat plannen nog zo overtuigend kunnen zijn, maar dat ze weinig voorstellen als professionals van diverse aard ze niet goed (kunnen) uitvoeren'* (artikel 'Prachtwijk krijg je niet alleen met renovatie', door Gabriël van den Brink, oktober 2007).

Afbakening

Deze notitie beschrijft organiserend vermogen binnen het proces waarin, met partners, van reeds aanwezige wijkactieplannen tot concrete uitvoering wordt gekomen. Dat het hier vaak nog om weinig uitgewerkte plannen gaat, is een gegeven. Het wijkactieplan zelf – soms concreet, soms vager – is het uitgangspunt. Er wordt niet ingegaan op de analyse achter het plan, en de veronderstellingen binnen het plan. Mocht jij als projectleider geen vertrouwen hebben in het plan, dan accepteer je de projectopdracht niet en is de fase 'van plan naar uitvoering' niet aan de orde.

Publiek

Deze notitie richt zich op professionals werkzaam in achterstandswijken die, samen met partners, verantwoordelijk zijn voor het uitwerken van wijkactie-plannen tot concrete acties en resultaten. Daarbij word je aangesproken in jouw rol als trekker, projectleider, van het plan (dat je daarnaast vaak nog allerlei andere rollen hebt, is helder).

Uitgangspunt is dat je al beschikt over een redelijke kennis van projectmatig en procesmatig werken. De focus ligt hier dus op de rol van de trekker in zo'n proces.

Troost

Op voorhand al enige woorden van troost. In deze notitie word je als projectleider aangesproken op jouw taken en verantwoordelijkheden. Daarbij wordt de lat zeeeeer hoog gelegd. Terecht. Want alleen dan, zo zullen we zien, komt organiserend vermogen tot leven. Misschien blijf je achter met het gevoel 'moet ik dat allemaal doen?', of 'kan ik dat wel?'. Bedenk dan dat je op veel gebieden ongetwijfeld al '(on-)bewust competent' bent, kortom veel doe je al op de automatische piloot. En je kunt het of je kunt het snel oppikken, anders zat je niet op deze plek. Doordat je ziet hoe hoog de lat ligt zul je ook extra kritisch zijn op jouw projectopdracht, jouw opdrachtgevers, de bemensing van jouw team et cetera. Dat zijn juist factoren die jou enorm helpen en de druk bij jou verlichten. Tenslotte, hier tref je een beschrijving van de ideale situatie aan. Waarbij je op alle aspecten van organiserend vermogen een 9 scoort (of een 10). In het wild zal ook dat beeld wel wat genuanceerder zijn, maar je weet hiermee in ieder geval wat het ideaal is. Tot zover de troost vooraf, en nu: AAN DE SLAG !

2. MIX EN MAGIE

Magische mix

Mijn moeder maakte de lekkerste soep van het land. Op zondagochtend stond die soep zacht te pruttelen op het fornuis; het huis rook naar zondag. Later kreeg ik van haar het recept. De ingrediënten en de bereidingswijze. Maar...het werd toch nooit die soep van moeder. Deed ik het met te weinig aandacht? Net niet op het goede moment het juiste toevoegen? Die extra keer roeren?

Dat is de essentie van organiserend vermogen. Het is meer dan de ingrediënten. Het is deels moeilijk benoembaar. Bijna magie.

Zo meteen volgen in steekwoorden de ingrediënten en stukjes bereidingswijze. Hieronder, voor de beeldvorming, al wat flarden van de magie van het organiserend vermogen.

Flarden

De ambitieuze aanpak wordt met bestuurder Henny besproken. Enthousiast. Gedreven. Slim. Opeens zie je flikkering in ogen. Henny, de bestuurder, heeft er zin in. Dat is besmettelijk. Het enthousiasme bolt op in de kamer, het team gaat er voor, heeft er echt zin in. Het gesprek wordt anders. Minder formeel. 'Wij gaan het samen doen', is het sentiment. 'Vertel me Charly', vraagt Henny 'wat heb je nodig'. Een magisch moment: hier is een onverwoestbaar fundament voor organiserend vermogen ontstaan.

Charly loopt bij bestuurder Henny binnen. 'Henny, het loopt daar en daar wat vast.' 'Hadden we al een beetje gedacht', zegt Henny, 'wat zal ik doen?' . 'Nou', zegt Charly, 'als jij nou eens als good guy (...) en laat mij dan maar als bad guy (...)'

