

14 jaar Paul Misdorp

Reflectie

In opdracht van:
Gemeente Breda
Afdeling O&I

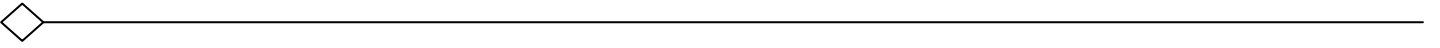
Uitgave:
Gemeente Breda
Afdeling SSC Onderzoek en Informatie
NEN-ISO 20252 gecertificeerd

Projectnummer: 0130

Claudius Prinsenlaan 10
4811 DJ Breda
Telefoon 076-5293513
E-mail: onderzoek@breda.nl
Bronvermelding verplicht



1.	Inleiding.....	5
2.	Over leiden en geleid worden	7
3.	Reflectie medewerkers O & I	13
4.	Back to the future: een terugblik met warme gevoelens.....	75





1. Inleiding

Paul,

Deze publicatie is een special, gemaakt voor jou als afscheidscadeau van de afdeling Onderzoek en Informatie. Het is een product van het project Sociale activiteiten (projectnummer 130 in System).

Je hebt je de afgelopen jaren ingezet voor de afdeling. Je wilde met de afdeling voorop komen. Daarvoor heb jij continu gewerkt aan de vooruitgang van de afdeling, aan de ontwikkeling van de medewerkers en ook aan die van jezelf. Het Krauthammertraject voor leidinggevendenden van de gemeente Breda heeft je goed gedaan, heb jij goed gedaan.

De afgelopen 14 (het rugnummer van een bekend Amsterdams voetballer) jaar hebben wij jou leren kennen als een WARM mens, een BEVLOGEN leider en een HARDWERKENDE manager. Onder jouw bezielende leiding hebben wij een enorme ontwikkeling doorgemaakt.

Onder jouw leiding zijn wij gegroeid, niet alleen qua productie en inkomsten, ook het aantal medewerkers is gestegen en jij hebt er voor gezorgd dat veel medewerkers zich ontwikkeld hebben en als persoon zijn gegroeid.

Je bent een markante persoonlijkheid. Iedereen kan je uittekenen: lang, slank, verwarde haarbos (in de beginjaren), casual gekleed en met een leesbril (de laatste jaren steeds vaker). Dat is de uiterlijke kant. Je gedrag is nog markanter: geconcentreerd typend achter je pc met leesbril op je neus (je hoort de toetsen schreeuwen: 'gewoon aanraken is genoeg, je hoeft ons niet keihard in te drukken'), als voorzitter van allerlei overleggen die strikt de agenda volgde en met vulpen in de aanslag aantekeningen maakte om later aan het verslag toe te voegen en (door iedereen genoemd) jouw manier om 'met de benen op tafel' te brainstormen, helemaal opgaand in je denkwereld, woorden zoekend om concepten te verbinden, ondertussen met je armen en benen bewegingen makend die niets met het onderwerp van doen hadden, die reflexmatig werden uitgevoerd en die anderen aan tafel in verwarring brachten en uit hun concentratie haalden.

De wisseling van de ambtelijke top van de gemeentelijke organisatie, de reorganisatie en de bezuinigingen als gevolg van de economische crisis hebben geleid tot het vertrek van een aantal collega's én van jou.

Wij hechten op de afdeling veel waarde aan aandacht voor de mens, voor alle medewerkers. Zo krijgen jarigen op hun verjaardag een presentje, wordt er gezamenlijk koffie gedronken en een traktatie genuttigd. Bij jouw verjaardag verliep dat niet helemaal soepeltjes, je kreeg eigenlijk altijd te weinig aandacht. Je bent namelijk gelijk jarig met die andere heilige.

Daarom roepen wij 5 juni uit tot een jaarlijkse - nationale - feestdag, die precies een half jaar ná en een half jaar vóór 5 december plaats vindt: het HALVE MIJTERFEEST. Op die dag krijgen alle mensen in Nederland die een baan hebben, die een baan hebben gehad, die een baan zoeken of in de toekomst gaan zoeken (dus gewoon iedereen) één vrije dag, één cadeautje en één rijm.



Bij een afscheid hoort een presentje. Wij hebben allemaal, echt allemaal, een bijdrage geleverd aan deze special. Bij het schrijven, plakken en knippen (lees digitaal plakken en knippen) hebben wij herinneringen opgehaald. Vooral onze successen (nieuwe klanten, nieuwe producten, nieuwe processen) en de special events (afdelingsuitjes, jubilea) kwamen bij iedereen weer boven drijven.

Het speciale aan deze special is dat jij daar zelf mee begonnen bent. Je wilde voor ons en het nieuwe hoofd van de afdeling een overdrachtsdocument nalaten in de vorm van een reflectie over de afdeling en de medewerkers over de afgelopen 14 jaar. Je bent daaraan begonnen en hebt twee hoofdstukken gemaakt. Het eerste, hoofdstuk 2, "Over leiden en geleid worden" gaat over jouw inspiratie bij het leidinggeven aan de afdeling en het tweede, hoofdstuk 4, over de resultaten die 14 jaar onder jouw leidinggeven hebben opgeleverd. Wij hebben die vooraan en achteraan gezet. Daar tussenin staan onze ervaringen, ontboezemingen.

Wij allemaal bedanken jou voor jouw inzet en wensen je alle goeds toe in je nieuwe baan bij Avans. Het gaat jou en alle mensen die jou dierbaar zijn, goed.

Alle medewerkers die in 2011 werkzaam waren bij Onderzoek en Informatie

5 juni 2012
Breda



2. Over leiden en geleid worden

door **Paul Misdorp**

We zullen elkaar niet vaak meer treffen, zeker niet als collega's van dezelfde organisatie. Toch wil ik het einde aan 14 jaar O&I nog op een andere manier met jullie delen. Ik wil iets laten zien waardoor ik me steeds heb laten inspireren. Allereerst zijn jullie dat natuurlijk, maar daarnaast heb ik veel opgestoken uit stukken die ik gelezen heb en die ik vervolgens weer geprobeerd heb toe te passen in de dagelijkse praktijk van het leidinggeven en leiding nemen. De eerlijkheid gebied te zegen dat het meestal omgekeerd ging. Eerst op de tast dingen doen, liefst natuurlijk beargumenteerd en pas daarna, aan de hand van de kennisbronnen, erachter komen wat waarom wel en waarom niet lukte. Voor degenen die geïnteresseerd zijn in dit soort organisatiefilosofische beschouwingen teken ik een aantal ervaringen op uit de eigen doos. Ze zeggen iets over mijzelf, maar - indirect - ook over hoe wij ons tot elkaar verhouden hebben, hoe we leiden en geleid worden.

Toen ik eind 1997 bij O&I kwam werken had ik al snel door dat ik met een aantal eigenzinnige professionals te maken had, die werkten op een manier zoals zij zelf goed achtten. De blik was tot op zekere hoogte wel gericht op vernieuwing, maar ook erg naar binnen gericht en op een traditionele manier klantgericht, eigenlijk meer klant gewicht. Zaak dus om eerst te werken aan een goede, evenwichtige klantrelatie en vandaar de organisatie laten toewerken naar het op creatieve manier gebruiken van kansen die er zich op onze 'markt' voordoen. Een mooi plan, maar ik kwam erachter dat die laatste stap nooit gezet zou kunnen worden als we niet eerst de weinig uitdagende, maar onmisbare proceskant ter hand zouden nemen. Dat betekende dat we eerst onze werkprocessen zouden moeten kennen, beschrijven, internaliseren en overdragen aan collega's. En na die werkprocessen, kwam dus ook ons kwaliteitssysteem in beeld en daarmee de ISO-certificering. Eigenlijk kun je pas dan een goede relatie opbouwen met je klanten (klantgeïnspireerd) en vervolgens gaan zoeken naar slimme innovaties. Daar hebben we dus 14 jaar overgedaan, dat is ruim 5000 dagen. Wat een tijd voor dingen die heel logisch lijken, maar het toch kennelijk op dat moment niet zijn.

In de bescheurkalender van 2008 kwam ik op vrijdag 3 april een mooie tekst tegen, die me prikkelde, omdat ik er meteen een gevoel bij had en er iets van herkende: "Wat achter ons ligt en wat voor ons ligt, is niets vergeleken met wat in ons ligt". De uitleg op de achterkant komt erop neer dat de uitdaging voor mensen echt niet altijd hoeft te zijn gelegen in het zoeken naar een nieuwe baan bij een nieuwe baas. Ook binnen hetzelfde werk kan je uitdagingen zoeken. Dat kan door de perceptie op je werk veranderen. Zo zal elke onderzoeker op onze afdeling een verschillend antwoord kunnen geven op de vraag waar hij/zij mee bezig is. De één zal zeggen 'ik stel een rapport samen', de ander zal zeggen 'ik maak een advies voor de beleidsdirectie' en weer een ander zal zeggen 'ik draag bij aan bewustere meningsvorming van de burger'. Geen enkel antwoord is fout en ieder heeft z'n eigen zingevend perspectief benoemd. Met andere woorden: je flow op je werk, je uitdaging is een zoektocht naar zingeving. En daarvoor hoef je niet per se op zoek naar een andere baan. Dat is ook mijn credo geweest: leg iets van jezelf in het werk en je creëert je eigen uitdaging. Die kan natuurlijk wel altijd beter!



Onze samenleving, maar ook onze organisatie is gebaseerd op de drang tot beheersen en controleren. Ik heb altijd het idee gehad dat dat te maken heeft met een diepe angst voor verandering. De natuur, ons leven, onze carrière is toch onvoorspelbaar en chaotisch van aard? Daarom heb ik op onze organisatie wel structuur helpen aanbrengen, maar ben daarin nooit doorgeslagen. Dan zouden structuren benauwen en initiatief van jullie wegnemen. Een beetje structuur geeft juist ruimte. Dat is mijn devies. Het aardige is dat de chaostheorie een aantal handvatten biedt waardoor ons leven prettiger en succesvoller wordt. Elementen daarvan heb ik ook bij O&I in de praktijk gebracht. Ik noem bijvoorbeeld aan het vermijden van denken in stereotypen, omdat daarmee nieuwe ideeën al vanaf het begin geblokkeerd worden, maar ook aan het los laten en ruimte scheppen voor initiatieven van medewerkers om zelf dingen tot stand te brengen. Ik besef wel dat sommigen dat misschien wel eens geïnterpreteerd hebben 'niet-betrokken zijn', of op te grote afstand staan. Maar dat is het niet! Ondanks mijn vertrouwen in het hebben van een visie, betekent dit niet dat alles volgens vaste stappen te realiseren valt. Ik heb steeds beter ingezien dat ik het onverwachte heb moeten waarderen als een welkome verrassing, omdat het kans biedt op een andere manier van naar de werkelijkheid kijken. Verder heb ik twee andere dingen steeds bewuster en vaker toegepast: 'go with the flow', vaker bewust niets doen en erkennen dat niets zomaar gebeurt. Dit laatste betekent dat juist hele kleine dingen belangrijk zijn en grote gevolgen kunnen hebben. Al dit soort zaken heb ik theoretisch wel altijd begrepen, maar pas in de loop van de jaren ook zo gevoeld. Ik denk dat het heel veel te maken heeft met het ontwikkelen van een soort intuïtie. Pas (bij)sturen als het moet en dan bij voorkeur met kleine dingen in plaats van grote ideeën. Ook al houd ik zelf wél van die grote ideeën. Dat zal de filosoof in mij wel zijn. Bewezen is echter dat ze niet bijster effectief zijn los van het kleine en het hier en nu. Voor mij was het wel zaak om goed geïnformeerd te zijn en als het er echt om ging er ook direct te zijn. Ik waardeer jullie professionaliteit om daar tijdig mee te komen.

Misschien kunnen jullie je het nog herinneren uit een grijs verleden. We waren ons als afdeling actief aan het oriënteren op borging van kwaliteit. We raakten met INK in contact en gingen ermee aan de slag, min of meer in volgorde van lage naar hogere score. Dus eerst werken aan de klanttevredenheid, daarna aan personeelsmanagement, leiderschap en pas later de werkprocessen. We abonneerden ons op een paar managementbladen en compendia. In één daarvan trof ik de formule: E (effectiviteit) = K (kwaliteit) x A (acceptatie). Het ging er inderdaad om dat kwaliteit geen zaak op zich was maar moest uitmonden in een beter product voor de juiste klant. Ik kwam er ook al snel achter dat om dat te bereiken veranderingen nodig waren en dat die veranderingen ook geaccepteerd moeten worden, door iedereen, niemand uitgezonderd. En zoals met alle innovaties, heb je een kopgroep, een groep volgers en een groep achterblijvers. Het werd me steeds duidelijker dat het verhogen van de acceptatie een kwestie is van het proces op de juiste manier inrichten. Ik bedoel dat de acceptatie toeneemt als mensen zich zelf verantwoordelijk gaan voelen voor die verandering, dus gaan meedoen, gaan participeren. Daar passen bepaalde werkvormen en overlegvormen bij, die afwijken van de klassieke bijeenkomsten. Het meest effectief bleken die werkvormen te zijn, die gehanteerd werden door kleine gemengde groepen. Pas veel later, toen de afdeling er qua samenstelling anders kwam uit te zien, bleken ook plenaire werkvormen aan te slaan. Het agenderen van breed gedragen veranderthema's en het zoeken van geschikte werkvormen was een intensieve en moeilijke klus, maar naar mijn mening nodig om kwaliteit te kunnen bieden. Heel lang hebben we daardoor de onderzoeksfunctie overeind kunnen houden. Dus: $E = K \times A^P$



In 2005 kwam een boekje uit dat heette “Leiderschap in de 21^e eeuw en waardoor mijn nieuwsgierigheid meteen op de proef werd gesteld. Ik vind het ook altijd leuk om testjes te doen en als je die eerlijk invult leer je daar een heleboel van. Zo ook van dit boekje. Datgene wat me meteen boeide, was het onderscheid tussen manager en leidinggevende. Ik zag mijzelf meer als leidinggevende, maar is dat ook zo? Als ik eerlijk ben zit ik een beetje in tussen leidinggevende en manager. Ik kan weliswaar goed luisteren, maar vaar toch ook vaak op eigen kompas; ik sta niet heel dicht bij de werkvloer, maar ben er als het nodig is; misschien ben ik in een paar opzichten een rolmodel (openheid, transparantie, integriteit), maar in andere niet; ik weet ook niet zeker of ik wel bescheiden ben, tot op zekere hoogte wel, maar soms niet. Beter scoor ik, denk ik, op de aspecten: vertrouwen scheppen in anderen, teamwork zien als een centrale waarde in de organisatie en dromen als belangrijkste drijfveer. Dus een iets sterkere neiging naar de rol van leidinggevende. Ik word daarin bevestigd door een boekje dat vorig jaar onder de titel “Zinvol ontwikkelen; leiderschap zonder hiërarchie” verscheen. Daarin wordt een interessante parallel getrokken tussen hulpverleners en managers. De eersten hebben de neiging problemen op te willen lossen – de zgn. reparatiereflex – de tweeden willen sturen en opdrachten geven. Dit wordt de hiërchiereflex genoemd. De vele voorbeelden die worden gegeven hebben met elkaar gemeen dat de manager directief, bestraffend en niet interactief, lerend is ingesteld. Voor het onderdrukken van de hiërchiereflex is een gedragsverandering nodig die ver gaat en diep snijdt, omdat de manager vertrouwen moet hebben in de ontwikkelingsmogelijkheden en motivatie van zijn medewerkers. Volgens mij heb ik dat de afgelopen jaren getoond. Ik geloof écht in jullie ontwikkelingsvermogen en zie daar ook de resultaten van. De kernwaarde die hieronder ligt is vertrouwen.

Met het aantippen van deze kernwaarde kom ik bij het belang dat ik zelf hecht aan inspiratie vanuit een aantal waarden, die ten diepste mijn gedrag bepalen. Ik lees daar veel over, ik praat er ook over met mensen en werk aan mezelf door te reflecteren op mijn eigen gedrag. Er zijn een aantal waarden waardoor ik mij laat leiden in het dagelijkse leven en dus in het leven binnen de gemeente en de afdeling: nieuwsgierigheid, belangstelling en respect voor de ander; openheid in communicatie en doorzichtigheid in de besluitvorming; het koppelen van een collectieve ambitie aan reflectief en relativerend vermogen. Met name het werken aan de collectieve ambitie is iets waar ik veel energie in gestoken heb en plezier aan beleefd heb: het stimuleren van maximale ontplooiing van afdeling en medewerker zijn voor mij de belangrijkste doelstellingen gebleven.

Misschien dat dit allemaal nogal opgeblazen en gezwollen overkomt. Daarom is er ook een Oudnederlands spreekwoord dat me uit het hart gegrepen is: “wie het kleine niet eert, is het grote niet weerd”. In mijn eigen woorden: je kunt het wel hebben over grote idealen, visies en lange termijnen – en die zijn natuurlijk ook heel belangrijk omdat ze zingevend zijn en daarmee betekenis geven aan het leven – maar juist het besef van de kleine dingen op de dag geven het goede gevoel, waarmee ik vaak terug naar huis fietste. Een goed gesprek, een nuttig advies, een goede doorverwijzing, een mooie associatie, of gewoon een goede dienst. Zo nam ik voor mezelf de dag door op de fiets en daarna met Chris en Amber ook nog eens aan tafel. Bewust stil staan bij die kleine dingen (die ook nog eens grote gevolgen kunnen hebben trouwens). Die reflectie is voor mij echt noodzakelijk om niet aan de zaak en mezelf voorbij te gaan. Door bewust rust in te bouwen, me af te sluiten van al te veel turbulentie, maar ook door niet de ander



steeds op de voorgrond te plaatsen, zelf grenzen aan te geven en situaties eens kritisch door te nemen, is het voor mij mogelijk beter te begrijpen waardoor iets goed of juist niet goed ging of waardoor mijn gedrag meer of minder passend was.

