

Aan een kapstok hangen we jassen, of is er meer mee mogelijk?

Joke Twigt

In elke gemeente speelt de vraag wat voor een gemeente zij wil zijn op het gebied van maatschappelijke ontwikkeling.

Negen van de tien keer wordt per beleidsveld een beleidsnotitie, visiedocument of uitvoeringsplan geschreven. Soms zelfs alle drie. Samenhang tussen beleidsvelden wordt vaak pas in de uitvoering onderkend. Is het mogelijk om aan de voorkant keuzes te maken waaraan de diverse beleidsvelden getoetst worden? JA! Als je een kapstok ontwikkelt met een beperkt aantal haakjes waaraan je elke vraag, trend of ontwikkeling die zich voordoet in het individuele beleidsveld kunt ophangen.

Van individuele ideeën naar gemeenschappelijke visie

- 1 In de voorbeeld gemeente groeit de behoefte aan 'iets', maar nog niet duidelijk is wat dat moet zijn. Er wordt herhaaldelijk geconstateerd dat nieuwe thema's de oude, onafgemaakte keuzes verdringen.

Beleidsmedewerkers van de afdeling Maatschappelijke Ontwikkeling worden soms van het kastje naar de muur gestuurd. Een duidelijke stip op de horizon ontbreekt. Tegelijkertijd blijkt dat iedere beleidsmedewerker op een eilandje functioneert en nauwelijks weet heeft van wat er gaande is op andere beleidsvelden. Zelfs niet van collega's op dezelfde werkkamer, van samenwerking is weinig sprake. Toch willen ook de beleidsmedewerkers zelf hun blikveld graag verbreden. Ieder voor zich heeft veel ideeën, maar telkens vanuit eenzelfde beperkt perspectief. Zo ontstaat het idee om een gemeenschappelijke visie te creëren die zij als kapstok kunnen gebruiken in de dagelijkse uitvoering van hun werk.

Doel en de aanpak

Het doel van de kapstokbenadering is tweeledig: de kapstok zelf en de weg daar naar toe. De kapstok zelf is een gemeenschappelijke visie die antwoord geeft op de vraag 'wie en wat willen we over twee tot vier jaar zijn en wat hebben we dan te doen'. De kapstok werkt als een praktische agenda waaraan elke vraag of thema dat langskomt letterlijk opgehangen kan worden. Eigenlijk is de vraag wat de beleidsmedewerkers ná de bijeenkomsten aan gedrag laten zien minstens zo interessant. Immers, samenwerking en kruisbestuiving is belangrijk voor de toekomst van de afdeling. Met de medewerkers van de afdeling Maatschappelijke Ontwikkeling wordt een



aantal beeldbepalende sessies gehouden. Alle medewerkers van de afdeling (beleidsmedewerkers en ondersteuners) nemen deel om het doel van samenwerking te bereiken.

Het proces

Een groep die een visie wil vormen en uitwerken, worstelt al snel met de vraag hoe dit proces gestroomlijnd en aangestuurd kan worden. Je hebt een kader nodig voor inhoudelijke discussie dat gelijk de structuur biedt voor de uitwerking. Tegelijkertijd wil je ook iedereen betrekken en het speels inkleden, zodat de energie rond blijft gaan. Speciaal daarvoor is geen koffie met traditioneel gebak op tafel gezet, maar red bull, isostar en marsrepen!

Stap 1: Vragen formuleren

Bedenk voorafgaand aan de eerste bijeenkomst welke visievragen je als richtlijn wilt gebruiken om de discussies een kader te geven. Deze vragen – met name de vetgedrukte woorden - bevatten direct de structuur van de later uitgewerkte kapstok.

1. Trends en ontwikkelingen: **Wat** vraagt onze aandacht?
2. Wensbeeld: wie en wat willen we zijn?
3. **Hoe** willen we ons wensbeeld realiseren: welke thema's en prioriteiten stellen we daarin?
4. Uitwerking van de thema's: welke doelen streven we na?
 - **wat** gaan we doen?
 - **voor** wie gaan we dat doen?
 - **door** wie worden we geholpen (samenwerkingspartners).