Charly heeft een smal en sterk team gemaakt van goede mensen uit een paar organisaties. 'Ik heb juist jullie gevraagd', zegt Charly, 'want jullie hebben dat organiserend vermogen dat we nodig hebben (...). Laten wij het gaan doen, als het ons al niet lukt, dan ...'

Het team maakt afspraken. Teamlid Jan heeft over drie weken het plan A liggen. Charly neemt Jan nog even apart. 'Jan, een plan in week 3 dat betekent een concept in week 2, want je wil intern draagvlak, dus maken in week 1. Hoe kan ik jou helpen, want jij moet dus meteen aan de slag (...)'

Charly overlegt met het team. 'We gaan tot nog toe razendsnel. Fantastisch. Dat geeft energie'. Het team knikt. Ook zij vinden en voelen dit. 'Ik kreeg nog een telefoontje van club A, hadden ook mee willen doen. Ik heb ze in de wachtstand gezet', zegt Charly. 'Goh, nu worden ze opeens wakker', roept een ander teamlid.

Charly zegt 'Morgen komt de burgemeester en de pers om de onze eerste stappen in beeld te brengen. Laten we zo meteen een borrel drinken, we hebben niet voor niets in deze kroeg afgesproken'.

3. GEDREVEN, GEDEGEN EN GEOLIED

Het leveren van organiserend vermogen is te leren.

Het vraagt een houding, kennis en kunde die als volgt worden samengevat:

Gedreven

Gedegen (project)

Geolied; sociaal zakelijk (proces)

Hieronder worden deze drie thema's in kernwoorden verder benoemd.

Maar eerst nog even het volgende.

In deze notitie wordt regelmatig ingegaan op kracht en noodzaak van enthousiasme.

Dat is niet voor niets. Enthousiasme blijkt zeer belangrijk te zijn in het realiseren van de doelen. Die opvatting wordt ook aangehangen door David Maister:

Management-goeroe over kracht van enthousiasme

David Maister is een beroemde management-goeroe.

Hij schrijft onder andere boeken over excellente bedrijven.

Een bekend boek van hem is 'Management van professionele organisaties'. Zijn meest recente boek is 'Strategy and the fat smoker'.

Zijn boeken zijn al vertaald in 14 talen.

Wat noemt David Maister nu als de bron van succes?

Dat is:

'The ability of leaders to create and sustain enthusiasm in others'.

3.1 Gedreven

'Organiseren is ook confronteren. Als er tijdens het hele proces geen enkel boos of teleurgesteld telefoontje komt, dan doe je het niet goed'

Het is ECHT WERKEN.

Organiserend vermogen is niet voor luie mensen. Het is gewoon echt werken. Hard werken. Het project is jouw kindje. Jij bent de projectleider, dus de vader cq moeder. En jouw projectteam bestaat uit adoptie-ouders, die minstens zo veel van het kind houden. En zoals bij een kind ben je ook met het project dag en nacht bezig. En, ook zoals bij een kind, het voelt niet als werk omdat je er zo mee verweven bent, het zo nabij is. Je wilt dat het project slaagt, bedenkt daarom continu hoe het op een gedreven, gedegen en geoliede manier kan groeien en slagen. Dat vraagt ervaring in project- en procesmatig werken. Inzicht in hoe hazen lopen. De rotsvaste wil om het project te laten slagen en daar alles voor te doen. En liefde voor het project. Knipoog: het woord Enthousiasme komt uit het Grieks en betekent , 'de god (entheo) van binnen (iasme)'.

Je moet er lol in hebben, macher zijn, er oprecht in geloven, ambitie en enthousiasme, vrolijkheid en boosheid, lef.

Als je een dag met veel plezier gezeild hebt, of met de racefiets bent weggeweest, naar fitness bent geweest, volleybal hebt gespeeld ... of welke sport dan ook hebt gedaan, dan heb je heel hard gewerkt maar bent er niet op een negatieve manier moe van. Het gevoel is: 'lekker, we hebben flink gesport'. Je hebt er immers lol in, bent er enthousiast over. Het leveren van organiserend vermogen is ook zo'n sport. Hoort ook in de categorie: moe maar voldaan. En in deze sport speel je regelmatig op een andere positie. Soms ben je de arrogante aanvaller die wacht op het goede balletje, soms de zwoegende middenvelder die meters maakt, de bikkelharte verdediger of de aanvoerder die een opstootje sust. Je bent hoe dan ook altijd de spelmaker. Daarnaast ook de coach die iedereen in de ploeg het beste uit zichzelf laat halen, de ploeg laat geloven in de overwinning en laat excelleren.