Als ik nu terugblik op 14 jaar leidinggeven aan de onderzoeksafdeling O&I dan zijn er twee dingen waar ik me steeds bewuster van geworden ben. Ik noem ze even de “hulp in plaats van het antwoord” en “de ijsberg van McClelland”. Als kenniswerkers zijn we altijd heel erg inhoudelijk, gericht op het goede antwoord. Geef je een goed antwoord, dan krijg je een complimentje of beloning. Zo zijn we van jongs af aan opgevoed. Als leidinggevende in de kennisintensieve dienstensector werkt dat in elk geval niet zo. Het gaat niet om mijn goede antwoord op een vraag van jullie, maar om het bieden van hulp in de vorm van aanmoediging, stimulans, steunen en soms ook toespreken. Zelden is het namelijk mogelijk om een goed antwoord te geven op een lastig vraagstuk. Het stellen van goede vragen en het goed luisteren naar jullie, als medewerkers, is een veel effectievere werkwijze. Ik heb me steeds vaker afgevraagd wat zou kunnen helpen, in plaats van wat zou moeten gebeuren. Daarom is het bespreken van casussen zo belangrijk; het onder woorden brengen van een zaak is op zich al een stap in de goede richting. Dan de ijsbergen van McClelland, ook zo’n eye opener. In mijn relatie tot jullie heb ik natuurlijk steeds opgelet wat jullie doen, hoe jullie je gedragen. Door daar met jullie over in gesprek te gaan, bijvoorbeeld in de jaargesprekken, kon ik door de oppervlaktelaag heen breken en konden we het hebben over de laag onder de waterspiegel tussen de twee ijsbergen - jullie als medewerkers en ik als leidinggevende – die van het denken en de opvattingen. Dat heb ik ervaren als mooie herinneringen, omdat iets van jullie passie zichtbaar werd. Soms wisten we zelfs door te dringen tot de diepste laag van willen, kiezen en motiveren. Daarmee ging het over de waarden, waardoor wij ons allen laten leiden. En als dat lukte, dan was die dag helemaal niet meer kapot te krijgen.

Om niet al te euforisch te eindigen, iets van mijn calvinistische achtergrond moet ik hier in het Bourgondische zuiden waar het goed toeven is toch weten vast te houden, wil ik stil staan bij mijn aangeboren neiging tot naïviteit en - in het verlengde daarvan – een soort gemakzucht. Als we het hebben over die oppervlaktelaag van doen en gedrag dan vertrouw ik mensen vaak op hun blauwe ogen; ik geloof dat wat mensen zeggen te doen ook daadwerkelijk doen. Dat valt niet alleen te verklaren uit een fundamenteel basisvertrouwen in mensen in het algemeen en in professionele kenniswerkers in het bijzonder, maar gewoon ook omdat ik een hekel heb aan beheren en controleren. Natuurlijk hoorde ook dat bij mijn job, maar het zit niet in mijn genen. Ik heb daar met Rien wel eens over gesproken in het kader van de Deming circle (Plan-Do-Check-Act). Het gaat niet alleen om het bedenken, maar ook om het uitvoeren, het checken op de uitvoering en dan pas het bijstellen, leren, verbeteren. De Bestuursacademie kwam met het inzicht dat als alle mensen zeggen dat ze iets zullen doen, 80% het ook werkelijk doet; spreekt 80% die intentie uit, dan zakt het percentage daadwerkelijke doeners naar onder de 50%. En zo verder. Reden dus voor enig beargumenteerd wantrouwen en af en toe eens van bril te wisselen; de roze afdoen en de blauwe opzetten. Ik ben er van overtuigd dat ik niet zo heel frequent van bril gewisseld heb. Mijn kracht blijkt dus ook meteen mijn zwakte te zijn.

Blik ik vooruit en ga ik na wat ik uit mijn rugzakje kan gebruiken in mijn nieuwe werkkring bij Avans dan schieten me twee inspiratiebronnen te binnen. Allereerst het gedachtegoed dat ik ontleend heb aan Martijn Aslander in zijn inspirerende boek over



de 'easycratie'. De schrijver geeft aan dat de oplossing van problemen is gelegen in de combinatie van vrij toegankelijke kennis en een krachtige verbondenheid 'om niet' van mensen die samenwerken om iets tot stand te brengen. Deze antibureaucratische benadering is in mijn beleving kenmerkend geweest voor mijn sturingswijze bij O&I en zal dat ook weer zijn bij Avans. Ik word daarin gesterkt door het boek van Mathieu Weggemans, dat ik onlangs met rode oortjes in één stuk uitgelezen heb. In dit boek met de titel "Leiding geven aan professionals; niet doen!" wordt over kenniswerkers twee dingen opgemerkt: ze kunnen niet tegen hiërarchie en ze kunnen niet tegen regels en procedures. Ze zijn dus antibureaucratisch ingesteld. Voor mij de uitdaging om aan te sluiten bij de intrinsieke motivatie van mijn nieuwe collega kenniswerkers en hen te verbinden rond een collectieve ambitie, die zo sterk is dat de minder leuke, routinematige, maar noodzakelijke klussen ook – zij het in bescheiden mate - gedaan worden.





3. Reflectie medewerkers O & I





Persoonlijke reflectie voor Paul

Paul en onderwijs

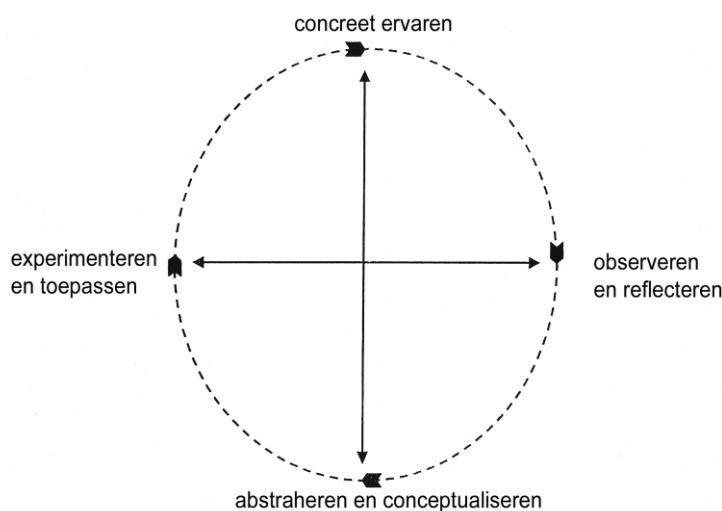
Paul, je hebt nog maar net de overstap gemaakt van O&I naar de Avans Hogeschool,



of je hebt alweer wat nieuws/ een nieuw model geleerd: dat van de persoonlijke reflectie. Want reflectie is een term uit de didactiek en is een vaardigheid die in tal van beroepsopleidingen wordt aangeleerd (weet ik na enig deskresearch). En didactiek is wat vertrouwd is voor jou. Chris komt uit het onderwijs. Ten tijde van het *Trendonderzoek* was je ook al erg betrokken bij mijn hoofdstuk "onderwijs". En nu zit je zelf in het onderwijs. Je verzoek om persoonlijke reflecties komt dus ongetwijfeld niet uit de lucht vallen!

Paul en modellen

Er zijn allerlei modellen waarmee reflectie wordt beschreven, geanalyseerd of in fasen wordt onderverdeeld of waarin reflectie is opgenomen in grotere processen. De bekendste is die van Kolb. Deze heb je je vast al lang eigen gemaakt!



Want je was altijd al gek op modellen:

ISO
 Meetbare doelstellingen
 Evaluatiemodellen
 Format collegeprogramma
 Enz. enz.

En je was ook gek op het veranderen van succesvolle modellen.....zoals:

De burgerenquête.

Of dat nu zo verstandig was.....maar er kwam in elk geval wel een hoop beweging!

Zoals ik Paul heb meegemaakt

Het project Burgerenquête was een heel moeilijke start van mijn nieuwe baan. Ik kwam er niet uit. Want het was een ontwikkelproject, terwijl ik een echte onderzoeker ben. Jou, Paul, vind ik een echte ontwikkelaar en daarin vond ik je anders dan de rest van de club. Je liep altijd op de troepen vooruit. Wat dat betreft past de naam van je nieuwe werkgever (Avanti ! (Italiaans voor "Vooruit!")) precies bij je.

Je gooide mensen in het diepe, maar als ze echt vastliepen, dan deed je er wel alles aan om een project te doen slagen en was je daarin ook heel praktisch. Zo riep je bijvoorbeeld Mel Heiligers in

voor ondersteuning. Dat was een "aparte" ervaring, zal ik maar zeggen... Maar: er ontstond in elk geval wederom een hoop beweging. Je kon ook genieten op vrijdagmiddag van een biertje.



WEASYMEDIA

Dat vond ik leuk aan jou. Want in mijn tijd bij O&I had ik zo veel stress dat ik een beetje was vergeten hoe het is om te genieten. Gelukkig heb ik dat inmiddels allemaal weer hervonden. Ik heb je niet vaak in een deuk zien liggen. Misschien mochten wij dat niet zien. Maar genieten kon je wel!

Ik vond het soms moeilijk om echt contact te maken met jou als leidinggevende. Maar als het ging om iets persoonlijks vond ik je altijd erg lief en dichtbij.

Ik heb je ook ervaren als iemand die zich realiseert dat, als een mens weerstand voelt, daar zijn grootste uitdaging zit. Denk bijvoorbeeld aan het hardlopen dat je deed (doet?) met Chris of je fitness op maandag in de kelder.



Je had er niet altijd zin in, maar je deed het toch. En dat is ook goed voor mensen: om soms rechts te gaan als je eigenlijk links wilt. Daardoor gaan mensen namelijk vooruit. En vooruitgang (nogmaals *Avanti!*) is mijns inziens altijd jouw credo.

Uiteindelijk vond ik je toch vooral altijd erg optimistisch. Indachtig mijn afscheidsboekje "Zorgen moet je doen, niet maken": veel mensen maakten zich zorgen over de ontwikkelingen bij de gemeente Breda en verkrampden. Jij stond altijd in de actiestand. Dat was misschien ook niet altijd even verstandig (ook niet voor jou zelf), maar soms kan je beter verlies incasseren dan te blijven hangen in "what if's.....".

Wat heb ik geleerd van Paul

Wat ik vooral heb geleerd van jou is hulp vragen.



Niet in je eentje blijven piekeren en tobben en alles zelf willen doen. Jij was er heel goed in om hulp te vragen:

Via de PC (forwarden van mails, "t.k.n.", "graag jullie advies" enz.)





Of een beginnetje maken met een stuk tekst en dan feedback vragen i.p.v. door te gaan tot het perfect is.

Ook heb ik van je geleerd om de juiste mensen aan je te verbinden om je te helpen.

Bijvoorbeeld:



En jouw vrouwen:



En natuurlijk the ones and only:



Het risico daarvan is wel dat je je daarmee afhankelijk maakt van mensen en je met lege handen staat als iemand weg gaat!

(N.B. Kruis aan wie van bovenstaande personen nog werkzaam is bij of voor O&I!)

Paul en ik

In een brief aan mij heb je me verteld dat je ook van mij hebt geleerd! De reden daarvan was dat ik zo openlijk aan het piekeren was. Misschien gooide ik de "verkeerde" dingen eruit, namelijk emoties. En jij de "minder verkeerde". Ik zou het niet weten. Want uiteindelijk kregen we aan het eind van de zomer van 2011 allebei te horen dat we moesten vertrekken. Dat was best een bijzondere tijd, achteraf gezien, waarin we misschien wel dichterbij elkaar zijn gekomen.

Je hebt me in je brief bedankt voor mijn

- Loyaliteit
- Betrokkenheid
- Spontaniteit

Ik kan van jou leren hoe ik die kwaliteiten zo goed mogelijk kan inzetten zonder dat het mij 'leeg trekt.'

Want positieve eigenschappen kunnen ook negatief worden als je ze niet goed inzet. En andersom.



Paul, we waren op een aantal punten verschillend!



Enthousiast
Collegiaal
Vrolijk
Veel parate kennis

Onderzoek
Gaat voor goede zaak
Levendig/Druk
Investeert in netwerk



Zakelijk
Gaat voor zichzelf/ de afdeling
Serieus
Weet waar en bij wie hij zijn kennis kan halen als hij het nodig heeft
Ontwikkeling
Gaat voor succes
Rustig
Gebruikt netwerk

Maar wat we zeker gemeenschappelijk hebben is:
Passie, energie, drive

Het ga je goed !

Astrid Bosch



Over Escher, inspiratie en een goed gesprek

Geconcentreerd legt Paul de laatste hand aan een email. Uit de kleine stereo-installatie klinkt zacht klassieke muziek. Ik wacht en geniet in de tussentijd van de klanken. Tegelijkertijd worden mijn ogen voor de -tigste keer naar de Escherposter getrokken. Vogels die vissen worden, in perfecte vlakverdelingen. Naast mijn fascinatie voor Escher vind ik het inspirerend dat iemand zo'n meterslang bewijs van genialiteit in zijn werkomgeving hangt. Wat zegt dit over de eigenaar? Ik heb het er nooit met Paul over gehad, wellicht een gemiste kans.

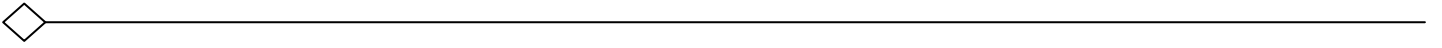
Als ik halverwege de poster ben, komt Paul achter zijn bureau vandaan en loopt naar de ronde tafel toe. Hij schuift een paar stapels documenten opzij, trekt er eentje weer naar zich toe en vist er een dun boekje uit. 'Iets dat jij interessant zult vinden', zegt hij terwijl hij het voor me op tafel legt. Hij vraagt of ik iets wil drinken en laat zich na mijn ontkennend antwoord op zijn stoel zakken. Even is hij stil, het lijkt of hij nog los moet komen van zijn vorige afspraak. Dan vouwt hij zijn handen achter zijn hoofd samen en duwt zich met zijn voeten af van de grond. De voorkant van zijn stoel komt omhoog. Hij laat de stoel heen en weer wiegen op het achterste deel van de ijzeren stoelpoten. Ondanks de tengere gestalte die de stoel moet dragen, hoor ik het frame in mijn verbeelding kreunen onder de spanning die zo ontstaat. Paul merkt niets van de krachtsinspanning die de stoel levert, noch van mijn medelijden met het meubelstuk. Hij kijkt in de verte terwijl hij al pratend zijn gedachten lijkt te ordenen. Of is het andersom? Hij heeft een visie (of is het een visioen?) en moet daar al denkend woorden bij zoeken. Woorden die zijn ideeën tastbaar maken. Het levert inspirerende gesprekken op. Gesprekken waarin hij vol vuur zijn ideeën uiteenzet, de tijd neemt om mijn vragen te beantwoorden en tegelijkertijd openstaat voor mijn bedenkingen over en aanvullingen op die ideeën. Vooral van zijn visie op de rol van onderzoek in de beleidscyclus heb ik veel geleerd. Graag had ik hier nog vele gesprekken aan gewijd.

Dit is hoe ik mij Paul herinner. Een man met elan. Altijd nadenkend over hoe het werk beter kan. Over hoe hij anderen kan inspireren nog meer uit zichzelf te halen. Over kansen voor zijn afdeling. Ik realiseer me nu dat deze houding mijn toegang is geweest tot een paar mooie jaren op zijn O&I. 'Je moet eens met Paul Misdorp gaan praten', kreeg ik te horen toen ik voor het eerst bij de gemeente op gesprek was. 'Hij heeft affiniteit met kwalitatief onderzoek'. Als antropoloog op zoek naar baan heb ik die kans met beide handen aangegrepen. Met als resultaat een aantal leuke en leerzame freelanceopdrachten en een klein jaar meedraaien op de afdeling O&I. Met veel plezier. Zelden heb ik een team meegemaakt waarbij ik me zo welkom heb gevoeld. Collega's die elkaar kennen, er voor elkaar zijn en interesse hebben in elkaar. Op het werk én privé. Ok, natuurlijk is het ook hier niet alleen rozengeur en maneschijn, maar daar kan dit team weinig aan doen: we blijven mensen én onderzoekers, toch altijd een apart ras...

En dan komt opeens het nieuws dat Paul het team gaat verlaten. Daar kun je van alles van vinden en over denken, ik vind het vooral een gemis. Niet alleen voor het team, ook voor de gemeente Breda.

Paul, ik denk met veel plezier terug aan onze gesprekken en aan mijn werk op bij O&I. Ik hoop dat je jouw talenten weer met hernieuwd enthousiasme in kunt inzetten binnen een volgende mooie functie. Ik wens je daarin ook de persoonlijke ontwikkeling die je zoekt. En mocht de gelegenheid zich voordoen: Ik filosofer graag eens met je over de Escherposter.

Anne Gordijn





bol.com | [Paul Misdorp](#) | [Nederlandse boeken](#) | [Boeken](#)
www.bol.com > Home > Boeken > Nederlandse boeken
Paul Misdorp. € ... Meer boeken van **Paul Misdorp** (1). Het bedrijfsleven
 ingekleurd - 2ehands vanaf € 14,50. Toon alle boeken. [Rat...](#)

[Paul Misdorp managing director EV](#)
www.avans.nl/smartsite.shtm?id=40182

1 april 2012 – **Paul Misdorp** aan als managing director van het Expertisecentrum Veiligheid (EV). Hij gaat de taken op zich nemen die Jos de Kort tot op ...

[PDF] [Presentatie Conferentie Groningen gemeentemonitor 24 november ...](#)
www.kenjestadbreda.nl/.../presentatie_conferentie_groningen_...

Bestandsformaat: PDF/Adobe Acrobat
 24 nov 2010 – De toekomstbestendigheid van beleidsonderzoek. Hoe kan beleidsonderzoek effectief worden ingezet? **Paul Misdorp**. Gemeente Breda ...

