



# EFFECTIEVE COLLEGES

## Masterclass (x4): Elk jaar 2 modules van 3 dagdelen – juni en september

### ACHTERGROND

Colleges van B&W staan onder druk. We leven in een snel veranderende maatschappij waarin ook overheden voor nieuwe en complexe veranderingen worden gesteld. Terugvallen op oude gewoonten is niet langer toereikend. Colleges van B&W moeten innoveren en nieuwe praktijken ontwikkelen. Het programma Effectieve Colleges biedt colleges van B&W de gelegenheid in roerige tijden een solide fundament onder hun samenwerking te leggen en duurzame resultaten te boeken.

Direct na de verkiezingen sluiten een of meerdere raadsfracties een coalitieakkoord. Vaak in korte tijd en onder hoge (publieke) druk. Ondanks verschillen in politieke kleur, persoonlijke voorkeuren en soms strijdige visies en belangen, moet het akkoord de basis vormen voor een succesvol collegiaal bestuur. Het College van B&W staat vervolgens voor de opgave om dit akkoord effectief uit te voeren. Dat gebeurt in een spanningsveld van maatschappelijke en technologische krachten, verwachtingen van de raad, geschreven en ongeschreven wetten van het ambtelijk apparaat en verschillen binnen de eigen geledingen.

Doel van het programma Effectieve Colleges is de uitvoering in goede banen te leiden. Dat vergt politiek vakmanschap. Behalve plannen en beheersen is het de uitdaging te leren omgaan met lastige en onvoorspelbare situaties. Gebruik te maken van netwerklogica, dieper inzicht te krijgen in sociale processen en leren surfen op de golven van de digitale revolutie. Het gaat kortom, om het versterken van persoonlijk leiderschap en ontwikkelen van nieuw politiek vakmanschap.

### Drie principes

Volgens inzichten van de complexiteitstheorie kan men succesvol omgaan met complexe situaties door gebruik te maken van simpele principes. In het programma Effectieve Colleges hanteren we de volgende drie:

- **Werken met complexiteit**
- **Werken in netwerken**
- **Werken met verschillen**

Een eerste stap in het omgaan met complexiteit is het onderkennen van een aantal (logische) fasen. Elke fase in de coalitieperiode kent een eigen logica en eigen dynamiek. Van een stormachtig begin van verkennen en aan elkaar wennen, naar het ontwikkelen van gedeelde spelregels en onderling vertrouwen om tot samenwerking te komen, waarna de coalitie kan gaan oogsten om zich tenslotte voor te bereiden op een fase waarin verschillen weer de boventoon gaan voeren en men afscheid neemt van elkaar.

Deze fasen kunnen elkaar in de coalitieperiode netjes opvolgen maar elkaar ook in korte tijd snel afwisselen. Door deze logica te volgen kan

een solide fundament voor duurzame samenwerking worden gelegd. Een ander oorzaak van complexiteit en dynamiek is dat onze maatschappij verandert in een netwerksamenleving. Kenmerk van netwerken is dat ze zelfsturend zijn, onvoorspelbare en spontane patronen vertonen en weinig gevoelig zijn voor controle en hiërarchie. Hoewel we netwerken niet kunnen beheersen kunnen we ze wel begeleiden en faciliteren. Door in elke fase vroegtijdig aandacht te geven aan zwakke signalen, kan men erop anticiperen en pro-actief handelen teneinde impasses, (legitimiteits-)crises en reputatieschade te voorkomen.

Werken met verschillen tenslotte, betekent de kunst verstaan om valkuilen en spanningen tijdig te herkennen, te waarderen en te transformeren. Spanningen zijn als het ware samenballingen van energie, waarvan het de kunst is die productief te maken. Behalve inzicht in de dynamiek van het besturen vergt dit openheid naar het eigen handelen en het gezamenlijk onderzoeken van opvattingen over politiek vakmanschap bij collega's, raadsleden en ambtenaren. Omgaan met verschillen is de kunst verstaan van het voeren van een werkelijke dialoog.

## Praktisch

Het programma Effectieve Colleges kent het een looptijd van vier jaar. Elk jaar kent twee modules van drie dagdelen – respectievelijk in juni en in september. Elke module behandelt de fase en dynamiek van dat moment en de specifieke inhoudelijke vraagstukken en behoeften van het college. De drie leidende principes vormen de rode draad voor alle bijeenkomsten.

