

De gedurfde aanpak van Brouwer Beslissingsgericht Onderzoek & Advies

Drs. Klaas Brouwer, managementadviezen en organisatieontwikkeling uit Groningen heeft een wat andere opvatting over organisatieadvies dan veel van zijn collega's. 'Ik heb een afwijking', zegt hij zelf gekseherend. Standaard organisatiemodellen en obliagaat of modieus vakjargon zijn niet aan hem besteed. 'Ik ben niet de expert die even komt vertellen hoe de wereld in elkaar steekt. Wel help ik, op een manier die iedereen begrijpt, grip te krijgen op de problemen. Ik spreek gewone mensentaal die ook de receptioniste verstaat. En omdat iedere organisatie, elk probleem, relatief uniek is, voldoen standaardoplossingen niet.'

In bijna iedere opdracht zitten wel elementen van onderzoek (hoe steekt iets in elkaar, waar zitten de belangrijkste kansen op verbetering), ontwikkeling (hoe komen we van A naar B) en advies (wat kan het management het beste doen en hoe). 'Het is een van mijn taken om ervoor te zorgen dat alle drie aspecten aan bod komen zodat er een werkbare oplossing uitrolt', vertelt Brouwer. 'Ik draag verschillende routes aan waaruit de opdrachtgever kan kiezen. De oplossing moet bij het bedrijf passen. Dat houdt in dat niet altijd de theoretisch beste oplossing wordt gekozen, maar wel een werkbare.'

Een wijde blik verruimt het denken

Brouwer bestrijkt het gehele gebied van management en organisatie: strategisch beleid, interne organisatie en beheer, personeel, opleiding, financiën, managementinformatie en marketing. 'Als binnen een organisatie een probleem wordt ervaren, is dit over het algemeen niet beperkt tot één, afgebakend, terrein. De diverse deelproblemen zijn meestal met elkaar verweven. Dat wordt als chaotisch, als een onoverzienbare hindernis, ervaren. Door breed in de organisatie en over (vak- en bedrijfs)grenzen heen te kijken, help ik die kluwen te ontwarren. Een wijde blik verruimt het denken. Ik deel de wereld op in hapklare brokken en geef ze geordend terug aan de opdrachtgever, vergezeld van adviezen en werkbare oplossingen.'

De meeste klanten komen uit de non-profit sector - gezondheidszorg, onderwijs, kunst & cultuur, welzijn, lokale overheden, branche- en regionale arbeidsmarktorganisaties, koepelorganisaties, sectorale samenwerkingsverbanden - en in mindere mate uit het midden- en kleinbedrijf. De opdrachten variëren van interim-management tot het begeleiden van organisaties naar een bedrijfsmatiger manier van werken en van ontwerp & implementatie van managementinformatie-

tiesystemen naar advies bij reorganisaties. Ook met het ontwikkelen van kwaliteits-, opleidings-, personeels- en marketingbeleid heeft Brouwer de nodige ervaring, evenals met het ontwikkelen van bedrijfsplannen. Brouwer is op geen van deze terreinen een specialist, maar ziet zichzelf als een generalist die de relaties tussen deze gebieden over en weer centraal stelt en daartussen kan pendelen. Voor een goed beeld van afnemers en opdrachten verwijst Brouwer naar zijn website waarop een brede selectie van uitgevoerde projecten staat beschreven.

Anders denken dan 'normaal'

Die brede oriëntatie past bij Brouwer die in 1985 zijn eigen advies- en onderzoeksbureau startte. 'Ik ben geen persoon die jarenlang binnen één organisatie of sector actief wil zijn. Ik heb graag afwisseling en vind bijna alles interessant. Werken met steeds nieuwe organisaties, medewerkers, productie- en werkprocessen wakkert mijn nieuwsgierigheid aan. Ik duik dan in een sector om met zowel het management als de werkvloer te kunnen communiceren en te weten te komen waarover de leiding beslissingen moet nemen. Als relatieve buitenstaander laat ik me daarbij niet afleiden door details of wat 'normaal' wordt gevonden en stimuleer ik mensen over alternatieve oplossingen na te denken. Dezelfde dingen eens van een andere kant bekijken, leidt heel vaak al tot vernieuwing.'