[PDF] [Kennissatelier](#)
www.stedelijkeconomie.nl/dsresource?objectid=191120

Bestandsformaat: PDF/Adobe Acrobat - [Snelle weergave](#)
Paul Misdorp, voorzitter VSO. Cees Jan Pen, gemeente Zaanstad. Martin van de Wiel, VSO wonen, Breda. Han Olden, Onderzoeksbureau STOGO. Frank van ...

[Nicis Institute - GSB Coördinatoren](#)
www.nicis.nl/Wat_doen_wij...s.../GSB_Coördinatoren
 17 juni 2010 – M. (Margriet) Snijders. 026 3774812. margriet.snijders@amhem.nl. Breda.
 P. (Paul) Misdorp. 076 5293512. p.misdorp@breda.nl. Den Haag ...

[VSONet - Paul Misdorp erelid VSO](#)
www.vsonet.nl/paul-misdorp-erelid-vso-3242.html

23 maart 2012 – Gisteren, donderdag 22 maart, heeft het VSO-bestuur **Paul Misdorp** benoemd tot erelid van de VSO. "Uit handen van" voorzitter Tom Merx ...

[Paul Misdorp books by Paul Misdorp @ BookFinder.com](#)
www.bookfinder.com/author/paul-misdorp/

Search engine that finds the best buys from among 150 million new, used, rare, and out-of-print books for sale, including books by **Paul Misdorp**.

[Paul Misdorp - Literatuurplein.nl](#)

www.literatuurplein.nl/persdetail.jsp?persId=342812
Paul Misdorp - Titels: Het bedrijfsleven nader ingekleurd - Literatuurplein.nl.



paul misdorp

Google zoeken

Ik doe een gok

[Amazon.com: Paul Misdorp: Books, Biography, Blog, Audiobooks ...](#)
www.amazon.com/Paul-Misdorp/e/B001JXD270 - Vertaal deze pagina

Visit Amazon.com's **Paul Misdorp** Page and shop for all **Paul Misdorp** other **Paul Misdorp** related products (DVD, CDs, Apparel). Check

[Beleidsonderzoek in Nederland: kennis voor beleid : ontwikkeling ... - R...](#)
books.google.nl/books?isbn=9023241614...

P.H.M. van Hoesel, E.L. Leeuw, J.W.M. Mevissen - 2005 - Netherlands - 186 pagina's
 Dr. P Misdorp **Paul Misdorp** (1953) is sinds 1997 hoofd van de afdeling Onderzoek en Informatie van de gemeente Breda; hij geeft leiding aan 24 medewerkers ...

Paul Misdorp managing dir

Op 1 april 2012 treedt dr. Paul Misdorp aan als managing director van het Expertisecentrum Veiligheid (EV). Hij gaat de taken op zich nemen die Jos de Kort tot op heden als penvoerend directeur heeft uitgeoefend.

Paul Misdorp was de afgelopen jaren werkzaam als hoofd van de afdeling Statistiek bij de Gemeente Breda. Hij heeft een brede ervaring als manager van een grote onderzoeksafdeling. Paul zal zijn taken bij het EV combineren met taken op het terrein van onderzoekbeleid ten behoeve van het College van Breda van Avans Hogeschool.

[VSONet - Paul Misdorp neemt afscheid](#)
www.vsonet.nl/paul-misdorp-neemt-afschied

Nieuws. **Paul Misdorp** neemt afscheid van VSO. Na twee jaar als hoofd van de afdeling Onderzoek en Informatie, Gemeente Breda. Terug: "Intuïtie, analytisch vermogen en begrip voor de positie en rollen van mensen. Dat zijn ..."

[Meet4research | Strategisch marktonderzoek- en advies - Onze ...](#)
www.meet4research.nl/.../Paul-Misdorp-Hoofd-Onderzoek-en-Info...

Paul Misdorp - Hoofd Onderzoek en Informatie, Gemeente Breda. Terug: "Intuïtie, analytisch vermogen en begrip voor de positie en rollen van mensen. Dat zijn ..."

[Meer dan statistieken | Ken Je Stad](#)
www.kenjestadbreda.nl/onderzoek-informatie/meer-dan-statistieken

Sinds 2002 is **Paul Misdorp** voorzitter van de vereniging. Een aantal onderzoekers van de Gemeente Breda is betrokken bij werkgroepen en platforms.

[Werkconferentie Groninger Gemeente Monitor \(GGM\) > CMO ...](#)
www.cmo Groningen.nl/.../werkconferentie-groninger-gemeente-mon...

Er werden drie presentaties gegeven, namelijk door **Paul Misdorp** (hoofd afdeling Onderzoek & Informatie van de gemeente ...)

[eBay - Paul Misdorp Books](#)
artist.ebay.com/Paul-Misdorp_books_W0QQcZ1422074025

Paul Misdorp Books profile on eBay. ... **Paul Misdorp** Books. 1 Matching Product Found. Sort by: Best selling, Release date: Newest first, Release date: Oldest ...

[RMCnet - Nieuwsbericht](#)
www.rmccnet.nl/?pag=12&cnws=527&page=114

De dag werd geopend met een welkomstwoord van voorzitter **Paul Misdorp** en met een videoboodschap van burgemeester Opstelten. Burgemeester Opstelten ...

Bedankt voor je coaching en fijne samenwerking!

Anke en Sandra



Ruim een decennium samenwerken met Paul

Paul je hebt mij van het begin af aan geïnspireerd om nieuwe zaken op te pakken. Daarbij kwam je enorme kennis, creativiteit en enthousiasme goed van pas. Je was altijd wel in voor nieuwe ontwikkelingen en ideeën. Die kon je altijd wel in een methodiek of kader passen. Je gaf mij en anderen de ruimte om zich te ontwikkelen en bekwamen. De detachering naar communicatie heeft voor mij en ook de afdeling veel opgeleverd.



Samen met de afdeling nieuwe zaken oppakken. Dat was soms wel duwen en trekken. De push en pull ging niet altijd soepel want er wel eens op de rem getrapt. Je liep vaak op de troepen vooruit. Soms moesten we ook constateren dat het gemeentelijk bestel traag en log kan werken.

Binnen de VSO heb je ook veel zaken opgepakt en conferenties mee georganiseerd.



Paul, je hebt altijd een goede blik naar binnen en buiten gehad. Mensen meenemen in ideeën en in samenwerking proberen vorm te geven. De PR van de afdeling hebben we op een hoger plan gezet met de website en nieuwsbrieven. De bekendheid van de afdeling is duidelijk verbeterd

Wat voor mij belangrijk was dat je oog had voor proces en netwerken. Het onderzoeksproduct moet goed gedragen worden. Naast de opdrachtgever zijn ook andere partners belangrijk. Dit belang wordt steeds groter. Je bijdrage aan de nieuwe uitgave van het boek methoden voor beleidsonderzoek gaat daar verder op in.



Paul, ik ga er vanuit dat alle kennis en kwaliteiten die je hebt opgebouwd, bij je nieuwe werkplek weer goed tot z'n recht zal komen.

Groet André

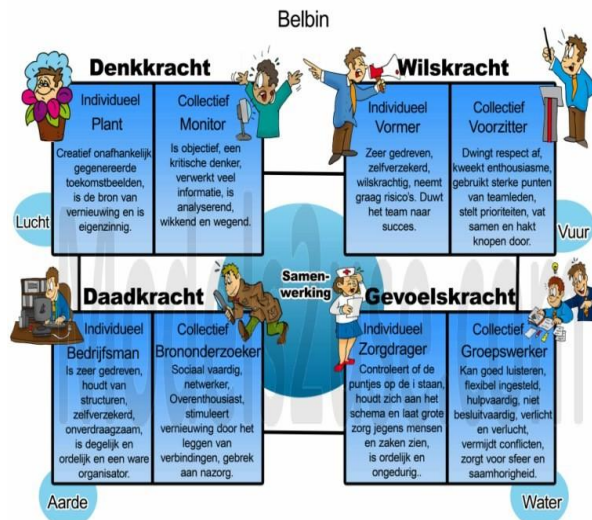


Paul,

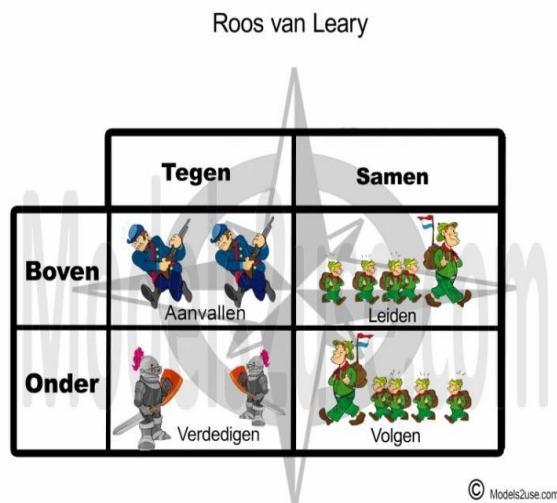
Veertien jaar geleden.....oktober 1997, we krijgen een nieuw afdelingshoofd!
Ik weet niet hoe of wat te verwachten want de naam Paul Misdorp is bij mij niet bekend. Als snel wordt duidelijk dat je iemand bent die niet van stil zitten houdt, je houdt van vooruitgang. Je wilt het beste voor de afdeling en zelfs dat is nog niet goed genoeg, je wilt het aller-aller-allerbeste!

Modellen komen in zicht om dit te realiseren. Ik probeer me dan voor te stellen wat er allemaal in je hoofd omgaat. Dus hierbij een korte impressie.....

Hmmm.....verschillende mensen....eigen eigenaardigheden....eigen favoriete rol....goede balans....grote prestaties.....BELBIN!



Of....communicatiemodel....werking gedrag....actie en reactie....oorzaak en gevolg....zenden en ontvangen....ROOS VAN LEARY!!!



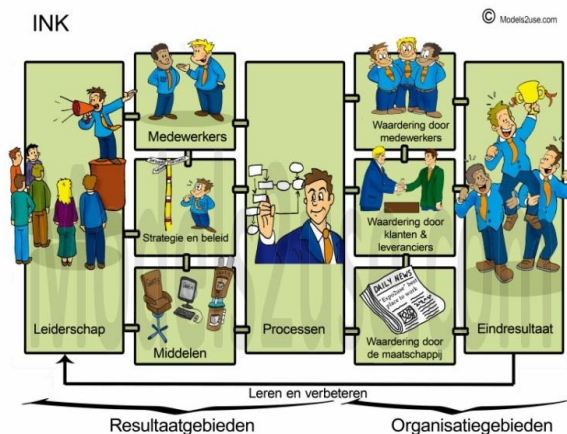
Misschien toch maar.....andere of verschillende invalshoeken....ieder eigen kleur....representeren een manier van denken....vraagstuk benaderen.....ZES DENKHOEDEN!!!

Zes Denkhoeden



© Models2use.com

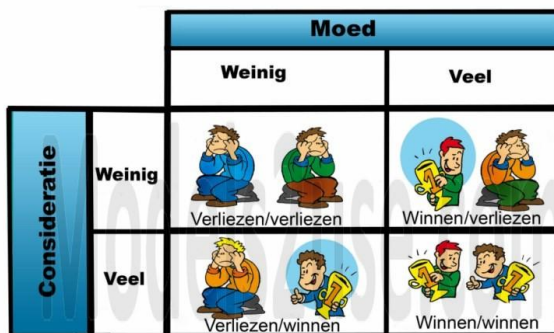
Of toch maar....managementmodel....zelfevaluatie....aspecten van volwassenheid....analyse aspecten....verbeterpotentieel definiëren....INK-MODEL!!!!



© Models2use.com

Of moet ik me meer richten op mijn persoonlijk leiderschap..... een gave, of te leren?....win-win-situatie....een ander of jezelf.....succesvoller met beet je 'lef'?.... PRINCIPES PERSOONLIJK LEIDERSCHAP!

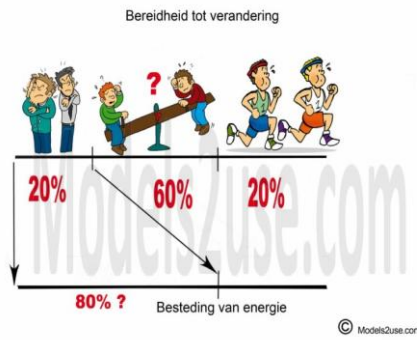
Principes van Persoonlijk Leiderschap



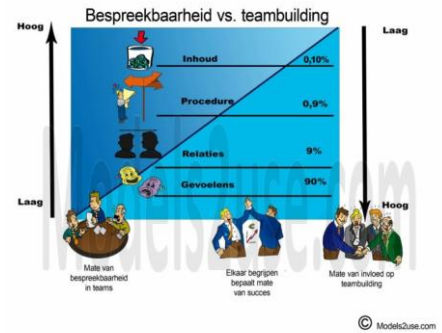
© Models2use.com

Maar de medewerkers moeten natuurlijk ook meewerken.....

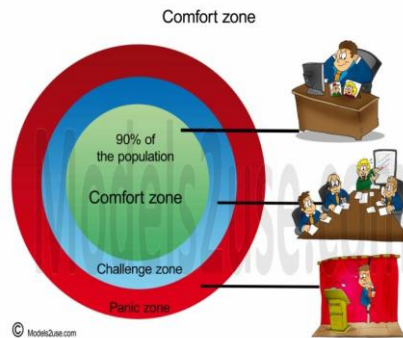
Zijn ze bereid tot verandering?



Is het bespreekbaar in teams?



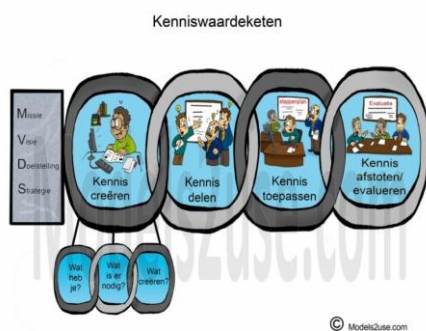
Hoe krijg ik een positieve spiraal van persoonlijke groei?



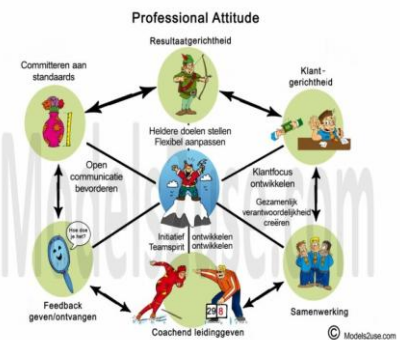
Hoe stuur ik mijn medewerkers?



Hoe benut ik de aanwezige kennis ten volle?



Hoe vergroot ik de professionele werkhouding?





Een hoofd vol met ideeën dus!!

Paul, je hebt.....

- onze geesten geprikkeld, nieuwe ideeën gegenereerd, een gevoel van betrokkenheid en uitdaging gecreëerd oftewel **GEÏNSPIREERD**.
- de capaciteiten en kwaliteiten van alle betrokkenen in en rond de organisatie (medewerkers, klanten, partners, bestuurders) aangewend en ontwikkelt oftewel **GEMOBILISEERD**.
- in overleg met de medewerkers en andere betrokkenen bepaalt wat werkelijk van waarde was in het licht van de missie en visie oftewel **GEWAARDEERD**.
- de tijd genomen om terug te kijken op de resultaten die zijn behaald en de manier waarop dat is gebeurd, op basis daarvan geleerd oftewel **GEREFLECTEERD**.

Na veertien jaar is en blijft de naam Paul Misdorp onlosmakelijk verbonden met O&I. Paul, bedankt voor alle leermomenten! Het ga je goed.....

Toedeledoki!

Grtz,
Sanne en Brigitte

Met dank aan Models2use.com

**Beste Paul,**

Het kan soms geen kwaad om kort stil te staan en achterom te kijken.

Hoe kijk ik terug op vijf jaar samenwerken?

Ik kan niet anders zeggen, met een zeer positief gevoel, ondanks een wat rommelig einde bij O&I door de spanning en narigheid van de reorganisatie die we beiden hebben moeten doorstaan.

Dus! Positief en warm.

Toen ik net begon bij O&I moest ik echt even wennen aan je taalgebruik (woorden met vier of meer lettergrepen haha), zeg maar gerust: onnavolgbaar! Maar het blind vertrouwen in je werknemers, aanspreken op eigen verantwoordelijkheid was echt een verademing na mijn ervaringen in de zakelijke dienstverlening.

Je bent een mens met een visie, een dromer die zijn nek durft uit te steken.

Ook een warm mens die, op het moment dat ik even helemaal door mijn hoeven zakte, me weer op de been hielp door kordaat op te treden en te steunen.

Je bent een creatieve dromer, mits er tijd voor was in je drukke agenda. Met andere woorden: als we gaten zagen in je schema, wisten we op het COK dat je binnen 20 minuten binnen zou komen lopen met een opdracht voor weer een volgend fantastisch diagram of presentatie! En weet je nog onze duopresentatie, de lancering van de vernieuwde BreData, toen nog met Henk Snier en een zootje andere BoBo's, vergaderruimte A0.30 helemaal vol? De Netwerk presentatie in de Grote Kerk? Erg leuk en onvergetelijk!

We zijn allebei begonnen aan een nieuwe uitdaging. Ik ga alweer fluitend naar mijn werk.

Ik wens je alle goeds, succes en gezondheid toe!

Groet, David





Beste Paul,

Onze samenwerking startte in 2006 toen ik voor jou en de afdeling O&I kwam werken. De afgelopen jaren heb ik je leren kennen als een positief, vooruitstrevend iemand met dromen en plannen voor een mooie toekomst met O&I. Het liefst loopt je voorop in de ontwikkelingen. O&I was altijd in beweging, zoals met het INK model, werkdruk aanpakken, digitalisering van de projectadministratie, een ISO kwalificatie, het streven naar een betere onderlinge samenwerking, O&I goed wegzetten in de organisatie en het doel te komen tot een kenniscentrum. De afgelopen vijf jaar heb ik ervaren als een leerzame periode. Ik vond het fijn om met en voor je te werken. Door de ontwikkelingen in de organisatie is daar vorig jaar abrupt een einde aan gekomen. Bedankt voor het vertrouwen en voor de vrijheid die ik kreeg om mijn werk uit voeren, en daarnaast extra taken op te pakken. Ik wens je veel succes, wijsheid en werkplezier toe in je nieuwe baan.