2

Stap 2: Ideeënraamwerk met als doel informatie uit te wisselen

Om meerdere vragen (in dit geval vier) tegelijk te behandelen, gebruik je een ideeënraamwerk om input te verzamelen.

Werkwijze: Vier flipover vellen als raamwerk indelen: de vraag bovenin, daaronder vakken voor antwoorden en ideeën. Zoveel vakken als er deelnemersgroepjes zijn. De deelnemers werken in groepjes van twee in gemixte samenstelling en pakken ieder een vel en geven het na invullen door aan het volgende duo. Zo ontstaat een carrousel waarin elkaars input aangevuld wordt. De deelnemers borduren voort op dat van de ander, zo wordt voorkomen dat zij alleen eigen input 'naast' dat van de ander geven zonder een link te leggen. In feite ontstaat er een papieren dialoog. De werkvorm biedt structuur om discussies in concrete ideeën te laten eindigen.

Stap 3: Stickers met als doel ideeën uit te bouwen

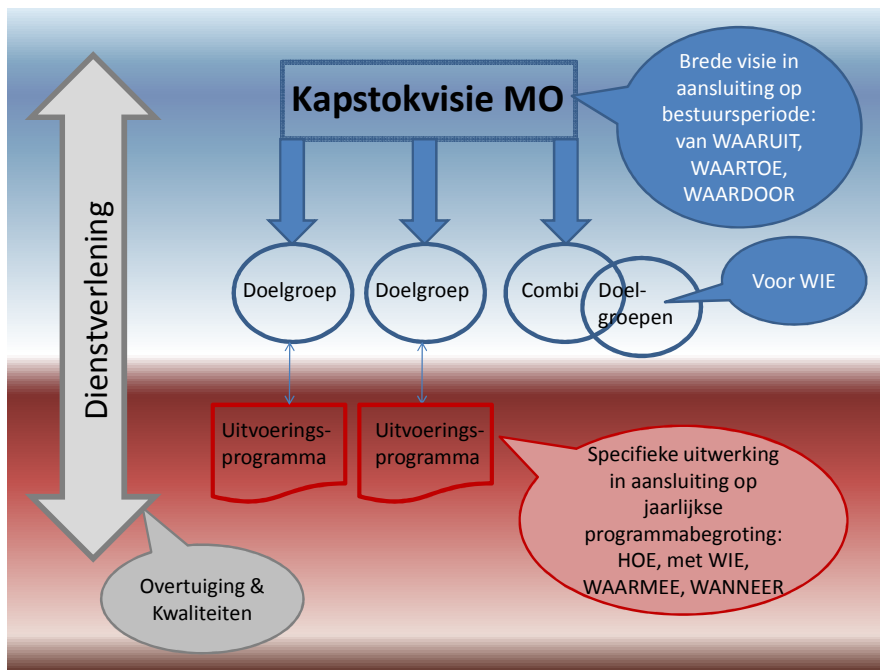
Uit de flipover vellen worden gemeenschappelijke elementen gehaald. Deze worden geprioriteerd door de deelnemers door middel van het stickeren met geeltjes. Voordeel van deze werkvorm is dat het de mogelijkheid geeft ieders mening zichtbaar te maken. Het voorkomt beïnvloeding door de dominant aanwezigen en stimuleert de groep om samen een keuze te maken. Uit de opbrengst wordt de grootste gemeenschappelijke deler gehaald en zo ontstaan contouren van het beeld en de elementen van de kapstok : thema's die voor elk beleidsveld gelden. Een aanzet tot een brede kijk op de maatschappelijke ontwikkeling in de gemeente!

In vervolgsessies komen ook dienstverleningsvragen aan de orde zoals de rol van de samenwerkingspartners, internet en de communicatie met burgers.