De voorgestelde oplossingen wijken vaak af van heersende opvattingen. Waar anderen inzetten op schaalvergroting in gezondheidszorg, welzijn en onderwijs pleit Brouwer voor het tegenovergestelde. 'Te snel wordt gedacht aan organisatorische oplossingen wanneer een instelling - of zelfs een hele sector - niet goed functioneert, in plaats van te kijken naar andere aspecten van de bedrijfsvoering. Meestal zitten de problemen namelijk ergens anders dan in de organisatiestructuur. Al die fusies en herstructureringen van de laatste jaren hebben mede daarom tot weinig geleid.'

Werken met de Wijsheid van de Werkvloer

Voor het oplossen van de problemen kijkt Brouwer ook op de werkvloer, bij het uitvoerende werk. 'Daar zijn knelpunten in het functioneren van de organisatie het meest voelbaar en zichtbaar. Ik kijk dus niet alleen horizontaal - op managementniveau - maar zeker ook verticaal in de organisatie. Het heen en weer pendelen tussen management en werkvloer kan leiden tot goede oplossingen.' Vanaf het begin betreft Brouwer medewerkers bij het ontwikkelen



*Bijzonder perspectief vergt creativiteit.
(foto: Corné Sparidaens)*



Een wijde blik verruimt het denken. (foto: Klaas Brouwer)

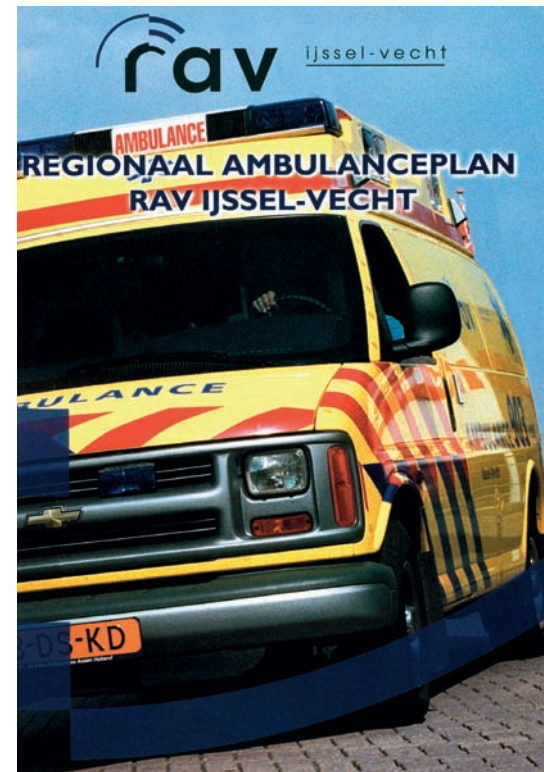
van verbeteringen en vernieuwingen. Hij noemt dat Werken met de Wijsheid van de Werkvloer. 'Ik bedenk de oplossingen niet alleen maar samen met de mensen uit de organisatie. Want waarom zou je geen gebruikmaken van de kennis en kunde in het bedrijf? Door samen het probleem in kaart te brengen, de toekomst te definiëren en het over de weg daar naartoe te hebben, worden veranderingen breder gedragen. De oplossingen staan dan dichterbij de medewerkers en zijn daardoor werkbaarder. Ik breng natuurlijk ook mijn kennis en ervaringen van buiten in; mijn werk is dus veel meer dan het bundelen van de opvattingen binnen de organisatie.'

Brouwer benadrukt dat hij niet klakkeloos de opdrachten uitvoert die de opdrachtgever eventueel zelf in gedachten heeft. 'Ik werk niet volgens het principe 'u vraagt, wij draaien'. Dat vraagt een onafhankelijke opstelling, de vrijheid om mensen te kiezen waarmee ik het beste kan werken en mogelijkheden om mijn mening te ventileren.' Brouwer is zich ervan bewust dat zijn werkwijze niet voor elke opdrachtgever geschikt is. 'Men huurt mij in voor mijn kijk op hun werkelijkheid en de durf om te zeggen wat er aan schort; ik ben er niet om de opdrachtgever naar de mond te praten.'