Groeten en tot ziens,

Ellen de Bree



Betekenis van getallen volgens de numerologie

O&I is onder meer bekend van het werken met en berekenen van cijfers die vaak weer de basis vormen voor belangrijke beslissingen. Getallen hebben mensen al eeuwenlang geboeid. Zo is numerologie een theorie van de betekenis achter getallen en de invloed hiervan op je leven.

Volgens de numerologie zeggen je naam en geboortedatum iets over je persoonlijkheid, drijfveren, en eigenschappen, maar ook hoe je overkomt op anderen. Met behulp van het boek 'Numerologie ontcijferd, ontdek de kracht van getallen' van Richard Craze heb ik deze getallen voor je berekend.

Geboortegetal

Dit getal is het getal van je levenspad en voorbestemming. Als je jouw geboortegetal kent - jouw genetische karakter, zeg maar - dan begrijp je beter waar je vandaan komt, wat de achterliggende motivatie is van bepaalde handelingen en wat je instinctief drijft. Dit kan heel nuttig zijn als je belangrijke, vooral professionele, beslissingen in je leven moet nemen. Je geboortegetal vertelt je ook wat je natuurlijke vaardigheden en talenten zijn, en belicht de aspecten van jezelf die gedurende je leven zeker voor succes zullen zorgen.

Jouw geboortegetal is de som van je geboortedatum: $0+5+1+2+1+9+5+3 = 26 = 2+6 = 8$.

Geboortenaamgetal

Je geboortenaamgetal zegt iets over je uiterlijke persoonlijkheid: hoe je je presenteert aan de buitenwereld. Het vertelt je hoe de meeste mensen je zien en welke indruk zij van je hebben. Dit getal is vooral relevant voor je carrière. Het zegt echter niet hoe degenen die je werkelijke, innerlijke persoonlijkheid kennen je zien.

Jouw geboortenaamgetal is:

PAUL MISDORP

7133 4914697 -> $7+1+3+3+4+9+1+4+6+9+7 = 54 = 5+4 = 9$.

Naamgetal

Je naamgetal is in wezen je innerlijke persoonlijkheid, je ware ik. Je kunt verschillende kanten van jezelf tonen aan verschillende mensen op verschillende momenten, maar je wezenlijke persoonlijkheid is wie je werkelijk bent en geeft aan wat je echt gelukkig maakt.

Jouw naamgetal is:

PAUL

7133 -> $7+1+3+3 = 14 = 1+4 = 5$.



Persoonlijheidsbeschrijving

Het boek geeft ook een persoonlijkheidsgids aan de hand van de combinatie van de drie berekende cijfers.

Nieuwsgierig geworden naar wat deze getallen je te zeggen hebben? De betekenissen van deze getallen en de combinatie hiervan heb ik in de envelop toegevoegd.

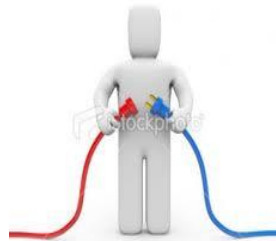


11 jaar Paul als leidinggevende van Hans

Ik heb elf jaren bij O&I gewerkt in welke periode jij ook mijn afdelingshoofd was. In de afgelopen 11 jaar heb ik een aantal fases/processen doorgemaakt, waarin jij ook een rol hebt gehad. Een beperkt aantal wil ik beknopt en in chronologische volgorde even met jou doornemen.

Invulling functie informatiemanager

Met de aanstelling in vaste dienst bij de gemeente Breda kreeg ik van jou de opdracht mee om de (nieuwe) rol van informatiemanager vorm te geven. Voor mij was dit een echt leerproces waarbij de invulling van een nieuwe rol en de positionering van de functie van informatiemanager tussen de onderzoekers en het gegevensmanagement echt verkend moest worden.



Gedurende dit proces heb ik veel geleerd, zowel ten aanzien van de breedte van de inhoudelijke thema's als in het proces van verwerken van gegevens tot informatie en tot onderzoeksproducten. Dit was ook nodig om de schakelfunctie goed te kunnen positioneren tussen de afdeling gegevensmanagement en de afdeling onderzoek.

Zelfstandigheid en eigen verantwoordelijkheid

Ik vond het prettig dat jij een grote mate van vrijheid van plannen en aanpak (zelf prioriteren) naast een grote mate van zelfverantwoordelijk in het werk bij de mensen neerlegde.

Anderzijds was dit niet altijd even makkelijk omdat dit in je werk ook regelmatig leidde tot een 'spannings situatie' tussen de diverse projecten. Meestal kon ik dit zelf handelen, maar heel soms moest ik bij je aankloppen om de knoop door te hakken.

Meestal kon je aan deze problematiek wel een draai geven maar een enkele keer heb ik ook het gevoel gehad dat ik toch dacht "en hoe nu



verder..?" Creativiteit en onderhandelen met de projectleiders heb je dan nodig om toch tot een goede oplossing te komen.

Arbeidsmarktdeskundigheid en jou rol

Ik kwam destijds over van de tripartite Arbeidsvoorzieningsorganisatie. Met de overstap naar O&I was ik vastbesloten om achter het thema arbeidsmarkt een dikke streep te zetten. Dit is inmiddels wel anders verlopen dan ik toen had gedacht. Kort na mijn begin bij O&I kwam je al snel bij mij met het verzoek van het SES West-Brabant voor ondersteuning voor een per dag per week t.a.v. het rpa West-Brabant (het secretariaat was bij het SES weggelegd).

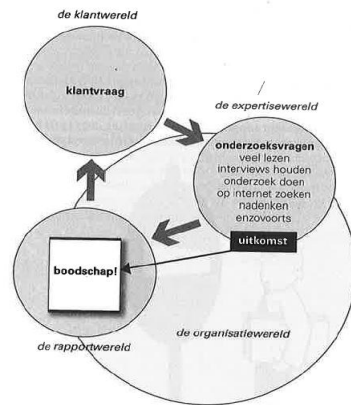




Deze detachering bij het SES is achteraf wel een keerpunt voor O&I gebleken ten aanzien van het thema arbeidsmarkt en arbeidsmarktbeleid. Bij mij is toen toch het besef gekomen dat ik en het thema arbeidsmarkt bijna onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn en dat ik dit nog steeds leuk vond. Het zou een verspilling van kennis zou zijn als hier verder voor O&I niets meer mee gedaan werd. Het effect ken je. Je hebt ook alle ruimte gegeven om op dit thema "bij te blijven". Het mooiste vond ik later het compliment van het NICIS en Koos van Dijken over mijn bijdrage aan het trendrapport m.b.t. de Bredase en regionale arbeidsmarkt.

Cursus rapporteren

Aanvankelijk gingen alleen Martin, André en ik naar een cursus rapporteren (overtuigende beleidsrapporten) gegeven door Vergouwen-Overduin. Het doel was om van een meer ambtelijke schrijfstijl naar een meer directe en prettig leesbare stijl te gaan.



Erg belangrijk hierbij is de boodschap die je mee wil geven en voor welke doelgroep je schrijft. Door de positieve ervaringen heb jij toen besloten dat alle 'polo'ers' deze cursus 'aan huis' mochten volgen. Ikzelf heb er nu nog profijt van.

Spanning tussen informatieproducten- /statistiek en onderzoek

Het werk op het snijvlak van gegevensmanagement en onderzoek gaf de afgelopen jaren bijna per definitie een spanningsveld tussen werkzaamheden voor onderzoek en werkzaamheden voor statistiek-/informatieproducten. Het was (voor mij) dus heel belangrijk om continue te kunnen prioriteiten om keuzes in het werkaanbod te maken. Zeker omdat daarnaast op het terrein van arbeidsmarkt enkele onderzoeksprojecten liepen.



Jij faciliteerde daarin door deze prioriteringskeuze voor een groot deel hiervoor ook bij de medewerkers zelf te leggen

INK en verdienopdracht O&I

Met het INk kwam ook een grotere verdienopdracht voor O&I in beeld. De valkuil is dat de verdientaakstelling bijna een hogere prioriteit kreeg en dit mijn inziens ten koste (van de kwaliteit) van het onderzoek kon betekenen. Ook de vele Indicatoren voor de bewaking van het INK-proces (in system) kan in zo'n situatie te ver doorslaan naar registratiedruk. Hierdoor dreigt het niet meer een ondersteunend hulpmiddel te zijn, maar kan dit ervaren worden als een extra (registratie)verplichting.

Detachering Oosterhout

Ik was erg blij toen je kwam met het bericht dat ik twee jaar gedetacheerd kon worden in Oosterhout

Ik hoop dat in je in die tijd niet veel heb laten schrikken. Deze periode is voor mij heel leerzaam geweest.



We hebben toen een aantal leerdoelen geformuleerd, maar wat bij mij het meeste is blijven hangen is het besef van wat je allemaal zelf "in huis hebt".

Zelfreflectie

Voor mij was de afgelopen jaren een model (uit cursus rapporteren) altijd bijgebleven. Hier ik het met jou ook regelmatig over gehad. Op wat voor terrein je ook actief bent en hoe je jezelf ontwikkelt het navolgend proces blijft altijd gelden:

Onbewust fout → bewust fout
→ bewust goed → onbewust goed

Paul bedankt en heel veel succes en arbeidsvreugde in je nieuwe baan!

Hans



Beste Paul,

Jeetje, waar moet ik beginnen? Zal ik het toch maar in een schema plaatsen?

WIE

Paul Misdorp: een man van midden vijftig met vele kanten.



Voor mij was je een inspirerende man. Als ik jou thuis moest omschrijven gebruikte ik ook altijd de term "filosoof". De velen theorieën en verschillende inzichten waren voor mij een bron van creativiteit. Je kon de zaken goed beeldend maken wat helderheid en duidelijkheid gaf.

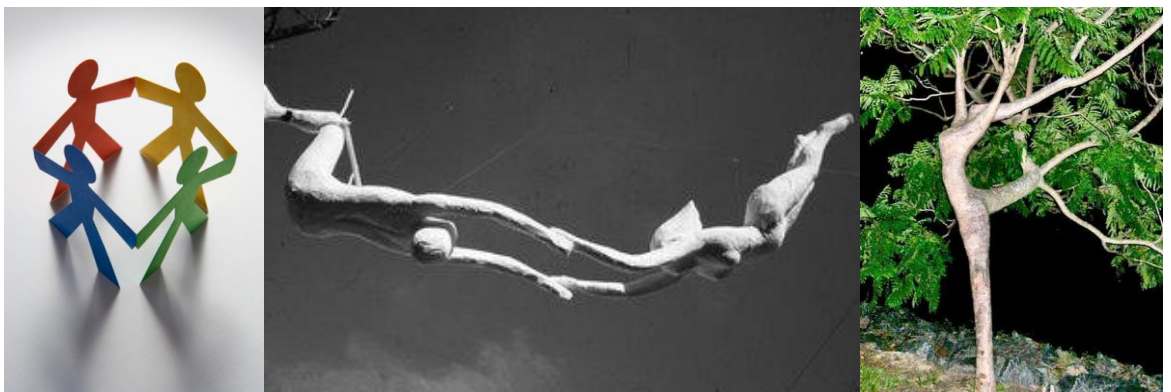
Wat

Ik heb erg veel van je geleerd en ik ben je dankbaar dat je mij meenam in de keuken van de organisatie van O&I en de gemeente Breda. Je hebt veel ervaring en kon de gebeurtenissen ook goed analyseren. Ik heb jou in die drie jaar wel meer als een wetenschapper gezien dan een manager. Desalniettemin was je wel op een wetenschappelijke manier met het managementvak bezig. Maar door jouw hoge mate van intelligentie was jij al drie stappen verder van de rest en dat maakte jou wel eens moedeloos en het frustreerde je. Daarbij denk ik nog terug aan de introductie van het concept "Kenniscentrum".

Ik denk en hoop dat je bij de Avans al je creativiteit "kwijt" kunt en wens je heel veel geluk.

Hoe

Heb vertrouwen in jezelf en anderen!



Groeten,
Judith

PS Soms is het toch erg lastig om je denken te organiseren in een schema ☺





Beste Paul,

Er is gevraagd om mijn persoonlijke reflectie en ervaringen met jou op papier te zetten.

Ik heb je als een fijne en betrokken collega ervaren.

Je deur stond altijd open, niet dat ik je vaak nodig had maar als ik vragen o.i.d. had dan kon ik zo binnen lopen.

Tijdens mijn ziekte vond ik het prettig dat je regelmatig belde en mailde om te vragen hoe het met mij ging, geweldig die belangstelling. Zo hield je de collega's ook op de hoogte over hoe het mij ging.

Ik weet dat het niet veel is wat ik hierboven heb getypt, maar je weet dat ik niet zo uitbundig en kort van stof ben 😊

Verder wens ik je veel succes met je nieuwe baan en veel geluk en gezondheid met je gezin.

Josje



Hallo Paul

De eerste ontmoeting met jou was bij mij thuis.

Jij kwam op ziekenbezoek. Ik was thuis in verband met mijn arm. Het was december 1997.

Buiten was het heel koud. Toen ik je aanbood een koffie en een 43 te drinken, sloeg je dat niet af.

Er volgde nog meer, dus de kennismaking verliep wat gemakkelijker.

Wat ook in de opvolgende jaren het geval was. We hadden wel een relaxte band.

Veel succes bij je volgende job, wat je zeker gaat lukken.

Het ga je goed. Proost (zie foto)...

Jacqueline Lagas







Paul,

Prinsenbeek

Voor jouw afscheid als hoofd Onderzoek en Informatie heb je aangegeven graag een persoonlijke reflectie te krijgen op je samenwerking met ieder persoonlijk en met de afdeling.

Als oud collega wil ik daar graag een bijdrage aan leveren.

Jouw vraag is overigens typisch een vraag die van jou, Paul, verwacht kan worden. Altijd gevoed willen worden om er van te leren.

Indirect vraag je volgens mij om een beoordeling, maar wie ben ik om te oordelen.

Ik zal dan ook volstaan met puntsgewijs een aantal typeringen op te sommen, zonder oordeel.

Paul:

- Is in de vorige eeuw op de afdeling gekomen als opvolger van Jack Kruf. Al snel werd duidelijk dat hij een 'blijver' was, niet ging voor een snelle carrière.
- Steekt in alles 100% energie.
- Is bevlogen.
- Heeft een duidelijk, eigen, verwachtingspatroon.
- Is vernieuwend, loopt dikwijls voor de troepen uit.
- Heeft de afdeling neergezet, een gezicht gegeven.
- Is op persoonlijk vlak duidelijk aanwezig, is begaan met mensen.
- Heeft sterke punten als openheid en eerlijkheid, maar deze zijn tegelijk zijn kwetsbare punten.
- Gaat voor zijn idealen.
- Heeft een steen verlegd waardoor een stroom veranderd is.

In jouw speech bij mijn afscheid heb je onze relatie treffend verwoord. Ik ben wat meer behoudend en reflecterend, maar door jouw gedrevenheid was voor mij onze samenwerking complementair.

Paul, ik hoop dat, na je gedwongen vertrek bij de gemeente Breda, je in jouw nieuwe werkkring anderen net zo kan enthousiasmeren als je dat bij O&I hebt gedaan.

Ik wens je alle goeds.

Kees Versteeg





Paul,

Er werd mij gevraagd om iets te schrijven over de tijd dat we samen hebben gewerkt.

Toen jij op onze afdeling kwam was ik ook nog maar pas op deze afdeling begonnen. Zoals je weet was dit in verband met de annexatie van Prinsenbeek naar Breda. Ik heb in Breda behoorlijk moeten wennen maar het is allemaal goed gekomen.

Qua werkzaamheden had ik niet veel met jou te maken. Je had wel belangstelling voor mijn werk en wanneer er soms problemen waren was jij bereid deze op te lossen.

Wat me erg goed heeft gedaan is jouw belangstelling voor mij tijdens mijn ziekte. Ik heb dat als een warme deken ervaren.

Per 1 augustus van dit jaar ga ik werken voor het Regionaal Bureau Leerplicht. Ik ben al een beetje begonnen te werken voor dit bureau.

Paul, bedankt voor de prettige samenwerking en ik wens je veel succes in je nieuwe baan.

Lianne



**Beste Paul,**

Het is voor mij een lastige opgave om de afgelopen 14 jaar te beschrijven. Vooral om weer te geven hoe onze samenwerking en jouw inspiratie mij heeft beïnvloed. Wat we gemeen hebben is dat we tegelijkertijd bij O&I kwamen en nu samen ook weer weggaan. Ik weet nog dat we elkaar voor het eerst ontmoetten en vooral je glimlach en open houding zijn me bijgebleven. Deze eigenschappen zijn wat mij betreft alleen maar gegroeid en dit heeft veel invloed gehad op mijn ontwikkeling.

Als ik toch een poging wil wagen om de afgelopen 14 jaar compact te beschrijven moet ik denken aan hoe je van drie eilandjes een geheel wist te maken door onder andere bureaus op te heffen en de verantwoordelijkheden afdelingsbreed in te zetten. Je hebt je visie uitgedragen en de afdeling hiervoor enthousiast weten te maken. Je hebt veel energie gestopt in het verbeteren van de kwaliteit en imago van de afdeling en je wist landelijke instrumenten toe te passen. Zo was O&I een van de eerste afdelingen die is gaan werken volgens het INK model. Andere successen van de afdeling waren het vastleggen van de producten en diensten van O&I en het beter positioneren van de afdeling zowel intern als landelijk.

Al deze investeringen hebben uiteindelijk geleid tot een verzilvering door het verkrijgen van het ISO certificaat. We waren het eerste gemeentelijke onderzoeksbureau met dit certificaat. Iets waar we als afdeling trots op mogen zijn!