Resultaat

Voor de voorbeeldgemeente leidt dit traject tot een kapstok met drie haakjes: Participatie, Eigen verantwoording & zelfredzaamheid en Vangnet (faciliteren en/of begrenzen). Voor ieder beleidsveld wordt per haakje naadloos uitgewerkt wat gaan we doen en voor wie. Meer belangrijk is dat met de vaststelling van deze drie themahaakjes vragen of opdrachten – óók die van de bestuurders zelf – terzijde kunnen worden gelegd als ze daarbinnen niet passen. Tweede resultaat is het ontstaan van kennisdeling en kruisbestuiving van elkaars vakgebied.

Tot op de dag van vandaag wordt de kapstok door de beleidsmedewerkers regelmatig als leidraad gebruikt. Maar nog belangrijker is dat zij in wisselende groepen (ook beleidsgroep overstijgend) met elkaar en derden aan diverse beleidsdocumenten werken. Onder andere bij het zetten van de stip op de horizon voor wat betreft de transities van het rijk naar gemeenten. Zoals één van de seniors nadien vertelt: “ik ben ervan overtuigd dat dit zonder “Kapstokbeleving” minder goed had gelopen”.



Tips en toepasbaarheid

Met het ideeënraamwerk is iedereen tegelijk actief bezig. Ook medewerkers die terughoudend en niet op de voorgrond acteren, krijgen de kans om input te leveren. Het associëren op voorgaande ideeën kan ‘opdrogen’. Tip is om spannende variaties toe te passen. Bijvoorbeeld een idee bedenken dat het tegenovergestelde is van het voorgaande idee, of extremer, of beter haalbaar (en waarom). Andere variant is om de deelnemers verschillende invalshoeken mee te geven van waaruit ideeën worden aangedragen. Bijvoorbeeld vanuit de klant of concurrent.

Geef een duidelijk startsein bij het uitdelen van de flappen, leg ze desnoods op de grond of hang ze aan de muur zodat er meer beweging en activiteit in de groep komt. Dat is vooral geschikt voor hele grote groepen. Als je merkt dat het schrijven minder wordt, is dat een teken om door te draaien of af te ronden.

De Kapstokbenadering is bij uitstek toepasbaar voor gemeentelijke organisaties waar beleid de basis vormt voor dagelijkse sturing. Toch is het ook denkbaar een Kapstok als vierde dimensie toe te voegen aan het rijtje Missie, Visie, Strategie van elke willekeurige organisatie. Omdat de Kapstok de praktische uitwerking is van de richting die de organisatie kiest. Een vertaalslag naar een raamwerk voor bedrijfsvoering, zo'n focus kan elke organisatie gebruiken!

Joke Twigt



Joke Twigt is sinds eind 2003 zelfstandig interim manager en adviseur ([de ManagementZaak](#)). Daarvoor werkte zij voor een klein consultancy bureau in operationeel management. Zij heeft uiteenlopende opdrachten uitgevoerd bij o.a. overheid, non profit organisaties en financiële dienstverlening. Daarnaast is zij bestuurslid van de Nederlandse Vereniging voor Interim Managers (nvim). Haar eigen professionalisering geeft zij graag een boost. Dat varieert van een workshop tot buitenlandse reizen in het kader van ontwikkelingssamenwerking. Voor dat laatste is zij naar Peru en India geweest om te werken aan business cases op het gebied van organisatie en management.

Dit artikel is een gezamenlijke uitgave van het kennisplatform [Zipconomy](#) en [Management & Consulting](#). Het maakt deel uit van de reeks 'Alles draait om eenvoud' waarin (interim)managers, adviseurs en andere professionals laten zien welke persoonlijke aanpak zij hebben ontwikkeld. Aanpakken die in de dagelijkse praktijk zijn gegroeid en waarmee aanwijsbaar succes is bereikt. De volledige reeks is via deze [link](#) te vinden en staat onder redactie van Joop Vorst en Hugo-Jan Ruts.