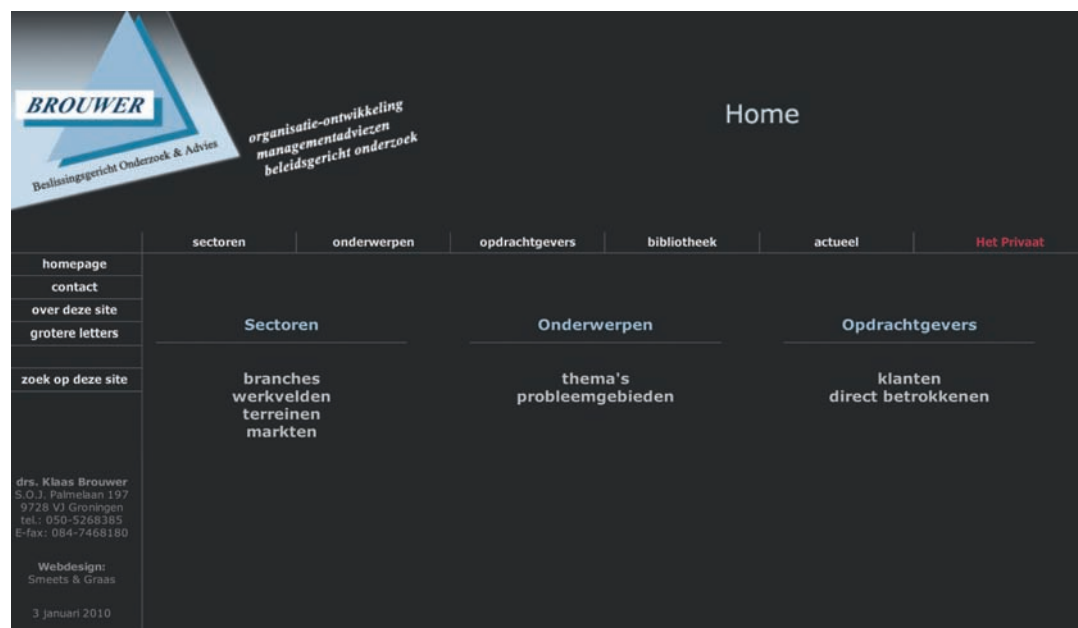
Zo groot als de opdrachtgever wil

Gaat men met Brouwer in zee dan kiest men voor duidelijkheid. Dat betekent onder meer dat de opdrachtgever altijd met dezelfde persoon te maken krijgt. 'Ik ben en blijf bewust eenpitter. Dat past bij mijn levensstijl, maar heeft ook te maken met kostenbewaking en flexibiliteit in de bedrijfsvoering. Men heeft van begin tot eind met mij te maken, maar men kan mijn bedrijf (tijdelijk) zo groot maken als men zelf wil. Bij grote opdrachten of als een klus onderdelen bevat die ik zelf niet doe, besteed ik een deel

van het werk uit aan een collega-bureau. Dat gebeurt dan wel altijd onder mijn eindverantwoordelijkheid.' Duidelijkheid betekent voor Brouwer tevens geen losse eindjes, geen 'uurtje factuurtje'. 'Ik kom vooraf een totaalbedrag overeen waarbij is uitgewerkt wat van mij kan worden verwacht en wanneer. Belangrijke meetmomenten in het traject worden duidelijk omschreven. Zo wordt helder welke vorderingen zijn gemaakt en welke acties nog ondernomen moeten worden.' De tarieven zijn overigens weinig marktconform. 'Er is een verschil tussen wat je denkt in de markt waard te zijn en wat je zelf nodig vindt. Ik ga uit van wat ik redelijk en billijk vind, niet van wat een ander verdient', verklaart Brouwer zijn relatief bescheiden tariefstelling. 'Ik verdien zo voldoende, heb prettig, gevarieerd en interessant werk, ontmoet steeds andere mensen en kan mijn ei volledig kwijt. Wat wil je dan nog meer?'



Voorpagina's van door Brouwer geproduceerde rapporten.



Startpagina van de website.

Brouwer
S.O.J. Palmelaan 197
9728 VJ Groningen
t. 050 526 83 85
e. kbrouwer@brouwerk.nl
i. www.brouwerk.nl