Ik ben blij dat ik dit allemaal mee heb mogen maken en dat je mij kansen hebt gegeven om me te ontwikkelen en ontplooien. Je hebt altijd vertrouwen in me gehad en bij jou kon ik altijd mezelf zijn. Je gaf vaak aan dat je geen manager wilde zijn maar dat je leiderschap veel belangrijker vond. Zo ben ik erachter gekomen dat managen maar een onderdeel is van leiderschap hebben. Voor mij werkte dit erg prettig en heb op deze manier het beste uit mezelf kunnen halen. Daar ben ik je zeer dankbaar voor.

Wat we ook gemeen hebben is dat we nog meer hadden willen bereiken binnen deze afdeling maar helaas is deze kans ons niet gegund. Wat mij het meest heeft geraakt is dat ik je met een glimlach binnen zag komen, 14 jaar geleden, en nu met verdriet en teleurstelling zag weggaan. Wij delen hetzelfde gevoel maar ik hoop dat je je vooral de successen en leuke ervaringen van de afgelopen jaren zult herinneren! Er zijn er genoeg!

We zijn nog lang niet uitontwikkeld.....de kwaliteit kan altijd beter..... en gelukkig zijn er nieuwe uitdagingen ontstaan.....
Laten we ervoor gaan en regelmatig onze nieuwe successen met elkaar delen!

Bedankt!

Veel groeten,
Mohamed





Beste Paul,

Aan de staat van iemands kantoor lees je veel af over die persoon. Paul's kantoor ligt altijd bezaaid met stukken. Bijna alle oppervlakte van tafel kasten en bureau wordt in beslag genomen door stapels documenten met geprinte mailtjes, inspiratieartikelen en beleidsstukken. Wel zijn de stapels netjes geordend op onderwerp, al liggen er twintig stapels, een echte chaos is het nooit.

Op een stukje vrije ruimte op de tafel staat naast een bekertje water een dampende cappuccino met suiker. Paul hangt languit gestrekt half in zijn stoel met een bedenkelijke frons en slaakt een zucht. Het gesprek gaat natuurlijk over de beleidsprocessen van de gemeente en hoe we die eigenwijze beleidsmensen aan hun verstand gepeuterd krijgen dat het beleid een proces is dat verschillende stapjes kent en dat ze op elk van die stapjes de juiste informatie nodig hebben.

Dat is Paul op zijn best: de hersens flink laten kraken, de benen (letterlijk) op tafel en bomen over hoe het beter kan en moet. Dat merkte ik al tijdens onze eerste kennismaking, ik liep nog stage bij de rekenkamer en ik mocht met jou mee naar een of ander congres in Den Haag. Geen idee meer waarover, ik herinner me vooral de treinreis. Anderhalf uur heen en terug spraken wij over het nut van beleidsevaluaties. Hoewel het mijn afstudeeronderwerp was, was ik degene die aan het eind van de reis een beetje suf geluld was.

Tijdens die reis spraken wij ook over een idee van jou om voor het 60 jarig bestaan van de afdeling het instrument 'Burgerenquête' eens onder de loep te nemen. Je zag mij wel zitten voor die klus en zo begon ik mijn loopbaan bij O&I. Helaas kunnen we achteraf een aantal parallellen trekken tussen de burgerenquête en jouw tijd als hoofd van O&I. Beiden waren jullie (bijna) vijftien jaar lang het gezicht van O&I en drijvende kracht achter de groei en bloei van de afdeling, beiden waren jullie bezig met een ontwikkeling om jezelf en de afdeling opnieuw uit te vinden en beiden krijgen jullie vanuit de organisatie nu niet het afscheid dat je verdient.

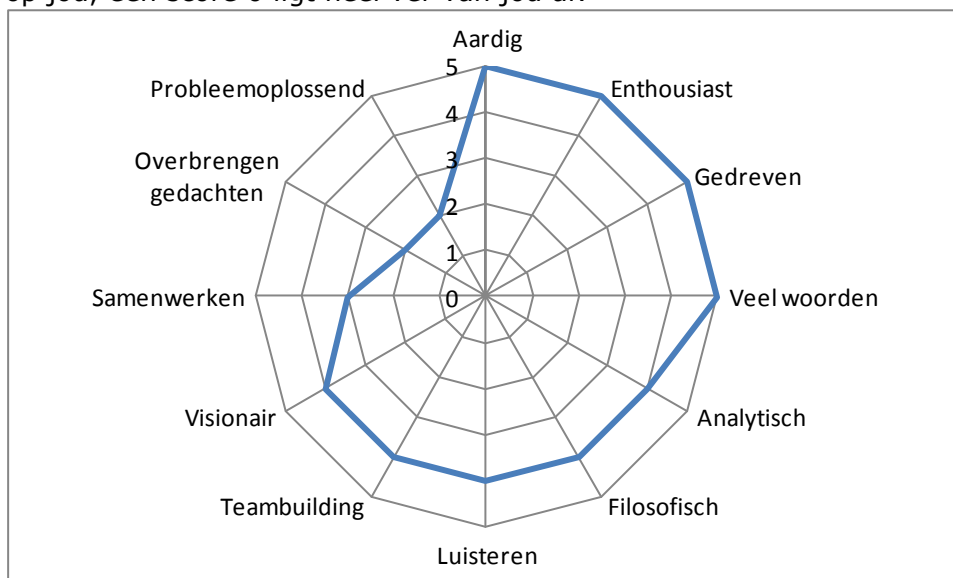
Toch is de burgerenquête niet verloren. De goede elementen worden (soms clandestien) door de O&I-ers overeind gehouden. Zo zal ook het spook van Paul Misdorp nog door de gangen van de gemeente blijven dwalen. Jij bent dan natuurlijk allang weer vol energie bezig aan je nieuwe klus. Een klus waarin je volgens mij goed op je plek zal zijn, want je mag weer iets gaan opbouwen, iets ontwikkelen, je creativiteit en passie inzetten en nieuwe verbindingen leggen. Dingen die jou op het lijf geschreven zijn. Veel succes en vooral veel plezier!

Michiel



Beste Paul,

Denkend aan jou schieten me een heleboel woorden te binnen. In onderstaande figuur heb ik ze een score gegeven: een score 5 slaat helemaal op jou, een score 0 ligt heel ver van jou af.



Ik heb in het sollicitatieteam mogen zitten bij je aanname. Met je sportshirtje onder je overhemd en colbertje kreeg ik al snel de indruk dat jij een persoon zou zijn die zou staan voor zijn team. En dat is ook zeker gebleken; je was trots op O&I, de producten die er werden gemaakt en de groei die we doormaakten. Je straalde een onvermoeibaar enthousiasme en gedrevenheid uit. Je bent een harde werker. Maar dat leidde ook vaak tot heel veel filosofisch hoogstaande lange stukken die we niet altijd begrepen. Als beeltenis zag ik je op een hele hoge berg staan, enthousiast roepend, terwijl wij als afdeling nog zochten naar het begin van het pad. In de loop der jaren kwamen we als afdeling wel steeds verder op het pad, maar leek het ook of de berg steeds hoger werd.

Het team stond steeds voorop. We hebben veel leuke dag(del)en samen gehad om eenheid in het team te bereiken. Samenwerken is echter niet altijd logisch voor je: je vindt het best prettig om in je eentje dingen uit te knobbelen. Problemen oplossen is niet je sterkste kant. Vooral door jouw gedrevenheid en analytisch vermogen wist je van 1 probleem al gauw 3 of 4 problemen te maken. Maar het was meestal al prettig dat iemand naar je luisterde en je commentaar gaf.

Al deze woorden, begrippen op een rij, geven inderdaad een bepaald beeld van jou hoe ik je heb leren kennen. Bewust heb ik 'Aardig' bovenaan gezet, want dat vind ik je bovenal, een prettig mens om mee samen te werken. Want ook al hadden we ook conflicten, we konden wel blijven samenwerken. Ik denk dat dat ook kwam dat we de kritiek konden omzetten in vooruitgang.

Ik hoop dat je in je nieuwe baan evenveel arbeidsvreugde vindt. Ik wens je het allerbeste en houd graag contact.

MARION





Beste Paul,

Mijn eerste kennismaking met jou vond plaats in Tilburg tijdens een regionaal overleg van gemeentelijke onderzoeksbureaus (SWOB). Het was 1998 en je was net begonnen als hoofd van O&I Breda. Ik was op dat moment werkzaam bij de gemeente Oosterhout en ik keek toch wel op naar 'grote broer Breda'. Mijn reeds lang gekoesterde droom om als onderzoeker demografie en wonen over te stappen deed zich een jaar later voor. In november 1999 ben ik begonnen in Breda.

Als het nieuwe hoofd van O&I kreeg je de taak om richting te geven aan de gemeentelijke informatievoorziening. Geen eenvoudige opgave voor een afdeling met een financiële taakstelling en gemeentelijke beleidsprocessen waarin kennis vaak fragmentarisch was ingebed. De slogan 'Beleid zonder onderzoek is geen beleid' werd door jou geïntroduceerd om bekendheid te geven aan het beleidsonderzoek.

Voor mij ging een wereld open die ik totaal niet kende vanuit mijn werkervaring bij een kleinere gemeente. Het was een verrijking om meer diepgang te mogen geven aan mijn vakgebied (bevolking en wonen), maar tegelijkertijd moest ik ook leren opdracht gestuurd te werken en onderdeel te zijn van een groter team. Een groter team ook met heel verschillende mensen en opvattingen. Een wereld van verschil.

Je gaf op bevlogen wijze richting aan het verbeteren van de interne organisatie van de afdeling en aan het verbeteren van het gezicht van O&I naar buiten toe.

Daarbij introduceerde je al snel het INK model als leidraad voor verbetering. De plannen waren ambitieus en we hebben op de afdeling hard gewerkt om te komen tot verbetering en vernieuwing van alle INK onderdelen. Dit ging niet zonder slag of stoot en riep regelmatig weerstand op. De resultaten werden duidelijk beter.

Door een heldere beschrijving van taken en verantwoordelijkheden heb je afdeling opnieuw ingedeeld. Hiërarchisch maar met een platte verantwoording van alle medewerkers naar de afdeling als geheel.

Als projectleider was het prettig een duidelijk beeld te hebben van hetgeen van je werd verwacht. Jouw deur stond altijd open om eventuele problemen te bespreken.

Ik ben je zeer erkentelijk voor het vertrouwen dat je hebt gegeven en dat je me hebt gestimuleerd om over eigen grenzen heen stappen. Grote dingen kun je bereiken met kleine stappen vooruit. Hiermee kun je het beste uit mensen halen.

Heel belangrijk vond ik ook de stimulans om externe contacten aan te gaan met andere gemeenten binnen VSO verband en met kennisinstellingen. De contacten binnen de VSO waren niet alleen informatief, maar gaven tevens een bevestiging van de goede koers van O&I als onderzoeksafdeling.

De strakke bedrijfsvoering van O&I was heel opmerkelijk binnen de gemeentelijke organisatie. We gingen steeds meer als bedrijf werken en we kregen ook steeds meer oog voor opdrachten vanuit de regio.

Na de beginperiode van bedrijfsvoering op basis van interne afspraken heb je ons geleid naar ISO certificering. Het betekende een borging van de kwaliteit van de informatieproducten, zowel binnen als buiten de gemeente.

Hoewel de ISO richtlijnen in de praktijk soms weerbarstig bleken, werden de voordelen van certificering gaandeweg duidelijk. Ook hier liep je voor de troepen uit en konden we je pas achteraf begrijpen. Voor nieuwe medewerk(st)ers was het wel makkelijker om op de hoogte te komen van onze manier van werken.



Het was ook de periode dat we nieuwe jonge collega's konden verwelkomen. We groeiden uit, kregen meer kracht en de afdeling werd opeens een stuk dynamischer.

Ik heb ervaren dat O&I steeds meer 'volwassen' is geworden en dat we in staat waren om de informatievoorziening binnen de gemeente op een hoger plan te tillen. In toenemende mate richtten we ons ook op strategische beleidsinformatie en zochten we directe aansluiting bij strategische beleidsprocessen. Je nam hiervoor het voortouw, faciliteerde en stimuleerde ons. Het werken aan integrale producten zoals het de wijk- en buurtmonitor en het trendonderzoek bevorderde de onderlinge samenwerking en versterkte de teamgeest.

De certificering bood daarnaast mogelijkheden voor verbreding van het toekomstperspectief. Het toekomstpad van O&I was onduidelijk, maar met een certificering was de toegang tot zowel externe als interne opdrachtgevers overtuigend beter. De regionalisering lag in het verschieft.

De kredietcrisis en de moeilijke financiële situatie van de gemeente hebben de toekomstplannen van O&I doorkruist. Door de vervanging van het bestaande management en de nieuwe managementstijl is van hogerhand gekozen voor een ander pad voor O&I. Het doet pijn om afscheid van je te moeten nemen als leidinggevende.

Ik ben je zeer erkentelijk voor de jaren dat ik met je heb mogen samenwerken. Met veel genoegen denk ik terug aan de manier waarop we regelmatig aandacht kregen voor de demografische vraagstukken en dit onder het voetlicht van bestuur en management hebben gebracht. De onderwijsprognoses zijn geen strijdpunt meer, maar vormen informatie om de diverse partijen dichterbij elkaar te brengen en met elkaar te onderhandelen. Wonen weet ons te vinden en het woningmarktonderzoek is goed geborgd.

Dit zijn slechts enkele voorbeelden waaraan ik heb mogen werken met jouw steun. Het is beslist jouw verdienste dat we steeds meer waardering kregen binnen de gemeentelijke organisatie. Daarbij was het niet alleen van belang om de kennis te verspreiden, maar vooral ook om kennis te delen binnen de gemeente. Het organiseren van kennisateliers bleek steeds weer een groot succes.

Ik kan tijdens jouw leiderschap terugkijken op een fijne periode bij O&I. Niet altijd makkelijk om te voldoen aan hoge ambities en verbetertrajecten, maar altijd leerzaam en werken met voldoening. Je verdienste was vooral je inzet om resultaatgericht werken te combineren met aandacht voor de persoon. Met name in de periode van mijn echtscheiding heb je me gesteund en het vertrouwen gegeven dat ik nodig had.

In die tijd zijn we begonnen met een korte wandeling in de middagpauze, wat we daarna ook hebben voortgezet. Dit persoonlijk contact heb ik altijd plezierig gevonden en we hebben elkaar heel wat beter leren kennen. Paul, ik wil je heel erg bedanken voor de periode dat je me hebt gecoacht, voor de groei die ik dankzij jou heb doorgemaakt en vooral ook voor de inspiratie en het persoonlijke contact. Het doet me goed om te weten dat je bij Avans een nieuwe uitdaging hebt gevonden.

In de toekomst gaat O&I zonder jou verder. Met de kennis die je ons hebt gebracht moeten we een heel eind komen, maar we zullen altijd je inspiratie en energie missen. Persoonlijk mis ik je vriendschap.

Ik wens jou, Chris, Amber en je naasten heel veel geluk en voorspoed toe!

Martin van de Wiel





Paul,

Ik ben niet van de lange teksten, dat weet je. Eigenlijk het tegenovergestelde van jou. De flair waarmee jij de dingen aanpakt, siert je.

Ik weet nog heel goed dat tijdens jouw sollicitatiegesprek jij je schrijfmap openvouwde, je vulpen schoon maakte (volgens mij aan je schone zakdoek) en klaar was om enthousiast aantekeningen te maken. Je nam daar ook alle tijd voor.

Dat ben je eigenlijk altijd gebleven. Enthousiast
Steeds ben je alert op nieuwe signalen, op nieuwe ontwikkelingen. Maakt niet uit waar die signalen vandaan komen. Voor mij vaak uit de black box. Totdat je voor de zoveelste keer tekst en uitleg geeft. Muntjes beginnen dan langzaam maar zeker te vallen. En werd het tijd om links en rechts wat bij te schaven aan jouw uitwerkingen.
Je kunt het zo gek niet bedenken of jij legt verbanden, je komt via verbale omwegen toch ergens terecht waar anderen nog lange aan niet zijn. Misschien zelfs nooit zullen komen. En als je het dan in je kop had dan mag iedereen ook 'meegenieten' ofwel zich vastbijten in een nieuwe klus. Daar niet in meegaan accepteerde je niet altijd.

En dan de toekomstvisie voor de afdeling. Ja, welke ook al weer. De ene visie was nog niet geïmplementeerd of de volgende stond al weer te dringen. Niet altijd kon ik jouw tempo bijhouden. Dat zegt iets van mij maar zeker ook iets van jouw enthousiasme voor al die dingen die op jouw pad kwamen.

De grootste klus die ik daarbij mocht sturen was de certificering van de afdeling. Na jaren van duwen, trekken, praten over en praten met collega's nam jij het stoute plan om tegen bewegingen in, jouw certificeringskindje te laten ontwikkelen. Het was een groeiproces met vallen en opstaan. Maar al heel snel had jij een cruciale datum geprikt voor de geboorte. En het is je gelukt om in november 2008 het ISO certificaat op de afdelingsgang te hangen. Iedereen is daar inmiddels aan gewend en zelfs de grootste sceptici van destijds maken gebruik van het handboek, de basis van de certificering.

Je belangstelling voor het persoonlijke is altijd aanwezig geweest. Ook daarbij dacht je mee, probeerde je de dingen kleiner of juist groter te maken dan ik ze zelf voelde. Je hield mij daarin in ieder geval scherp.

Paul,
om de tekst niet al te lang te maken. Bedankt voor de prettige samenwerking.

Peter





Paul,

Bij mijn reflectie heb ik alle velden van het INK-model de revue laten passeren. Die komen hier niet allemaal aan bod, omdat het anders te lang zou worden. Ik heb een keuze gemaakt: Strategie van de afdeling, Leiderschap over jou, Personeel over ons (de medewerkers) en Ontwikkeling over de veranderingen van de afgelopen jaren. Daarnaast nog twee onderwerpen, namelijk Overleg en Cultuur op de afdeling.