- Om er 100% voor te gaan moet je ook 100% in het plan geloven. Alleen dan kun je zelf en anderen tot enthousiasme krijgen en daarmee tot volledige inzet.

De 1^e wet van organiserend vermogen luidt dan ook:

100% er voor gaan = 100% er in geloven.

Persoonlijk garant staan voor een goede uitvoering.

Je weet waar het fout zou kunnen gaan. En hebt als persoonlijke missie dat het niet fout mag gaan. Let dus extra op die zwakke plek. En duw, trek, aai en schop: alles om het doel te bereiken. En als het niet goed gaat, dan moeten ze bij jou zijn: want jij staat er voor! Jij zegt: ik garandeer dat het goed komt. Jij bent een professional.

Behendig wisselen tussen project en proces; 'uitvoering is een proces van interactie' .

Het project moet en zal slagen. Dat vraagt om vasthouden aan het doel en om die reden ook kunnen loslaten. Loslaten, omdat een projectdoel halen vooral mensenwerk is. En het voor de samenwerking en energie soms beter is om de druk er wat af te halen. Wanneer voer je de druk op, en wanneer is het weerstandspunt bereikt? Jij bent de expert, jij voelt dat aan.

3.2 Gedegen

'leading for execution is about active involvement; doe wat je zegt en heb altijd de vinger aan de pols'

Plan en rollen helder hebben.

Stap 1 in projectmatig werken: zorg dat de opdracht, het plan, duidelijk is. Wat is er klaar als er klaar is? Hebben we allemaal dezelfde uitleg van het plan. Zorg dat dit helder is, anders is de ellende niet te overzien en heb je die beroemde project-aap op jouw schouder.

Je bent het eens over het plan. Wie gaat dan wat doen? Wie neemt welke rol? Verdeel met elkaar de rollen. Beschrijf (letterlijk) wat er van elke rol wordt verwacht. Geef en vraag in al die rollen: FOCUS.

Vertalen plan naar concrete stappen.

Je blijft niet in de planfase hangen. Het plan wordt in stapjes uit elkaar gehaald. Welke stappen zijn het meest kritisch? Wat kan gelijktijdig, wat volgtijdig? Waar heb je een instemming nodig, wie regelt dat? Welke stap heeft de langste doorlooptijd en dient dus het eerste gezet te worden. Wat is het resultaat van elke stap: wat is klaar als het klaar is? Bedenk ook, niet alles is te voorzien, er is ruimte om werkenderwijs bij te stellen. Let op. Zorg voor een evenwichtige verdeling van succes-pieken. Dus van lange termijnresultaten versus quick wins. Quick wins zijn onder andere te bereiken door te verknopen, gebruik te maken van al bestaande ingrediënten.

Regie (24/7), afspraken, smart, sturen...

Jij laat het einddoel zien en hoe de stappen er logisch in passen. Iedereen ziet dan ook steeds de zin en het belang van elke actie. En jij hebt het overzicht. Houdt het geheel in de gaten; continu. Geeft vertrouwen en bent ook niet bang om waar jij dat nodig vindt een check te doen. Dat waarderen de teamleden, ze weten dat het jouw verantwoordelijkheid is en voelen zich dan ook niet gecontroleerd maar vooral gestimuleerd.

Afspraken zijn smart geformuleerd. Daar schijnt geen licht tussen. Je denkt steeds met de teamleden mee over het pad dat ze gaan: *'dus dan is dat klaar, en klaar betekent (...) en gezien die doorlooptijd zul je komende week moeten starten; zijn er nog belemmeringen, kan ik nog ergens bij helpen?'*.

En natuurlijk geef je als projectleider ALTIJD het goede voorbeeld; want je bent het voorbeeld. Dus altijd op tijd, de hoogste kwaliteit, smart afgesproken, de goede uitstraling.

Mandaat voor het wat, hoe en voor eigenwijsheid.

Jouw projectpartners dienen een werkbaar mandaat te hebben. Niet voor elk detail terug naar hun leidinggevende. Ze moeten de kwaliteit hebben om een mandaat te regelen. Jij ziet daar aan de voorkant op toe. Blijkt in de praktijk toch een onvoldoende mandaat: dan is er sprake van een niet-werkbare situatie en dient het projectlid de groep te verlaten.

