

Project ‘Bestuurlijke Antenne’

Terugkoppeling van het proces

Noorderzijvest wil haar medewerkers meer bestuurlijk bewust maken. Om dat te bereiken interviewden tien medewerkers alle bestuursleden en de drie leden van het managementteam. Met deze brochure koppelt de organisatie het resultaat daarvan terug naar het bestuur.

Bij een antenne draait het om het opvangen van signalen. Een bestuurlijke antenne vangt op wat er in het bestuur en binnen het management leeft. Om daar zicht op te krijgen is het interview – van het Franse woord *entrevue* dat ontmoeting of onderhoud betekent – een heel geschikt middel: Wat leeft er bij jullie? Hoe zien jullie de taak van het waterschap?

Interviewen

Voor wie inhoudelijk betrokken is, is het lastig om tijdens zo’n interview de eigen mening opzij te zetten en onbevangen te luisteren, uitsluitend te signaleren. Het traject begon daarom met een training die de medewerkers bewust maakte van hun eigen (voor)oordeel over het waterschapsbestuur. Ze maakten zich interviewtheorie en -techniek eigen en oefenden ermee.

Voor alle betrokken medewerkers was het interviewen een positieve ervaring. Hun beleving is samen te vatten in de volgende uitspraken:

“Met z’n tweeën interviewen werkte goed, was nodig en ook prettig”
“Door samen op te trekken leerde je elkaar anders kennen”
“Leuker dan verwacht”
“Je wordt zelf enthousiast, door hun enthousiasme”
“Drempelverlagend in de verhouding medewerker - bestuurder”

“Interessant wat ze doen”
“Je leert andere dingen kennen”
“Frustrerend dat ze er zo weinig van afweten”
“Je moet je wel inhouden als ze een onterecht oordeel geven”



Het valt op dat sommigen er moeite mee hebben als anderen, die minder van de inhoud zouden weten, over hun vakgebied beslissen. Maar dat beeld kantelt als ze hun eigen ervaringen met besturen en bestuursfuncties uitwisselen. Ook het werken met collega’s uit andere onderdelen van de organisatie spreekt de medewerkers aan. Uit de antwoorden op de vraag wat ze het meeste opviel bij de interviews, spreekt een veel positiever beeld over bestuurders:

“Open gesprekken”
“Enthousiasme, betrokkenheid”
“Verrassend”
“Diversiteit (oude rotten / nieuwelingen, op gemak / nerveus, algemeen bestuurlijk / specifieke kennis, enkelen hadden het alleen over dingen vlak bij huis)”
“Interviews bij mensen thuis waren meer ontspannen”
“Geld, geld en nog eens geld”
“Het mensgerichte viel op”

Het hieronder weergegeven artikel uit de Waterspiegel beschrijft de ontwikkeling in de beeldvorming.

Puzzelstukken in het project Bestuurlijke Antenne

Samen met negen andere collega’s neem ik deel aan het project Bestuurlijke Antenne. Tien collega’s uit tien verschillende afdelingen met tien verschillende kijken op de zaak.

Vaag begrip
Een project Bestuurlijke Antenne? In eerste instantie was het voor ons net zo’n vaag begrip als nu voor jou als lezer. Het zou gaan om binnen Noorderzijvest medewerkers meer bestuurlijk bewust te maken. Het leerproces van de medewerker zou centraal staan en de aanpak zou zich richten op het nieuwe Algemeen Bestuur. Gelukkig was ons concreet meegegeven dat we de nieuwe AB-leden gingen interviewen. Dat leek me interessant, dus daar hield ik me eerst maar even aan vast. Pas gaandeweg bleek het een om een erg verrassend, leerzaam en enerverend traject te gaan.

Beeldvorming
Het project ging van start met een cursusdag op landgoed Lemferdinge in Paterswolde. Deze dag gingen we eerst aan de slag met onze beeldvorming van politiek bestuur. Sja, dat bleek weinig positief: woorden als macht, politieke spelletjes, log en vertragend, eindeloze hei-sessies en beperkte kennis kwamen op de flip-over te staan. Maar als we de bestuurlijke functies van collega’s gingen bekijken, bij de sportvereniging of het kinderdagverblijf, kwam daar juist een hele positieve drive uit naar voren! Woorden als betrokkenheid, expertise, verantwoordelijkheid en verbetering sierden de flap. Dat gaf stof tot nadenken.