Strategie

De strategie is er bij jou altijd geweest. Missie en Visie waren hoogstaand en abstract geformuleerd, voor jou gesneden koek. Voor de medewerkers was het een papieren missie en visie, geen doorleefde. Ook de adviseurs en projectleiders pakten die niet altijd op, of droegen het onvoldoende uit naar de afdeling en daarbuiten.

Een aantrekkelijk toekomstbeeld geeft medewerkers energie. Het beeld van kenniscentrum heeft niet geleid tot nieuw elan op de afdeling. De laatste jaren was de missie van de afdeling om kenniscentrum te zijn. Daar is veel tijd en energie in gaan zitten, maar toen verteld werd dat wij eigenlijk al een kenniscentrum waren, was dat voor velen een teleurstelling. Zij verwachtten fundamentele veranderingen over positionering, structuur, functioneren en financiering. Maar niets van dat alles: wij hebben al kennis (lees informatie en onderzoek), maken kennis waar behoefte aan is en verspreiden die kennis op veel manieren. Het leek erop dat wij ons gingen focussen op het vernieuwen van onze traditionele kennisproductie en kennisverspreiding: oude wijn in nieuwe zakken.

In de beginperiode heb jij gekozen voor een platte organisatie. Het projectmatig werken kreeg een extra impuls door het INK-model. Oudgedienden kunnen zich de sessie met Klaas Tuitjer nog goed herinneren. In de loop der jaren is het INK-model gebruikt voor de verdere ontwikkeling van de afdeling. En die is door jou systematisch en structureel op gang gebracht.



De gemeente is verantwoordelijk op een groot aantal beleidsterreinen. Die breedte zie je terug in de producten van de afdeling: een breed scala van informatieproducten en onderzoeken, minder diepgaand dan bij fundamenteel onderzoek. In de loop van de jaren zijn er meer integrale producten gekomen, zoals de monitoren.

Wij van de afdeling Onderzoek en Informatie kijken uit over de wereld. Wij hebben daarvoor een uitkijktoren gebouwd, zoals de scouting dat doet: rechte palen, veel touw: een puur (natuur)product. Maar voor de buitenwacht komt die toren een beetje gedateerd



over. Soms lijken we meer een duikboot die met een periscoop een blik op de buitenwereld werpt, maar onzichtbaar is voor de buitenwacht. Onze onzichtbaarheid is eerder een probleem dan de kwaliteit van onze producten.

Een traditionele opvatting over onderzoek is waarheidsvinding. Onderzoek en Informatie dient niet alleen de waarheid vast te leggen. De kennis dient ook bruikbaar te zijn, een oplossing te bieden voor een maatschappelijk probleem of gewoon een probleem van de wethouder. Wij gaan het bruikbaarheids criterium een meer pregnante plaats geven op de lijst met aspecten (compleet, betrouwbaar en actueel) waaraan onze kennis (informatie, onderzoeken en adviezen) moet voldoen.

Leiderschap

Jouw houding en gedrag zijn van grote invloed geweest op het functioneren van de afdeling. Bij jouw aantreden veranderde de managementrol van beheersend en controlerend naar ruimte biedend, faciliterend en vertrouwen gevend. En dat ook nog vanuit een visie op de ontwikkeling van de afdeling.

Als leider / manager houd jij je bezig met richten, inrichten en verrichten en dat komt aardig overeen met de drieslag strategisch, tactisch en operationeel.

Het richten doe je in de Missie en Visie van de afdeling (zie hiervoor). Bij het inrichten gaat je aandacht naar de organisatiegebieden personeel en middelen en bij het verrichten gaat het om het volgende organisatiegebied: werkprocessen. Wat is werken toch eenvoudig als je alles volgens het INK-model aanpakt.

Bij jou moet ik altijd denken aan de gele denkhoed van De Bono. Een geeldenker is positief en constructief. Bij hem is het glas altijd halfvol en niet halfleeg. Een geeldenker zoekt verbinding met rooddenkers (die er voor gaan) en groendenkers (die creëren, nieuwe ideeën bedenken).

Een geeldenker (gebaseerd op De Bono) is in niets te vergelijken met de geeldrukdenker van De Caluwé, een Nederlandse goeroe op het terrein van veranderen. Geeldrukdenkers gaan er van uit dat medewerkers pas veranderen als je rekening houdt met hun eigen belang(en) of als je ze tot bepaalde opvattingen kunt verleiden of dwingen. Het vormen van coalities of machtsblokken hoort bij dit soort veranderingstrajecten. En dat is een denkrichting die niet bij jou past.

Geel en blauw worden door De Caluwé oorlogskleuren genoemd en rood, groen en wit vredeskleuren. Dan ben jij een echte pacifist. Je bent wit, groen én rood. Natuurlijk ben jij je ook bewust van de valkuilen die bij deze drie kleuren horen: zachte heelmeesters, ontkennen dat niet iedereen alles wil of kan leren, negeren van machtspelletjes etc. etc.. Wel bewust, maar je doet daar altijd/ meestal/ soms wel, soms niet/ meestal niet/ nooit [zelf doorhalen wat niet van toepassing is] iets mee.

Managers overwegen wat in een bepaalde situatie moet gebeuren, welke interventiekleur gewenst is en ook of men dit zelf kan doen of beter kan uitbesteden. Zo is jouw beslissing voor ISO-certificatie heel juist gebleken. Je bent dus ook nog een blauwdrukdenker.

Toen je begon, was situationeel leiderschap 'in' en elk jaar werd er wel door een of andere managementgoeroe een nieuw soort leider 'uitgevonden'. Toen jij bij ons weg



ging, was dat nog coachend leider en die is ondertussen al weer opgevolgd door verbindend leider.

Om je verder te ontwikkelen als leider en manager moet je blijven veranderen, blijven leren, blijven groeien. En dat ben jij altijd blijven doen. Vooral het Krauthammertraject voor leidinggevend was een enorme leerschool. Hoe vaak heb jij niet dat aapje van jouw schouder gehaald? Problemen terugleggen bij de medewerkers was de wijze les. Het leidde tot de 'ontzag inboezemende' maatregel van een sticker op het raam net naast de deur van je kamer voor alle medewerkers die met een probleem bij je kwamen met de tekst: "Wat is uw voorstel?"

Manager of leider?

Leiders hebben een doel en een strategie. Zij zijn inspirator en motivator, geven het goede voorbeeld en geven de controle uit handen. Managers willen resultaten, zijn organisator en controleur en werken keihard.

Richten en inrichten zijn voor de leider en het verrichten is voor de manager. Richten en inrichten zijn sterke punten van jou (ook omdat wij dat niet zo sterk hebben). Ik zie jou dan ook meer als leider.

En ook als manager. Als manager bemoeide jij je minder met de operationele kant van de afdeling. Daarvoor had je veel steun aan Kees, Wim, Mohamed en Ellen. En daardoor hebben wij ook de beste resultaten behaald qua omzet en financiële taakstelling. Het bedrijfsmatige aspect pakte jij systematisch aan door alle prestatievelden van het INK-model te volgen. Jaarlijks kwamen die allemaal aan de beurt bij het opstellen van het jaarplan en het jaarverslag.

Je liep voorop, en soms ook ver, te ver, voor je troepen uit. Nu is het normaal dat een leider met een visie, missie en ideeën voorop gaat en dat de rest alleen maar hoeft te volgen. Maar velen op de afdeling waren daar nog niet aan toe.

Er is grote onderwaardering voor wat jij geproduceerd en bereikt hebt. Zo doe je het als afdelingshoofd ook nooit goed of goed genoeg. Het is een hondenbaan: een functie tussen hamer (directeur, AMT-Directieraad-CMT) en aambeeld (de medewerkers van de afdeling).

Je was er voor mij

In de afgelopen periode heb ik twee of drie keer een beroep op je gedaan omdat ik een probleem niet zelf kon oplossen. Een project zat vast of de kans op vastlopen was erg groot. Ik liep dan je kamer in, deed de deur dicht en zei: 'Nu moet je me helpen'. Binnen vijf minuten was het probleem getackeld en kon ik met de oplossing aan de slag. Als het nodig was, was je er voor mij. Zo ook voor al mijn collega's. Een betere baas kun je niet hebben. Dank je wel.

Personeel

In de loop van de jaren is de personele balans duidelijk anders komen te liggen. De genderontwikkeling van de afdeling is omgeslagen van masculien naar feminien. De periode Paul Misdorp is te typeren als "gender en tender". Het aantal vrouwen op de afdeling is toegenomen. Je hebt altijd een duidelijke voorkeur gehad voor de extra kwaliteiten die deze menssoort meebrengt.

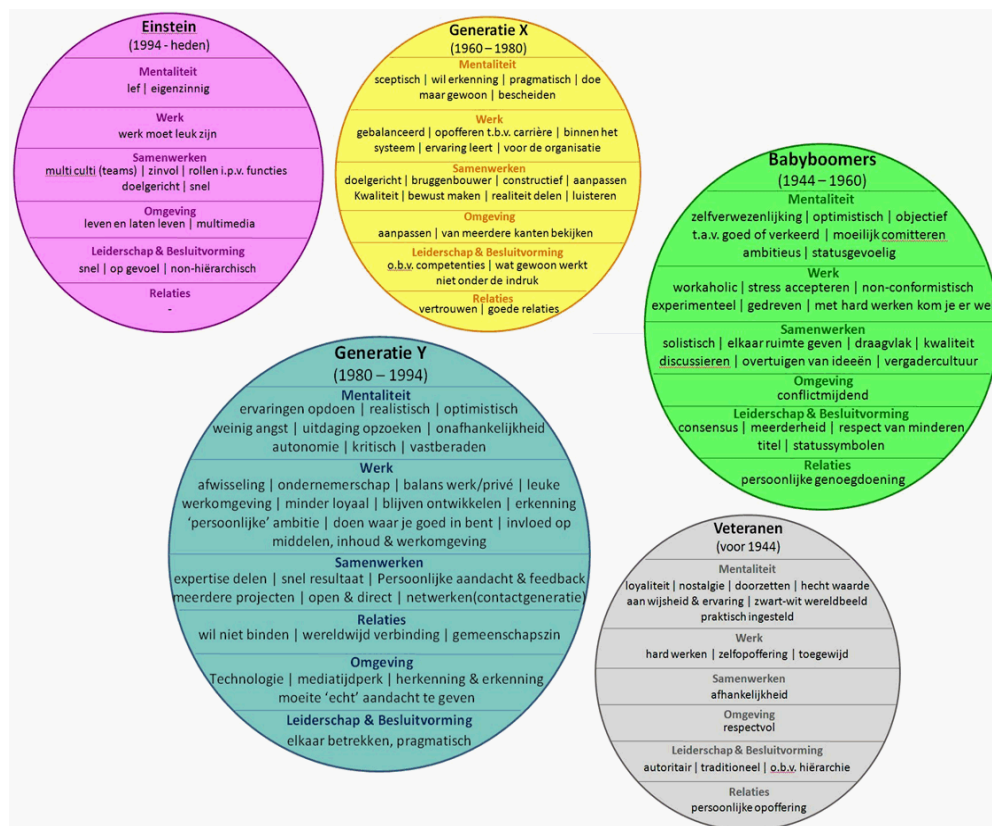


Vooral de laatste jaren is er sprake van een feminisering van de afdeling: Mirjam, Josje, Judith, Astrid, Anke, Sandrijn, Sanne, Sandra (allemaal namen bestaande uit twee lettergrepen, als onderzoeker blijf je tellen, en zoek je naar overeenkomsten en verschillen) en daar staat slechts één nieuwe mannelijke collega (met ook een naam met 2 lettergrepen) tegenover. Over eerlijke kansen op de arbeidsmarkt gesproken! Laten wij het positieve discriminatie noemen (overigens een term uit de vorige eeuw).

Waar jij veel waarde aan hecht is diversificatie: mensen aannemen met hoge kwaliteit, high potentials, die complementair zijn aan de rest. Veel van hetzelfde vind jij geen kracht.

Je bent er van overtuigd dat complementaire mensen elkaar niet alleen aanvullen, maar vooral elkaar tot grotere hoogten brengen. Voorwaarde is dat mensen samenwerken.

Aan dat laatste twijfel ik soms: niet aan de voorwaarde maar of dat op onze afdeling voldoende gebeurt.



De huidige afdeling kent verschillende generaties: de Babyboomers (de oudsten van de afdeling, al zou je daar niet meteen aan denken bij het woord baby, zo zien zij er niet meer uit), Generatie X, de Generatie Y en de Einsteingeneratie. Er zijn nu vier generaties medewerkers op de afdeling als wij de stagiaires en trainees meerekenen.

Leiding geven aan deze verschillende generaties vraagt om een verbindende rol als manager. En die vervulde jij. Dat is echt duidelijk en voelbaar geworden na jouw vertrek. Tot welke generatie je ook behoort, op kantoor willen wij allemaal hetzelfde: interessant werk en waardering. En die gaf jij.



Bij een groendrukdenker als jij gaat het bij veranderen om het leren en dat mochten wij. Je bent daar, net als op alle andere terreinen, heel integer mee omgegaan. Wij mochten fouten maken, als je er maar van leerde!

Kennis, houding en gedrag bepalen de competenties van medewerkers en daarmee de kracht van de afdeling. Aan alle drie kun je sleutelen, kun je verbeteren. Eendaagse en meerdaagse cursussen zijn effectieve instrumenten om kennis aan te vullen. Andere effectieve instrumenten zijn detachering op andere afdelingen of bij andere gemeenten. De kansen voor ons medewerkers waren giga groot, maar wij hebben er niet voldoende gebruik van gemaakt. Daarom is de keuze om nieuwe medewerkers aan te trekken, nog steeds een goede beslissing geweest.

Ontwikkeling

De periode Paul Misdorp is te typeren als een continue ontwikkeling, verandering, innovatie en verbetering van alle organisatiegebieden van het INK-model. Gedurende de gehele periode is gewerkt aan verbetering: terugkijken en vooruitkijken, evalueren en plannen. Voor de ontwikkeling van de afdeling gebruikte je het INK-model: van activiteitengericht, via procesgericht naar systeemgericht. Wij zijn een heel eind gekomen.

Er is systematisch en continu gewerkt aan verbetering middels de bekende PDCA-cyclus. De missie en visie werden steeds bijgesteld naar aanleiding van de ontwikkelingen in de omgeving op basis van de modellen DEPEST en SWOT. Er kwamen nieuwe middelen (zoals planningssysteem, afdelingssysteem, digipanel en digitale enquête), de werkprocessen kregen een “boost” bij de introductie van de ISO-certificering en ook de medewerkers en leiding werden bijgeschoold. Verder zijn in de loop van de jaren nieuwe producten ontwikkeld (barometer, burgerenquête, wijkmonitor, trendrapport) en nieuwe markten aangeboord (gemeenten, de regio, semi overheidsinstellingen).

Ontwikkelen is bij ons meestal MEER. Meer onderzoekstechnieken: naast face-to-face, ook telefonische, schriftelijke en nu ook digitale enquêtes. De afdeling heeft nu een eigen digipanel met daarin 2000 betrokken Bredanaars en werkt aan een jongerenpanel. Meer kwalitatief onderzoek, meer digitale informatie, meer etc. etc.

Dan vraag je je meteen ook af of wij ooit besloten hebben om iets niet te doen. Er is besloten om geen eigen callcenter op te zetten en enkele onderzoeksopdrachten zijn geweigerd. Maar meestentijds pakten wij alles aan.

Het verandertraject, het ontwikkelen, leek soms belangrijker dan het doel. Voor jou was de reis net zo belangrijk, misschien wel belangrijker, als de bestemming. Als een Christoffel, de patroonheilige voor de reizigers, die ongelukken voorkomt en zorgt dat je veilig thuis komt, zorgde jij voor de afdeling. [ineens bedenk ik dat jullie dan thuis een mooi duo vormen: Chris en Christoffel].

Soms was er onvoldoende regie op de ontwikkeling. Geheel spontaan schafte Nico van Mourik tijdens een symposium de burgerenquête af en ter plekke werd een nieuwe kwalitatieve volksraadpleging voorgedragen.

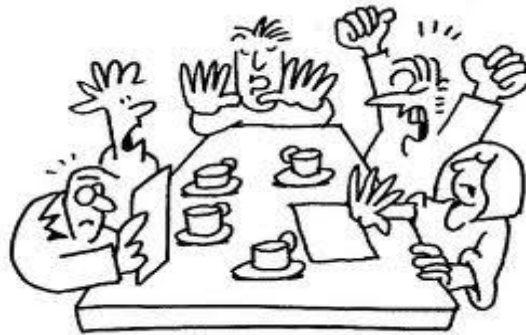
Volgens mij kunnen beide instrumenten, dus én én. Min of meer clandestien zijn wij de afgelopen jaren burgerenquêtes blijven houden en dat andere nieuwe instrument is een stille dood gestorven.



Vooral op het terrein van werkprocessen is enorme vooruitgang geboekt. Daar zijn wij jou, en vooral Peter en zijn team, veel dank voor verschuldigd. De ISO-certificering is aan dat team te danken. En wij plukken daar binnen de gemeente, en ook daarbuiten, nog steeds de vruchten (lees opdrachten en dus inkomsten) van. Voor de buitenwacht lijkt het behalen van een ISO-certificaat een kleine stap, maar het is een hele grote voor de afdeling.

Overleg

In de loop der jaren is er steeds meer overleg gekomen. Daar was grote behoefte aan bij de medewerkers. Wij wilden informatie over de ontwikkelingen binnen de organisatie, over de buitenwacht, over veranderingen binnen de afdeling, wij wilden gewoon alles weten, niets missen. Het gevolg was een duidelijke structurering van alle overleg: samenstelling deelnemers per overleg, frequentie en duur van het overleg, de agendering en de verslagen.



Samen met Ellen zorgde je er voor dat de agenda tijdig werd opgesteld en verspreid. De deelnemers konden dan de vergadering voorbereiden. Meestentijds kwamen zij onvoorbereid naar een vergadering.