Het college bepaalt zelf aan welke programmaonderdelen in de verschillende jaren men wil deelnemen. Op verzoek van het college wordt het programma mondeling toegelicht. Desgewenst kunnen onderdelen van het programma ook worden gevolgd met collega's uit andere gemeenten.

### Fasen

**De eerste fase** is gericht op het startklaar maken van het College als team en het richting geven aan gezamenlijke ambities. Inhoudelijk wordt het coalitieakkoord vertaald naar een collegeprogramma. Het college ontwikkelt zich in deze fase van een groep losse individuen naar een effectief samenwerkend team. Van belang in deze fase is de boven- en onderstromen in de samenwerking met elkaar te leren kennen.

**De tweede fase** richt zich op hoe het college vorm wil geven aan haar plannen in het complexe speelveld van raad, maatschappij en de eigen organisatie. In deze fase is het van belang om vernieuwend te acteren en verschillen productief te maken in een veld van

veranderlijke en tegenstrijdige krachten. Het werken met simpele regels biedt hiervoor onder andere handvatten.

**De derde fase** is erop gericht om de oogst van de samenwerking binnen te halen en erkenning te krijgen voor de geleverde prestaties, soms in weerwil van een weerbarstige praktijk waardoor het risico bestaat dat het college de oogst niet op tijd binnen haalt. Het is een fase van performen, ruimte maken voor anderen en voor persoonlijk leiderschap.

**In de vierde fase** kan een nieuwe dynamiek ontstaan tussen raad en college. Op weg naar nieuwe verkiezingen worden de politieke verschillen gaandeweg steeds zichtbaarder. Maar het college moet nog steeds samenwerken en oogsten binnen het coalitieakkoord. Collegeleden staan met één been in de actualiteit en met het andere in de politieke toekomst. Ook kan een college besluiten om richting de verkiezingen nog een aantal extra doelen te formuleren. In beide gevallen is aandacht voor de teameffectiviteit noodzakelijk.

**De vijfde fase** is die van afscheid en het inslaan van een eigen weg. Dit is een fase van volwassen evalueren en respectvol afscheid nemen van elkaar, met het oog op eventuele nieuwe samenwerking in een eventuele volgende termijn.

Locatie: Het programma wordt uitgevoerd op een locatie naar keuze van het college zodat de reistijd wordt beperkt. Uitvoering kan zowel in huis alsook op een externe locatie plaatsvinden.



## WAAROM 'EFFECTIEVE COLLEGES'?

- Een solide traject met ruimte voor specifieke vraagstukken van het college zelf
- Proactief handelen: voorkomen is beter dan genezen
- Inzicht in belemmerende en effectieve gedragspatronen bij samenwerkingen
- Leren waarderen en productief maken van verschil
- Leiderschaps- en teamontwikkeling aan de hand van concrete opgaven van het college.
- Gebaseerd op meerjarige bestuurlijke en veranderkundige ervaring in bedrijfsleven, onderwijsinstellingen en bij de (lokale) overheid



## BEGELEIDERS



### Ruud de Vries

Ruud de Vries (1966) is coach, adviseur en informatie-, programma- en interim-manager. Hij studeerde bedrijfskunde en bedrijfskundige informatica in Rotterdam en was ruim vijf jaar wethouder voor o.a. Onderwijs, Organisatie en Informatisering in de gemeente Vlaardingen. Hij is eigenaar van DEVIM MANAGEMENT en adviseert (lokale) overheden en uitvoeringsorganisaties over innovatie en informatisering.



### Rombout van den Nieuwenhof

Rombout van den Nieuwenhof (1958) is coach en begeleider van teams en organisaties in verandering. Hij is eigenaar van ZENO Organisatieontwikkeling en werkt in een netwerk van zelfstandige adviseurs en opleidingsinstituten. Rombout studeerde psychologie in Nijmegen en psychotherapie in Amsterdam en promoveerde op complexe veranderingen in organisaties.

Inschrijven: [zeno-organisatieontwikkeling.nl](http://zeno-organisatieontwikkeling.nl)  
[masterclasscoaching.nl](http://masterclasscoaching.nl)  
[devim.nl](http://devim.nl)