Jij als projectleider hebt vanzelfsprekend een flink mandaat. Niet alleen voor wat je moet doen maar vooral ook voor hoe je het doet; jij weet dat als je functioneel ruzie maakt dat jouw leidinggevende jou steunt. En als je onorthodox moet aanpakken, eigenwijs moet zijn, dat men achter jou staat. En anders begin je niet aan het project.

Triggeren, uitdagen, confronteren.

Niet te bang. Jij weet hoe het zou kunnen. En ziet hoe het gaat. Je benoemt het verschil daartussen. Dan weer inspirerend in vergezichten, of confronterend in constatering van tekortkomingen. Je haalt het beste uit mensen, mede door ze te vragen of ze op dat moment al het beste geven.

Je legt de lat hoog. Een flinke ambitie. Maar, let op. Een ambitie moet altijd haalbaar zijn, anders is mislukken de enige optie.

Dus: ambitie is belangrijk, haalbaarheid is wezenlijk.

Intelligent inspelen op wisselende situaties; 'situatieve ambachtelijkheid'.

Elk probleem vraagt zijn eigen meest passende oplossing. Breng bij kritische zaken vooral het totale mogelijke oplossingsrepertoire in beeld. Pas als je alle gereedschappen hebt overwogen, en de bijbehorende technieken, kun je tot de beste ingreep komen. Stimuleer mensen in jouw team regelmatig om rondom een probleem toevoegingen te doen aan het oplossingsrepertoire. Dat vergroot de creativiteit, de professionaliteit en de situatieve ambachtelijkheid.

Tijd hebben, tijd nemen

Het project is het kind. Voor jouw kind heb je altijd tijd. Dus: geen tijd, bestaat niet. Je bent prof: als je geen tijd had zou je nee gezegd hebben tegen het project, je hebt ja gezegd, dus je hebt tijd. En dat geldt ook voor de leden van jouw projectteam.

- De 2e wet van organiserend vermogen luidt: *geen tijd bestaat niet*.

3.3 Geolied, sociaal zakelijk

' "Dit gaan wij doen, het gaat goed en voelt fantastisch": jij maakt dat gevoel en daarna maakt dat gevoel het succes'

Met zo weinig mogelijk partijen; NEE tegen de rest (dream-team).

Zorg dat alleen mensen (partijen) in jouw project komen die er volledig voor willen gaan. En natuurlijk een *belang* hebben. Mensen met enthousiasme, niveau, en Gedreven, Gedegen en Geolied. Een dream-team.

Stel het team kritisch samen, weiger projectleden die niet de juiste competenties hebben. Slank en snel is het motto, dus kies ook daarom kritisch: liever met 3 partijen aan de slag dan met 10 partijen praten.

En pas op voor het NONO-effect.

'Vitale coalitie' is vaak NONO

Samen met partijen aan de slag. Met elkaar van plan tot uitvoering komen. Dat is de manier om tot successen te komen. En daarvoor zijn vitale coalities nodig. Daarover bestaat geen discussie. Maar...hoe vitaal zijn veel van die coalities eigenlijk? Zijn ze echt vitaal of zijn het energietrekkers?

Wat blijkt uit een representatieve steekproef: heel veel van die coalities blijken totaal niet *vitaal* te zijn. Eerder is er sprake van *trage, krakende coalities*.

Het blijkt dat veel coalities leiden aan het zogenaamde **NONO-effect**. Dit NONO-effect bestaat uit een viertal remmende componenten, die alleen of in wisselende combinaties met elkaar opduiken.

Niet willen. In de coalitie zitten maar het niet echt eens zijn over de doelen of acties.

Onzekerheid, angst, bang om fouten te maken. En dus vooral niet tot actie overgaan.

Naïeve onkunde. Met elkaar in de coalitie in gesprek zijn en denken daarmee voldoende bezig te zijn (*we hebben toch overleg?*).

Ontwikkeling / aansturing van de coalitie is niet goed. Een onvoldoende taak- en rolverdeling, communicatie, voortgangsbewaking, leiderschap

En daarmee ontstaat er dan een situatie van, vrij naar Two Unlimited, Nono there is no limit aan het vrijblijvend gepraat, gepraat, gepraat ...

Hoe kan dit NONO-effect worden bestreden? Hoe maak en houd je een coalitie vitaal.

Daar is helderheid en lef voor nodig.

Bespreek bij de start met de totale groep wat er gerealiseerd gaat worden en wat daarin ieders bijdrage is (plan en rollen).