De overvloed aan overleg is er ook gekomen om van het geklaag van medewerkers af te zijn. 25 mensen die 2 uur lang vergaderen, kunnen achteraf niet zeggen dat er geen gelegenheid was om toelichting te vragen, etc. Wij deden het elke maand met zijn allen, twee uur lang, dus er was voldoende overleg.

Als iemand zijn of haar mond opendeed tijdens een vergadering, dan kwamen er meestentijds problemen ter tafel. Daar werd dan vaak een actiepoint van gemaakt. Na een tijdje werd ook vastgelegd wie verantwoordelijk was voor de afhandeling c.q. oplossing van het probleem. Als er na een half jaar nog niets was gebeurd, en men vaak ook niet meer de aanleiding van het probleem wist of soms zelfs het probleem niet meer kende of ervaarde, dan werd het actiepoint weer afgevoerd.

De kwaliteit van een overleg staat en valt met de kwaliteit van de voorzitter en de deelnemers. Het niet optimaal functioneren van het overleg komt deels door jou en grotendeels door de medewerkers. Wat het nut voor de medewerkers of het effect van het overleg was, werd duidelijk in de wandelgangen. Dat is de cultuur van de afdeling. Dan moet je ook niet klagen over het overleg. Als medewerker krijg je wat je verdient.



Cultuur

Het veranderen van de structuur is vele malen gemakkelijker dan het veranderen van de cultuur. Je hebt veel gedaan aan cultuurverandering en wij ook aan cultuur.

Een roze bril of Yin en Yang?

Er zijn er maar weinig op de afdeling die zo'n positief beeld hebben van de werkelijkheid als jij. Je hebt een zeer zonnige kijk op mensen, gebeurtenissen, ontmoetingen, op de afdeling, op medewerkers, op producten en werkprocessen. Wij hebben het er meer dan eens over gehad of dat echt jouw beeld van de werkelijkheid is of dat het jouw manier van omgaan met de werkelijkheid is.



Je bent van mening dat een afdelingshoofd altijd een voorbeeldrol vervult voor zijn mensen en vertrouwen moet uitstralen. Hij moet geloofwaardig overkomen. Authenticiteit is dan een voorwaarde. En jij bent authentiek.

Je bent een oraal ingesteld mens: proeven en genieten: roken (je bent een liefhebber van echte sigaren, van 'Franse' sigaren), drinken (je bent een liefhebber van Belgische bieren en geniet er van de ambiance van authentieke kroegen) en eten.

Het zijn allemaal activiteiten die je doet met anderen. De vraag is nu wat het belangrijkste is: het proeven of het ontmoeten? Volgens mij de ander(en) ontmoeten, en dan het liefst op een zinnenstrelende manier.

Je hebt een ruime smaak, je geniet van wereldse smaken, van eten van de hele wereld. Je was op de afdeling mogelijk de enige Bourgondiër (na Frans Melzer), terwijl jij jezelf ziet als nuchtere recht-door-zee Hollander, die het moeilijk heeft met de Brabantse c.q. Bredase 'zo doen wij dat' way of life.

Er zijn verschillende spraakmakende bijeenkomsten geweest: van de Keyzer dagen voor projectleiders tot de Copa Cabana dag voor alle medewerkers. Voor een aantal van ons was dat een startpunt voor persoonlijke ontwikkeling, een kans voor persoonlijke groei.

Je bent een veelprater. Daardoor was het voor ons duidelijk dat op jouw Copa Cabana-pet PRATER zou staan. Daarvan hadden wij er maar één (JIJ), evenals één sfeermaker (Brigitte). Daarnaast waren er een stel doeners en de grootste hoop was denker.

Prestaties werden gevierd en jubilea worden soms groots opgezet. Er is veel gefeest de afgelopen jaren. Overal zijn fotoreportages en zelfs filmpjes van gemaakt. Wij beginnen steeds meer (intern) op te treden.

Daarnaast zijn wij er altijd in geslaagd afdelingsuitjes cultureel en sociaal in te vullen en tegelijk aan teambuilding te doen: schilderen bij de Nieuwe Veste, glazen kunstwerk maken over openheid en samenwerking op de afdeling, theaterspel in samenwerking met Tiuri, wilgen knotten op de kinderboerderij. Jij hebt dat mogelijk gemaakt.



Als je dit boekje leest, dan zie je aan de bijdragen van collega's dat creativiteit en humor sterke punten van de afdeling zijn. Wij zijn een afdeling met crea-bea's en crea-beo's. Je ging ook heel ver in het (her)opvoeden van je medewerkers: je liet ons kennis maken met klassieke muziek op het werk.

Het is een kunst om mensen met kunst en cultuur in aanraking te brengen. Dat is je gelukt.

Tot slot

Voor alle mensen is waardering belangrijk, ook voor afdelingshoofden. Waardering heb je in Breda onvoldoende gehad. De waardering voor jou binnen onze gemeentelijke organisatie is opvallend kleiner dan de waardering voor jou buiten Breda. In de Nederlandse onderzoekswereld worden jouw talenten beter herkend en gewaardeerd.

De hele afdeling was begin 2011 groot, en wij waren tot grootse prestaties (helaas voor de buitenwacht niet altijd even zichtbaar) in staat, maar door er essentiële schakels (lees medewerkers) uit te halen, zakte de afdeling als een kaartenhuis in elkaar.



VOOR



NA

Nu gaan wij op de afdeling aan de slag met een nieuwe missie en visie voor een nieuwe toekomst; die toekomst is ook voor jou al begonnen bij Avans. Hopelijk kruisen onze wegen elkaar de komende jaren. Want samen zijn wij de toekomst, en samen maken wij de toekomst.

Rien Aarts

Paul, enthousiast afdelingshoofd vol nieuwe ideeën



Je kwam als nieuw afdelingshoofd op de afdeling met een duidelijke visie en vernieuwende ideeën.

Ambitieus en vol inzet om de afdeling in de toekomst op de kaart te zetten.

Daarnaast ook altijd aandacht voor de medewerkers als dat nodig was.

Bedankt voor de fijne samenwerking.

Heel veel succes in je nieuwe baan.

Ria





Beste Paul,

Toen jij hier binnen kwam viel het mij op dat je, na een hele vluchtige eerste kennismaking, mijn naam nog wist, bij andere hoofden duurde dat meestal iets langer. Daarin herkende ik dat je een “sociaal” hoofd zou gaan worden en dat is uitgekomen.

Je had wel altijd interesse hoe het met het thuisfront ging. Ik heb dan ook alle medewerking van je gekregen toen mijn vrouw geopereerd werd en mijn moeder in het verpleeghuis moest worden opgenomen. Die zelfde interesse kwam afgelopen Koninginnedag weer boven toen je op de vrijmarkt op het Heksenwiel bij het kraampje van mijn oudste dochter nog precies wist waar en wat ze studeert en in welk jaar.

Paul het gaat je goed in de toekomst en blijf dat sociale gezicht behouden. Bedankt.

René







Trendrapport: het wordt allemaal anders

2040

Alle voorspellingen voor dat jaar kunnen overboord. De Bredase toekomst ziet er een stuk anders uit.

Hoe vanzelfsprekend de groei van Breda tot voor kort ook leek te zijn, de keiharde werkelijkheid gooit roet in het eten. Het roer moet om in de stad.



door Nico Schapero

Onderwijs

- Het aantal hoogopgeleiden neemt toe, maar een hoge opleiding is niet langer een garantie voor succes. Ook andere talenten gaan meetellen bij het vinden van een baan.
- Het voortijdig schoolverlaten wordt een steeds groter probleem. Het aantal studenten op Bredase hogescholen is toegenomen van 12.000 in 2000 tot meer dan 15.000 in 2008. Het aantal studenten dat een universitaire studie volgt is al tien jaar hetzelfde, ongeveer 1100.
- De positie van Breda als onderwijsstad voor hoger beroepsonderwijs is goed, maar niet te vergelijken met universiteitssteden als Nijmegen of Maastricht.
- De huidige woningvoorraad (zo'n 69.000 woningen) is niet optimaal afgestemd op de toekomstige vraag. Met het huidige tempo van nieuwbouw duurt het 83 jaar voor deze is vervangen.

MAATSCHAPPELIJKE ONTWIKKELINGEN TOT 2040

In Breda is sprake van een stagnerende markt, een afvlakkende groei en veranderingen in een steeds sneller tempo. Alleen kwaliteit kan Breda redden.

Bevolkingsgroei

- De groei van het aantal Bredanaars is tot 2025 minder dan de afgelopen tien jaar. In plaats van de verwachte 185.000 inwoners zijn het er in het slechtste geval 180.000. Nu wonen er 171.000 mensen in de gemeente Breda.
- Over zo'n dertig jaar bestaat de helft van de huishoudens uit nog maar een persoon.
- De koopkracht verdubbelt en dat leidt tot hogere eisen die aan de woon- en leefomgeving worden gesteld.
- De woningmarkt verandert van een aanbod-

markt naar een vraagmarkt. De roep om er tuin of een groot balkon neemt alleen maar toe.

- De woonlasten zullen hoog blijven, het voor starters, net als nu het geval is, blijft om een woning te vinden.
- De huidige woningvoorraad (zo'n 69.000 woningen) is niet optimaal afgestemd op de toekomstige vraag. Met het huidige tempo van nieuwbouw duurt het 83 jaar voor deze is vervangen.

Economie

- Als gevolg van de economische crisis daalt het aantal banen in Breda van 99.000 in 2008 naar een kleine 91.600 in 2011.
- In 2020 telt Breda in het slechtste geval 96.000 banen. De sectoren die het hardst groeien zijn welzijn en gezondheid, commerciële dienstverlening, overheid en onderwijs.
- Vooral kleine, innovatieve bedrijven die zich bezighouden met design, productontwikkeling en -marketing strekken de kop op.
- Ondernemers willen zich steeds minder vaak vestigen in 'gebruikt' vastgoed.
- Na 2020 neemt de vraag naar kantoren definitief af.
- Breda kan niet zonder een nieuw glasvezelnet.

Beste Paul, veruit het leukste onderzoek dat ik samen met jou mocht doen, was het Trendonderzoek. En wat BN De Stem gelijk snapte, is voor ons bestuur en ook voor nogal wat collega's toch wat te moeilijk geweest. Laten we samen hopen, dat het kwartje nog een keer gaat vallen.

Het ga je goed in je nieuwe werk.

Dank voor de samenwerking

Ton

Arbeidsmarkt

- In 2020 heeft 82 procent van de beroepsbevolking minstens een mbo-opleiding achter de rug.
- Laaggeschoolden worden op de arbeidsmarkt in toenemende mate verdrongen door mensen met een middelbare of hogere opleiding.
- Er ontstaat een 'rescategorie' van laag opgeleide werknemers met te weinig vaardigheden, ervaring en een gebrek aan inzet, motivatie en zelfvertrouwen. Zij krijgen waarschijnlijk nooit meer werk.
- Werkgevers zien deze 'rescategorie' als een risico en zijn 'beroghoudend' als deze mensen komen solliciteren.
- De vergrijzing wordt in Breda pas na 2020 actueel. In 2040 is er een structureel tekort van 11.000 werknemers.







Beste Paul,

Afscheid nemen doet je terugzien op hoe het was. Niet dat jij iemand bent van terugkijken. Jij bent iemand van “volle kracht vooruit”. Iemand met een duidelijke visie van waar hij naartoe wil en een tomeloze inzet om daar dan ook te komen. Linksom of rechtsom. Zo kijk ik terug op je, Paul. Ik ben namelijk wel iemand van terugkijken.

Je wist altijd heel goed met verschillende maten te meten. Dat is op het eerste gezicht niet een eigenschap die je wenselijk acht bij een hoofd Onderzoek en Informatie, maar wel een eigenschap die nodig is wanneer je mensen voor je wilt winnen binnen de wondere wereld die Gemeente Breda heet.

Op persoonlijk vlak vond ik je altijd zeer betrokken. Altijd belangstellend naar de situatie thuis, de gezondheid, de kinderen en ga zo maar door. En al die informatie vond een plek in je hoofd om bij een volgende gelegenheid weer moeiteloos opgediept te worden. Daar was ik vaak jaloers op. Een ijzeren geheugen. Oprecht betrokken. Geen “praatje pot” zoals je dat vaak zei. Voor iedereen een eigen, menselijke maat. En dat was ook je grote kracht. Mensen persoonlijk aanspreken, betrokken maken, motiveren.

Op het publieke terrein ben je “larger than life”. Uit welingelichte kringen heb ik laatst vernomen dat bij LinkedIn een dedicated server voor je draait om je enorme contactendatabase in de lucht te houden. Wie is er niet “linkedin” met je Paul? Paul van de grote ideeën, Paul van de “gremia” met welluidende namen zoals “Utrechts Beraad”. Daar genoot je zichtbaar van naar mijn idee. Erbij zijn, ertoe doen, ideeën kunnen uitdragen, momentum genereren. Think big!

Paul als diplomaat van O&I binnen de organisatie. Paul die vond dat O&I een maatje groter moest en moest ervaren dat anderen daar – al dan niet openlijk – anders over dachten. Vaak tegen muren aanlopen, niet serieus genomen worden, niet begrepen worden. De organisatie wilde vaak niet langs de meetlat van O&I. Een roepende in de woestijn. En toch gewoon doorgaan voor de goede zaak. Erg knap, petje af.

En ergens tussen dit alles door: Paul als aanvoerder van O&I. Je had tenslotte altijd profvoetballer willen worden. Als een echte Cruïff altijd oog voor aanspeelmogelijkheden. Altijd wel een pass op maat. Altijd in de regierol. Zoveel ideeën, zoveel notities, zoveel mededelingen. Zoveel te verbeteren.

Vergaderingen duurden daarom vaak lang. Beknoptheid is een eigenschap waar ik je niet vaak op heb kunnen betrappen, tenzij tot het uiterste getergd. Dan werd de situatie wel eens beschreven in een eenlettergrepig woord. Meestal waren er echter de betogen die zich – net als de rook van de sigaar die je wel eens opstak – omhoog kringelend verloren in achtergronden en nuances en denkwijzen totdat niemand zich meer kon herinneren waar het ook alweer over begonnen was. Mateloos interessant!

En natuurlijk Paul als maatje van Chris. Maar dat is iets heel anders natuurlijk en ook privé. Alleen was het voor Chris moeilijk om met je in contact te komen. Het mobieltje stond vaak uit (want werd alleen maar gebruikt tijdens treinreizen om de afdeling op afstand te besturen) en je rechtstreeks bellen ging niet. Want zoals iedereen van enig belang binnen de organisatie werd je afgeschermd. Al stond je deur meestal open. En binnenlopen mocht. Graag zelfs. Dat werd door iedereen gewaardeerd..



Ik had vooral met je te maken op het punt van de bedrijfsvoering. Want O&I is een bedrijf. Dat wordt door de rest van de organisatie niet altijd goed begrepen trouwens. En daar wrong en wringt dus ook de schoen. Het financiële regime is afgestemd op de typische afdeling met budget en standaard kostenposten. Bij O&I komen daar sinds jaar en dag ook inkomsten en een fikse taakstelling bij.

Hoe vaak hebben we – Kees, jij en ik met René, Renate, Marcel, Ingrid, Kees– de cijfers bestudeerd? Hoe staan we er nu eigenlijk voor? Halen we het dit jaar? En dat was dan de start van een gezelschapsspel waarbij wij vaak van de ene in de andere verbazing vielen. Kwantummechanica leek er kinderspel bij. En net als je dacht de zetten van de “ACI” te begrijpen zat het toch net even anders. Tegenovergesteld zelfs. Want met een vette MIN! Hadden wij dat dan niet begrepen? Nou, ik in ieder geval niet.

Maar ieder jaar bleef er onder de streep toch een aardig bedragje staan. Ik meen zelfs een keer een kleine eengezinswoning. Die moesten we mooi inleveren. Een bloemetje heb je daarvoor nooit gehad. Eigenlijk schande.

Gelukkig is alles vastgelegd in – met bloed zweet en tranen geproduceerde - jaarverslagen, zodat achteraf door een volgende generatie O&I-ers nog eens gezegd kan worden: tijdens de periode Misdorp leverde onderzoek nog eens wat op. Groei, bloei, vooruit met de geit!

Helaas hebben we flink moeten inleveren. Waaronder jou. Dat is zuur en spijtig. Zowel op professioneel als persoonlijk vlak. Maar alle einde is weer een begin.

Tijdens een vakantie in Duitsland was ik aan de Bodensee. Daar staat een buste van Graaf von Zeppelin, die als man op leeftijd - door iedereen voor gek verklaard - zijn droom van grote luchtschepen heeft gerealiseerd. Daaronder zijn levensmotto. Daar moet ik nu ik dit schrijf steeds weer aan denken:

Man muss nur wollen
Und fest daran glauben
Dan wird es gelingen

Het ga je goed Paul!

Groeten,
Wim.

Ha Paul

Zo'n veertien jaar geleden kwam jij als nieuwe 'baas' bij ons binnenstappen. Ikzelf zat er toen al ruim 20 jaar en voor mij was je mijn vierde leidinggevende. Je nam het stokje over van Jack Kruf. We waren er klaar voor.

De eerste grote klus die ik me van jou herinner is het uitvoeren van een zelfevaluatie met gebruikmaking van het INK model. Ook voor mij was later hierbinnen een rol weggelegd namelijk het organiseren van een medewerkerstevredenheidsonderzoek. Onder toezicht van Klaas Tuijtjer en later Cees van Hoof van Bureau Rijnconsult zijn we in 2000 begonnen met een uitgebreid MTO. De eerste keer in de Commissiekamer op het stadhuis met de Option Finder methode: de stemkastjes.

Op alle organisatiegebieden van het INK was een groot aantal vragen geformuleerd waaraan een rapportcijfer gegeven moest worden. Het algehele gevoel van tevredenheid als medewerker van O&I scoorde een 6,7.

Na deze sessie zijn we de oplossingen voor de verbeterpunten gaan benoemen. Weet je het nog? In kleine groepjes verdeeld over het stadhuis. Brainstormen en actie.