Interviewtechniek
Hierna gingen we interviewtechnieken oefenen. Het blijkt best lastig te zijn om goed te luisteren en samen te vatten. Maar het is ronduit moeilijk om niet in de verdediging (of aanval!) te gaan als er dingen worden gezegd door de geïnterviewde waar je het niet mee eens bent. Aan het eind van de cursusdag wordt er afgesproken in vijf koppels alle AB (en DB)-leden te interviewen aan de hand van zes vastgestelde vragen. Dit waren vragen over ambitie, toekomstige ontwikkelingen, de belangrijkste problemen van Noorderzijvest en de achterliggende oorzaken daarvan.

Wederzijds begrip
Zo’n inventarisatie via interviews kan je natuurlijk uitstekend door een extern bureau laten doen. Toch zijn in dit project daar medewerkers voor gevraagd, met als doel wederzijds begrip. Mijn verwachting lag niet torenhoog, maar het werkte! Het interviewtraject erg leuk om te doen. Heel af en toe beet ik me op de tong om niet in discussie te gaan, maar samen met Eddi Ottens namen we vijf keurige interviews af, die we vast legden in een verslag, van grotendeels citaten. We troffen vijf welbespraakte, interessante, kleurrijke personen, die zeer verschillend waren. En inderdaad, door elkaar zo te spreken ontstond er meer begrip voor elkaar.

Knippen en plakken
Nadat alle interviews waren gehouden kwam de groep opnieuw bij elkaar. Eerst werden uit de verslagen (met de ouderwetse schaar) alle citaten van de verschillende bestuursleden gehaald. Vervolgens werden deze citaten in aandachtsvelden verdeeld. Er ontstonden categorieën als ‘communicatie’, ‘relatie bestuur - ambtenaren’, ‘klimaatverandering’, ‘historie waterschap’. Binnen deze aandachtsvelden en later tussen de verschillende aandachtsvelden probeerden we verbanden te zien. Om een voorbeeld te geven: Er is gezegd dat ‘het waterschap van oudsher een gesloten bedrijfscultuur heeft’, dit houdt verband met de uitspraak dat ‘het waterschap in deze tijd niet transparant genoeg is’.

Eindresultaat
Uiteindelijk is zo een probleem- en oorzakenanalyse ontstaan op een flap van 5 meter, die is samengesteld uit 200 uitspraken van de bestuursleden. De resultaten worden de komende tijd teruggekoppeld aan de bestuursleden.
Conclusie: De cursus was tijdrovend, dat geef ik eerlijk toe, maar gaf veel inzicht. De interviews vergden concentratie, maar waren erg boeiend. De analyse was een enorme puzzel, maar erg uitdagend om te doen. En uiteindelijk heb ik 9 collega’s en een heel bestuur beter leren kennen.

Annemieke van der Lans (CFZ)
Bron: de Waterspiegel, april 2009

Interviewresultaten

Na afloop van de interviews ordenden de medewerkers alle genoteerde uitspraken in een schema. Dat was hard werken, maar door met tien man stug door te werken was het in één lange dag net te doen. De inhoudelijke resultaten leverden bij de medewerkers meer gevoel voor bestuurlijke verhoudingen op, maar hielden tijdens het terugkoppelen aan de leidinggevend ook een leerzame spiegel voor aan de leiding en het bestuur. De vragen waarop de interviews een antwoord zochten, waren gericht op het inventariseren van:

– Met realisme staan voor droge voeten, voldoende en schoon water.

– Steviger in de samenleving staan:

• dichtter bij de ingelanden;

• als proactieve samenwerkingspartner;

• als innovatieve kennisbron.

– Een degelijke organisatie ontwikkelen die voor haar taken staat:

• uitvoeringsgericht;

• de kerntaken centraal;

• kosteneffectief;

• met betrokken en geïnspireerde medewerkers.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

– ‘Waterautoriteit’ verwerven op basis van verkregen respect.