Neem in het proces een sociaal-zakelijke houding aan. Dus meteen benoemen als je NONO-effecten ziet ontstaan en via confronteren die effecten in de kiem smoren.

Heb tenminste een sterke trekker in de groep die zorgt dat eenieder zijn rol speelt.

En tenslotte, ben niet bang om partijen die niet functioneren uit de coalitie te zetten danwel – om reden van 'professionele uitzichtloosheid' – zelf uit de coalitie te stappen.

- De 3e wet van organiserend vermogen: *pak het NONO-effect bij de kladden.*

Organiseer op belang

Om enthousiasme te kunnen bereiken is tenminste nodig dat elke deelnemende partij een eigen belang gerealiseerd ziet door deelname aan het team. Dus een gezond 'what's in it for me'. Let daar met het samenstellen van het dream-team ook nadrukkelijk op en benoem die belangen van eenieder vrijelijk, het is niet iets om je voor te schamen. Hoe kom je er achter welk belang een partij heeft om mee te doen? Gewoon door er naar te vragen. De vraag stellen: wat maakt meedoen voor jou de moeite waard. En dan al die (eigen) belangen slim koppelen in het team, dat vergroot de drive om het einddoel te behalen.

Samen aan succes werken; Rebellenclub ('wie maakt ons wat').

Je hebt het beste team. Ze zijn optimaal gemotiveerd. Enthousiast! Ze willen allemaal aan de slag en daarbij de randjes zoeken. Jij benoemt dat. Jij stimuleert dat gevoel. Het is een rebellenclub. De club die het gaat maken, de club die zegt en voelt: 'wie maakt ons wat'. Vasthouden dat gevoel! Door veel persoonlijke aandacht te geven. Complimenten te geven. Te ondersteunen en zelf ook een deel van de minder leuke klussen te doen. Door met elkaar regelmatig te bezien hoe ver je al bent, wat er dus al allemaal gebeurd is. Door ook de leidinggevenden van jouw projectteamleden te laten weten hoe tevreden je bent. Door samen ongedwongen op 'excursie' te gaan in plaats van saai vergaderen; dus door het 'busjes-gevoel'. Door met elkaar de randen te zoeken van wat kan en mag en daar net over heen te gaan: omdat jullie dat durven en het resultaat telt.

Succes vieren.

Hard werken is de norm. En iedereen doet dat. Het team is ambitieus en kritisch. Vergeet dan vooral niet: successen vieren! Is die belangrijke deadline gehaald, is er een mijlpaal: vieren! Laat het gebak komen, laten de kurken knallen, geef een paar persoonlijke cadeautjes: laat merken dat je ziet wat er wordt bereikt. Dat vergroot en behoudt het enthousiasme, en enthousiasme is de drijvende kracht.

Regelmatig successen vieren kan alleen als er in het hele traject diverse succespieken zitten, evenwichtig verspreid en niet alleen op het einde gepositioneerd. Bouw die tussentijdse pieken in, zeker als het einddoel nog ver weg in de tijd is. Die tussentijdse pieken (quick wins) kunnen onder andere relatief gemakkelijk bereikt worden door te verknopen (slim gebruiken van bestaande ingrediënten, is snel en goedkoop), dit in tegenstelling tot het soms ook noodzakelijke verrijken, waarbij het gaat om het maken van nieuwe ingrediënten, hetgeen per definitie lang(-er) duurt en duur is.

Druk organiseren; 'het podium alvast klaar laten zetten'.

Er is een dreamteam. Er is maximaal commitment. En toch... het blijft eng. Dus de neiging om terug te trekken blijft in eerste instantie bestaan. Jij zorgt er voor dat de terugtocht en alle zijwegen zo snel mogelijk worden afgesloten. Zodat al die energie en ambitie alleen nog maar voorwaarts kan worden ingezet. Door het podium alvast klaar te laten zetten. Bijvoorbeeld door vroeg in het proces al een presentatie van het plan te houden, zodat niemand er meer onderuit kan. Of door vroeg in het proces al een paar welhaast onomkeerbare stappen te zetten, waarbij falen of stoppen geen optie meer is. Je organiseert een prettige druk. Velen zullen jou ontraden om 'zo vroeg' als deze acties uit te voeren. Want ze vinden het geen prettige druk maar een enge druk. Geef ze vertrouwen in zichzelf en zet toch gewoon dat podium alvast klaar.

Commitment halen, inspiratie brengen.