Ik persoonlijk vond het fijn op deze manier met en voor jou te werken en heb er veel plezier aan beleefd. In 2006 is gekozen voor het scenario de verbeterpunten van MTO 2000 opnieuw bevragen. Vanaf 2007 is besloten kleine digitale MTO's te houden. Hieronder de ontwikkeling van de diverse onderdelen.



Zoals je ziet is de tevredenheid in de loop der jaren verbeterd en tot jouw aangekondigde vertrek hoog gebleven.

Het MTO is niet het enige geweest dat jij mij toevertrouwde. Ik kreeg van jou alle ruimte om mee te draaien in de projectteams, onderzoeken te ondersteunen en te rapporteren. Er is door jou nooit getwijfeld aan 'kan ze dat wel' maar altijd hoorde ik een bemoedigend 'doe het maar'. Ik bedank je voor het vertrouwen dat je in mij stelde.



Onze samenwerking 'bestreek' onverwachte gebieden!



Voor de afdeling heb jij je alle jaren dat je er was voor 100% ingezet. Bij alle bezuinigingen en reorganisaties vocht je voor ons en wist je onze club te redden. Ik heb respect voor jouw positieve houding bij tegenslag en voor je doorzettingsvermogen.

Ook je sociale betrokkenheid bewonder ik. Bij tegenslagen in ieders privé leven toonde je belangstelling en stelde je je zo flexibel op dat zowel ons werk als ons privé niet in de war raakte. Ik denk dat mede daardoor iedereen graag hard werkt voor O&I.

Paul, ik vind het heel naar dat uitgerekend jij de dupe bent geworden van de laatste reorganisatie. Gelukkig heb je in Den Bosch een nieuwe toekomst gevonden waar je je, jou kennende, weer volledig in zal storten.

Ik wens jou samen met Chris en de kinderen een hele goede toekomst.

Yvonne



4. Back to the future: een terugblik met warme gevoelens

Epiloog door **Paul Misdorp**

Ik weet niet of jullie de beroemde sciencefiction film van Robert Zemeckis uit 1985 “Back to the future” hebben gezien. Die film wekt, terwijl ik dit verhaal zit te schrijven, sterke associaties bij mij op. Het is alsof ik net als de hoofdrolspeler, de 17-jarige Marty McFly, via de tijdmachine terugkeer naar het jaar 1997, om precies te zijn naar 1 oktober van dat jaar: het begin van mijn loopbaan bij Onderzoek en Informatie. Als ik aan die tijd terugdenk, kan ik me heel veel details herinneren over organisatie, mensen en verhoudingen. Het is als de dag van gisteren. En toch is het al veertien jaar geleden.

Veertien jaar op een mensenleven lijkt misschien niet heel veel, maar door de intensiteit in beleving is het dat wel. Ik heb veel meegemaakt en doorgemaakt. Geboorte, ziekte en sterfte, plezier en pijn, successen en mislukkingen, ideeën die goed uitpakten en opgepakt werden, maar ook die op weerstand stuitten en afgeschoten werden, goede beslissingen en besluiten en minder goede. Zo gaat dat: soms zat het tegen, maar gelukkig heel vaak zat het mee, verleenden we goede diensten, maakten mooie producten en hadden we plezier in ons werk. Het klinkt misschien gek, maar voor kennisprofessionals is juist dat laatste van groot belang: plezier hebben in het werk en vanuit dit plezier bijna permanent op zoek gaan naar verbetering en vernieuwing. Daarom is het adagium dat ik ooit eens ben tegen gekomen bij het lezen van een boek over kennismanagement zo treffend *“Als je blijft doen wat je altijd gedaan hebt, houd je de resultaten die je altijd hebt gehad”*. Die zin, die vat voor mij het programma samen waar wij met elkaar de afgelopen 14 jaar aan hebben gewerkt door steeds alert en in beweging te zijn.

Ik heb in die 14 jaar veel geleerd over hoe een gemeente werkt, hoe een kennisafdeling zich daarin staande moet zien te houden, hoe groepsprocessen werken, hoe jullie in elkaar zitten, wat jullie ‘drive’ is en – vooral ook – hoe ik met die kennis geprobeerd heb perspectieven te schetsen, plannen te maken, resultaten te boeken en drempels te slechten. Door zo intensief met mijn organisatie en kenniswerkers bezig te zijn, heb ik veel inzicht in mijzelf gekregen en heb ik tomeloze ambitie, gebaseerd op een ijzersterke wil, meer in evenwicht weten te brengen met reflectie, de tijd z’n werk laten doen, rust nemen en tijd geven. Door mijn interactie met jullie ontstond af en toe wrijving, maar daardoor ook warmte. Want als je elkaar niet raakt, ontstaat er niets. Jullie hebben mij geraakt en ik jullie. Vanzelfsprekend waren de leerervaringen pijnlijk en ze voelden niet zelden ook als persoonlijke kritiek, terwijl dat niet de juiste duiding was. Ik licht er een paar momenten uit.

Leerervaringen

Toen wij in 1998 met het geadopteerde INK-kwaliteitsturingsmodel aan de gang gingen scoorden we op ‘leiderschap’ slechts matig positief. Ik betrok dat heel sterk op mijzelf, voelde me aangevallen en miskend. Ik had last van een groot ego, maar kwam erachter dat de score van de medewerkers vooral te maken had met het ontbreken van een toekomstvisie, een stappenplan en de verhouding tussen afdelingshoofd en projectleiders. Toen dat eenmaal doordrong en ik besepte dat intenties en resultaten niet in evenwicht waren, was voor mij duidelijk wat te doen. Maar de boodschap moest wel even goed landen.



In 2004 en 2005 begonnen we het zo druk te krijgen dat als spoedig de discussie over 'werkdruk' de kop op stak. Het thema stond regelmatig op de agenda van het POLO. Hoe goed we het verschijnsel ook met elkaar analyseerden, we kwamen er niet uit. Werkdruk bleek een zeer persoonlijk en psychologisch geladen begrip te zijn. Voor de één iets om over te klagen, voor de ander een uitdaging om er iets goeds van te maken. Voor mij lange tijd een blok aan mijn been. Totdat we twee zaken besloten: het organiseren van een eenvoudig adviseursoverleg, elke maandagochtend, over de intake van projecten én het individueel bespreken van de workload van projectleider met mijzelf. Daaruit bleek dat werkdruk vooral de uitdrukking was van een veel breder gevoelde behoefte aan afstemming en meedenken. Kortom: ik besepte dat direct contact een schijnbaar heikel probleem kan doen oplossen als sneeuw voor de zon.

In 2007 begonnen we, na een periode van 3-4 jaar, opnieuw na te denken over het belang van certificering van onze diensten en producten. In eerste instantie zag de afdeling het belang er niet van in, maar dat begon te komen toen men besepte dat kwaliteitsborging toch wel nuttig was: naar de buitenwereld om de professionaliteit te tonen en naar de binnenwereld om nieuwe medewerkers te laten zien hoe we werkten en verantwoording aflegden naar elkaar en naar de klant. Het besef van een goede performance en het belang om kennis op een uniforme wijze met elkaar te delen wonnen het dus van de moeite om datgene wat gedaan werd en hoe dat gedaan werd vast te leggen. Ikzelf besepte dat certificering geen doel op zich kon zijn en gekoppeld moest worden aan het bewustzijn van alle medewerkers dat zij afhankelijk van elkaar waren en in staat moesten zijn om 'hun eigen' werkproces te beschrijven. Dus een reflectie op het hoe en het wat. Voor mij betekende dit niet alleen dat ik geduld moest oefenen, de tijd in mijn voordeel laten werken, maar ook dat ik de dingen in de juiste volgorde moest organiseren tegen de achtergrond van een verder gelegen toekomstvisie.

In 2009 was het nodig om onze missie en visie weer eens op te poetsen, immers de tijden waren aan het veranderen en het was nodig om ons duidelijker te profileren. De eerste effecten van de kredietcrisis begonnen zichtbaar te worden en ook de overheid zou niet kunnen ontkomen aan hervorming. Wij hadden dat in ons eigen trendonderzoek voor de gemeente Breda ook al zichtbaar gemaakt en aangetoond dat kwantitatieve groei ingewisseld zou moeten worden voor kwalitatieve groei. Maar de vertaling van dit macro inzicht naar herijking van onze visie op de onderzoeksorganisatie bleek minder voor de hand te liggen dan ik verwacht had. Dat gold zowel voor de afronding van een integraal trendonderzoek naar de toekomst van Breda – dit liep moeizaam, omdat specialisten moeilijk in staat bleken hun kennis met elkaar te delen en kennis te nemen van aanpalende onderzoeksterreinen – als voor de visie op een kenniscentrum en de strategie ernaar toe. De parallel met het door mij geschetste beeld van een wielrenner die de berg op fietst zonder zicht op de finish te hebben, werkte averechts en sloeg de sfeer dood. Het filosofische thema van 'omgaan met onzekerheid' en het niet precies weten waar we uit zouden komen bleken niet de juiste impulsen te zijn om creatief na te denken over een nieuwe toekomst. Persoonlijke gesprekken, de aanmoediging om iets over eigen dilemma's en knelpunten te vertellen en een praktische verbeteragenda voor 2010 sloegen beter aan dan een betrekkelijk abstracte discussie over O&I als kenniscentrum met alle geledingen bij elkaar. Vanuit het perspectief van verandermanagement blijft het jammer dat de uniciteit van zo'n gemeentelijk onderzoekscentrum geen enkele rol heeft kunnen spelen bij het tamelijk



rücksichtsloze bezuinigings- annex reorganisatieproces. Mijn leerervaring hierin is te accepteren dat er duistere mechanismen van schijnbare rationaliteit zijn die verkeerd kunnen uitpakken en die meer met 'gunnen' te maken hebben dan met inhoudelijke kwaliteit.

Tot zover een beperkt aantal leerervaringen, ze zijn op verzoek met een veel groter aantal aan te vullen. Als jullie me op de man afvragen hoe ikzelf tegen 14 jaar O&I aan kijk, dan zou ik iets willen zeggen over O&I als *sociaal laboratorium*, als *informatieopwerkingsfabriek* en als *kennisnetwerk*.

Stuurinzichten

Sociaal laboratorium, informatieopwerkingsfabriek en kennisnetwerk zijn dus de drie kernbegrippen, die ik associeer met 14 jaar werken voor O&I en voor de gemeente. Ik heb – hoe vreemd en afstandelijk dat misschien ook klinkt – onze afdeling gezien als een sociaal laboratorium, een werkruimte voor empirisch toegepast wetenschappelijk onderzoek, en gebouw dat naar omstandigheden zo is ingericht dat individueel en collectief werken beiden mogelijk zijn. Een kleine voorafschaduwning van het nieuwe werken dus, zou je kunnen zeggen. We hebben een relatief geïsoleerde omgeving met specialistische werksoorten en uiteenlopende competenties, die gecombineerd en in teamverband leiden tot adequate oplossingen voor sociaalempirische vraagstukken. Vergelijkbaar met een chemicus die verschillende stoffen mixt tot een nieuw geheel. Onderzoekers die met hun eigen 'body of knowledge' op zoek zijn naar een juiste interpretatie van de werkelijkheid, die wikken en wegen, schrijven en herschrijven, praten en bespreken, bedenken en toetsen, dat alles in een continu proces van verbeteren. Leiding geven aan zo'n groep kennisprofessionals is vooral signaleren, zien wat er gebeurt, luisteren, proeven en hier en daar een beetje richten en bijsturen op een persoonlijk en inhoudelijk betrokken manier. Bij de één werkt een bepaalde aanpak beter, bij een andere een andere aanpak. En steeds gericht op die gezamenlijke doelen die we moeten realiseren en de ambities die moeten inspireren. In de tijd gezien werd ik steeds meer het vrijwel onzichtbare oliemannetje en steeds minder de opzichtige aanvoerder die vooruitloopt op zijn troepen. Meer er van de zijkant tussen in, dan vooraan met afstand. Dus vooral verbinden en koppelen, op de juiste wijze en de juiste momenten, zoeken van andere, effectievere werk- en overlegvormen. In die zin meer letten op kleine deeleffecten op het geheel dan op het grote eindsucces.

Een begrip dat misschien voor jullie als kenniswerkers herkenbaarder is, is dat van *informatieopwerkingsfabriek*, omdat daarin meer centraal staat welke grondstof we maken, namelijk informatie. De afdeling O&I maakt van losse gegevens – administratieve data of scores op vragen – informatie. Koppelen en verrijken dat zijn de vaardigheden die nodig zijn. Dat is een kunst die weinigen verstaan, omdat naast kennis van de techniek (software), ook vakinhoudelijke kennis nodig is. Gegevens of data zeggen pas iets als je ze vanuit een bepaald interpretatiekader kunt duiden, betekenis geven. Wat je daarvoor nodig hebt is nogal wat: een continue controle op de kwaliteit van basisgegevens, het leggen van juiste verbanden, het vertalen naar beleidsrelevante conclusies en aanbevelingen, het helder presenteren hoe zaken in elkaar zitten. Kortom: een bak vol competenties om de materie – de data en informatie – te ontwikkelen, beheren en managen. Leiding te mogen geven aan een club mensen die van niets iets weten te maken, welke gebruikt wordt bij het ontwikkelen van visie en het sturen van beleid, is voor mij een enorm voorrecht geweest. Een koers uit te zetten met en verbinding aan te brengen tussen zulke uiteenlopende mensen en met zulke



uiteenlopende specialismen is een zaak van de lange adem, van veel geduld oefenen, respect tonen en overtuigen vanuit een wenkend perspectief.

De laatste beschrijving is die van een *kennisnetwerk*, dus niet van een kenniscentrum. De status van kenniscentrum hebben we al lang, ook al weet nog niet iedereen dat in de organisatie en zijn de belevingen ervan heel verschillend. Het besef dat we deel uitmaken van een deels expliciet, deels virtueel netwerk is nog betrekkelijk nieuw. Begrijpelijk, omdat we vrijwel uitsluitend vanuit één enkel centrum, grotendeels binnen de muren van het stadskantoor, opereren. Door ons werk en onze contacten, die we hebben opgebouwd en verder ontwikkeld, maken we deel uit van allerlei allianties en netwerken. Of het nu gaat om het netwerk van onze brancheorganisatie, het netwerk met partijen in de stad, kennisinstellingen in het land of via regionale projecten, steeds zijn we naar buiten gericht en willen we de kennis van buiten omzetten in bruikbare kennis voor binnen. De rol die ik in dit proces van samenwerken en van buiten leren heb gespeeld is die van aanjager naar mijn kenniswerkers. Ik heb jullie geadviseerd de thuisbasis, ons laboratorium, regelmatig te verlaten, door ontmoeting nieuwe ervaringen op te doen, de eigen inzichten te toetsen aan die van anderen en externe partners op te zoeken, om op die manier betere producten te ontwikkelen. Dat het kennisnetwerk nog geen ingesloten organisatievorm is, gekoppeld aan afspraken op locatie is naar mijn gevoel slechts een kwestie van tijd; de overheid als monolithische geheel is er nog niet rijp voor, maar de economische schaarste zal ongetwijfeld een handje helpen. Zoveel staat voor mij vast.

En dan de toekomst, wat zal die brengen

Deze terugblikken in de vorm leerervaringen, stuurinzichten en beelden van onze kennisorganisatie - allemaal het gevolg van 14 jaar werken voor een mooie afdeling - hebben me bij dit schrijfproces lang in de greep gehouden. Het was alsof ik weer in het verleden leefde, situaties schoten me weer te binnen, emotionele momenten raakten me opnieuw. Het was niet gemakkelijk op me te bevrijden uit dit web van herinneringen, die weer tot werkelijkheid omgevormd werd. Zoals Marty McFly pas weer teruggehaald kon worden door Dr. Emmett Brown nadat hij zijn ouders weer bij elkaar moest zien te brengen, anders had hij nooit geboren kunnen worden en dus ook niet meer vooruit geplaatst in het heden, zo heb ik mij intensief tot 14 jaar verleden moeten verhouden om er als herboren uit terug te komen. Ja, die 14 jaren werken met en voor jullie waren waardevol, zo waardevol dat ik ze niet had kunnen missen voor wat ik nu ga doen.

DE film 'Back to the future' eindigde bij de aftiteling met de woorden "To be continued". Vanwege het succes van de film zijn deze woorden – overigens niet als zodanig bedoeld door Zemeckis – geïnterpreteerd als een uitnodiging om de film een vervolg te geven naar de toekomst. Het succes van de delen II (1989) en III (1990) was aanmerkelijk minder groot, ik hoop niet dat dat ook mijn lot zal zijn, maar wil jullie meenemen in mijn schetsmatige toekomstbeeld.

Wat we over de toekomst van mijn nieuwe organisatie met zekerheid kunnen zeggen is dat die onmaakbaar, onbeheersbaar en onkenbaar is. Ik spring dus in het diepe met de kennis die onder andere bij jullie heb opgedaan. En zo is het natuurlijk ook voor jullie. Jullie toekomst is eveneens onbestemd, een sprong in het diepe en ik hoop dat jullie je parachute goed kunnen bedienen en zonder gebroken benen een zachte landing weten te maken. Dat kan door optimaal gebruik te maken van je kennis, informatie, ervaring, vaardigheden en met de juiste attitude. Ik ben er zeker van dat wij elkaar zullen blijven



ontmoeten, juist omdat de toekomst ligt in het netwerkend samenwerken tussen overheid en kennisinstellingen. Ik kan veel voor jullie blijven betekenen en jullie kunnen veel voor ons gaan betekenen. Daar past een nieuwe visie en een nieuwe strategie bij en dat vereist wederzijds aanpassingsvermogen van beide organisaties waar we voor werken. 'Flexibiliteit' is naar mijn gevoel de belangrijkste voorwaarde voor het opzetten en onderhouden van effectieve netwerken. De liefde moet van twee kanten komen, een mooie uitdaging toch