Het project is nieuw. Afbreukrisico's genoeg. Aan jou is het vertrouwen gegeven om – met jouw dreamteam – dit project te realiseren. En beslissers commiteren zich dan ook volledig aan jou. Jij hebt ze bijvoorbeeld een paar ramp-scenario's geschetst met het verzoek om eens te vertellen hoe ze dan reageren. En je weet nu: het is solide, de beslissers blijven achter jouw team staan. De beslissers zeggen: als er successen zijn dan zijn die voor het team, als er grote problemen zijn dan zijn die voor ons. Jij weet die beslissers ook warm te houden. Door ze goed te laten samenwerken. Inspirerende overleggen te hebben; want saai overleg hebben ze al genoeg. Ze kort (A4-manier) bij te praten over de hoofdlijnen en dan weer vooral kracht te zoeken op de gezamenlijke drijfveren. Je hebt ook al wat onafhankelijke experts laten opdraven die een enthousiast pleidooi over jullie plan en aanpak gehouden hebben, zowel bij beslissers als daarbuiten. Dat maakt de zaak en het vertrouwen nog sterker. Jij zorgt dat je veel mensen kent, investeert in netwerken. Omdat dit altijd van pas komt. En, je zorgt voor veel publiciteit en voor een goede verdeling daarvan over alle beslissers.

Feiten zijn goed, intuïtie is vaak nog beter

Jouw ervaring is regelmatig ook een bijna ongemerkte raadgever. Omdat je op een bepaald moment 'voelt' dat er iets niet klopt, dat je iets zou moeten doen... Dat gevoel, die eerste intuïtieve reactie, blijkt vaak erg waardevol. Sla dat niet in de wind: feiten zijn goed, intuïtie is vaak nog beter. Durf er op te vertrouwen.

Communiceren (binnen en buiten): Visie, Verknopen, Verrijken en Verkopen.

Je hebt een slim project opgezet. Gebruik gemaakt van de vier V's. Eerst met de beslissers bezien wat de diverse belangen zijn, zodat het halen van het doel voor elke partij nastrevenswaardig is. Op die basis heb je de **V**isie geformuleerd. De projecten waarover je gaat communiceren sluiten zodoende volledig aan bij de belangen van de partijen, en daarmee wordt de communicatie hierover goed gedragen en is effectief. Om continu in het proces successen te kunnen communiceren heb je tijdens de hele procesduur een aantal goed verspreide succes-pieken nodig. Dat is het gemakkelijkst haalbaar door zoveel mogelijk gebruik te maken van ingrediënten die al aanwezig zijn. Dat zogenaamde **V**erknopen gaat namelijk snel en goedkoop. Je kunt zodoende vlot quick wins maken, dat geeft weer extra vertrouwen en je krijgt regelmatige communicatiemomenten. Soms zul je ook nog iets moeten **V**errijken, dat wil zeggen nieuwe ingrediënten toevoegen. Maar dat doe je zo weinig mogelijk: het is duur en duurt lang. En met deze 3 v's zet je sterk in op het **V**erkopen. Het communiceren. Het verkopen intern, zodat iedere partij steeds maar weer wordt bevestigd in de keuze om met dit project mee te doen. En ook opdat achterliggende organisaties en leidinggevendenden aangesloten blijven op wat er in de Rebellenclub gebeurt. En het verkopen extern. Publiciteit. Directeuren en wethouders in de krant, radio, tv. Plaatjes en praatjes. Alles is ijdelheid, en terecht mag iedereen trots zijn op het project. Het streven is dan ook dat de persmap uiteindelijk minstens zo dik is als de projectmap; dan is er goed evenwicht.

- De 4e wet van organiserend vermogen luidt:
maak effect met verknopen, verrijken en vooral met verkopen.

Lef

Tenslotte: niet te bang. De wijkaanpak is vaak zo voorzichtig. Risico's mijden lijkt de norm. In plaats van recht op het doel af, wordt er van vluchtheuvel naar vluchtheuvel gesprongen. Vluchtheuvels met namen als: de regelgeving voorziet hier niet in, dat kan niet vanwege privacy, mijnheer moet zich zelf melden, we zijn in afwachting van een ander partij, dat heeft mogelijk onvoorziene juridische gevolgen (....).

Veilig is het ook om zo lang mogelijk op zo'n vluchtheuvel te blijven rondhangen.

Discussies en standpunten eindeloos herhalen. Onwaarschijnlijk veel tijd steken in praten over stigmatiseren, over gediscrimineerd voelen, over te weinig respect krijgen, over boel bij elkaar houden. Over dat we vooral moeten nuanceren, relativeren, en anderen niet te veel moeten emotioneren. Je hart luchten is prima, daarin blijven hangen is een drama. Kom van die vluchtheuvels af. Zet al die 'klaag-energie' om in 'oplossingsenergie'. Huppakee, aan de slag. Dus stop die voorzichtigheid. We hebben tenslotte organiserend vermogen en zijn de Rebellenclub!!!

- De 5e wet van organiserend vermogen is dan ook niet voor niets:
No guts, no glory.

4. DE VONK EN DE WETTEN

Vonk

Heb je dan met Gedreven, Gedegen en Geolied (GGG) ook het maximale organiserend vermogen te pakken? Nee. Die drie G's zijn noodzakelijk maar niet voldoende.

Het maximale organiserende vermogen ontstaat door met een uitgekende inzet van GGG de belangen, wensen, overtuigingen en drijfveren van partijen te raken, zodanig dat 'de vonk' ontstaat. Dan is er opeens bij partijen die twinkeling in de ogen – geestdrift - ... en dan weet je nu, nu gaat het echt beginnen!

Dat moment kennen en herkennen we allemaal. Het magische moment waarin de vonk ontstaat die het vuurtje aan het branden brengt.

Jij, als projectleider, bent er met jouw team verantwoordelijk voor dat die vonk ontstaat en – minstens zo belangrijk – dat het vuurtje blijft branden.

Via slim en bevlogen werken, met daarbij alles wat in Gedreven, Gedegen en Geolied wordt aangegeven, krijg je vonken en laat je vuurtjes branden.

Wetten

Bij het maken van de vonk en het laten branden van het vuurtje, kun je de 5 wetten van organiserend vermogen gebruiken. Hier staan ze nog eens op een rij.

- 1. *100% er voor gaan = 100% er in geloven.*
- 2. *Geen tijd bestaat niet.*
- 3. *Pak het NONO-effect bij de kladden.*
- 4. *Maak effect met verknopen, verrijken en vooral met verkopen.*
- 5. *No guts, no glory.*

5. IN DE WIJKAANPAK

Organiserend vermogen is nodig daar waar partijen samenwerken. Dus niet alleen bij de wijkaanpak. Echter, zeker bij de wijkaanpak is het een extra kritisch ingrediënt.

Hieronder nog kort wat overwegingen bij het belang van organiserend vermogen in de wijkaanpak.

- Tot op heden (zie bijvoorbeeld GSB-periode) blijkt het in de wijkaanpak te ontbreken aan voldoende organiserend vermogen: veel plannen maar te weinig uitvoering.
- Nergens is het aantal partijen, belangen en projecten zo groot als in wijken. Nergens is organiserend vermogen dan ook zo nodig.
- Alle ogen zijn op de wijken gericht; falen is geen optie.
- Goede partijen bij wijkaanpak, zijn nog niet automatisch goede organisatoren.
- Doorbreek berusting in de wijken. Zo veel plannen, zo weinig goede acties. Elke geslaagde actie geeft kwadratische energie.
- Benoem per wijk de doorslaggevende problemen en werk daar heel gericht aan. Geen totale make-over maar micro-chirurgisch snijden.
- Kijk, liefst met een paar verse ogen daarbij, nog eens goed naar de problemen in elke wijk en bedenk of het hele oplossingsrepertoire wordt gebruikt.
- Uit de praktijk. Vivare werkt sinds 2 jaar met De Aanpakcentrale. De Aanpakcentrale richt zich op het vergroten van het organiserende vermogen binnen de krachtige coalities. Wat valt op? Zelfs de meest enthousiaste en sterke partijen - want die melden zich bij De Aanpakcentrale - missen dat organiserend vermogen. Met zeer gerichte aandacht, expertise en veel enthousiasme, GGG, lukt het dan een aantal projecten goed te laten starten en draaien. Hoe zal dat dan gaan met de veelheid aan projecten en initiatieven die in de wijkplannen staan? Mag je verwachten dat die uit zichzelf gaan draaien, voldoende organiserend vermogen hebben?
- Al die wijken verdienen een Gedreven, Gedegen en Geoliede uitwerking van de plannen.

6. ORGANISEREND VERMOGEN SAMENGEVAT

Hieronder staan ze dan nog kort bij elkaar, de vijftien belangrijkste onderdelen van het organiserend vermogen. Natuurlijk is de lijst niet limitatief, echter deze 15 items blijken doorslaggevend te zijn. Zie deze lijst als een ingrediëntenlijst voor organiserend vermogen en als een checklist (diagnoselijst) voor als het even tegen zit.

Gedreven

1. 100% voor het project gaan; er ECHT aan werken: lef, oppakken en doorpakken.

Gedegen

2. De rollen helder hebben.
3. Vertalen plan naar concrete stappen.
4. Regie (24/7), afspraken, smart, sturen...
5. Mandaat voor het wat, hoe en voor eigenwijsheid.
6. Triggeren, uitdagen, confronteren.
7. Intelligent inspelen op wisselende situaties; 'situationele ambachtelijkheid'.
8. Tijd hebben, tijd nemen.

Geolied, sociaal zakelijk

9. Samen aan succes werken; Rebellenclub ('wie maakt ons wat').
10. Met zo weinig mogelijk partijen; NEE tegen de rest (dream team).
11. Organiseer op belang: eigenbelang geeft drive.
12. Succes vieren.
13. Druk organiseren; 'het podium alvast klaar laten zetten'.
14. Commitment halen, inspiratie brengen.
15. Communiceren (binnen en buiten): Visie, Verknopen, Verrijken en Verkopen.

Erik van Ophoven (1964)

Erik van Ophoven heeft een brede ervaring met (proces-)management van de wijkaanpak, zowel vanuit gemeentelijk perspectief als vanuit woningcorporaties.

ervaring

Hij is 7 jaar werkzaam geweest bij een adviesbureau als procesmanager wijkaanpak. Opdrachtgevers waren veelal gemeenten vaak samen met woningcorporaties. Hij heeft diverse opdrachten uitgevoerd als procesmanager in achterstandswijken. Daarbij werd hij ingevlogen als de samenwerking tussen wijkpartijen onder druk stond en resultaten uitbleven. Kernactiviteiten daarbij: analyse van de problemen, vertrouwen winnen, partijen binden, zorgen voor quick wins en zodoende de zaak weer lostrekken. Ook in opdracht van een gemeente en woningcorporatie, als directeur ad interim, in een half jaar een buurtbeheerbedrijf in de steigers gezet; van plan naar uitvoering. Als interim projectleider en procesmanager voor Stadsontwikkeling gemeente Arnhem een jaar de vastgelopen projecten en verhoudingen losgetrokken binnen de herstructurering van de wijk Malburgen. In opdracht van gemeente, welzijn en zorgpartijen als procesmanager een woonzorgzone in Amersfoort gerealiseerd; van plan naar uitvoering.

Daarna ruim 4 jaar werkzaam geweest bij woningcorporatie Vivare (24.000 vhe, Arnhem e.o.). Als adviseur maatschappelijk ondernemen daar De Aanpakcentrale bedacht en gerealiseerd. Een initiatief dat organiserend vermogen geeft aan projecten voor kwetsbare jongeren. Met dat concept diverse prijzen/nominaties in de wacht gesleept; Pieter Winsemius is ambassadeur van De Aanpakcentrale (zie www.aanpakcentrale.nl). Daarna twee jaar werkzaam als vestigingsmanager voor de vestiging Elst van Vivare en de aansturing van de afdeling Vastgoedbeheer van Vivare. Diverse artikelen gepubliceerd over woningcorporaties als maatschappelijk ondernemer en over het belang van organiserend vermogen bij de uitvoering van wijkaanpak.

Momenteel werkzaam als programmamanager wijkaanpak voor de gemeente Apeldoorn.

organiserend vermogen

Voor NICIS Academy het curriculum 'organiserend vermogen in de wijkaanpak' ontwikkeld en het samen met prof Gabriel van den Brink verzorgen van Masterclasses op dat gebied. Hierbij gaat het om het samen met partijen van plan naar uitvoering komen in de wijkaanpak.

'Samenwerken kan iedereen, samen aan succes werken dat is de kunst'.

'Op een gedreven, gedegen en geoliede manier zorgen dat 'de vonk' ontstaat en het vuurtje blijft branden, dat is de kern van organiserend vermogen.'

zijn kracht

- mensen-mens: weet goed contact te maken;
- werken op een sociaal zakelijke wijze;
- weet mensen in beweging te krijgen: zaait en oogst enthousiasme;
- analytisch scherp en niet bang om te confronteren;

zijn motto

'Rozen verwelken, scheepjes vergaan, dus lig niet te melken maar doe er wat aan'.

