



Den Haag vervult als gastheer van internationale hoven en tribunalen een toonaangevende rol in de ontwikkeling van de internationale rechtsorde. Het programma Internationaal moet de stad positioneren als hét internationale bestuurscentrum en dé ontmoetingsplek waar mondiale vraagstukken worden omgezet in duurzame, praktische oplossingen. De periode om dat te bereiken: twee jaar. Dat was de opgave waar Elisabeth Minnemann ruim een jaar geleden 'ja' tegen zei.

“Ik mag hier schaamteloos sturen op resultaat”

“Voordat ik ‘ja’ zei, heb ik een maand genomen om na te denken en voor mezelf te bepalen waarom dit interessant is. Met een slimme vriend besprak ik wat nodig is voor een succesvol programma: goed stakeholdermanagement, transparant communiceren en een netwerk onderhouden. Al die dingen deed ik al. Niet in een programma, maar wel in de negen jaar dat ik onderzoek heb gedaan aan de universiteit, en daarna in verschillende adviesrollen en managementfuncties. Ik kijk ook altijd sterk naar de inhoud, kan daar heel gedetailleerd mee bezig zijn. In dit programma ben ik meer getriggerd door de inhoud en het aspect van verandermanagement, dan door het programmatische. Het programma is een middel om de verandering van de inhoud te bereiken.”

Resultaten als harde graadmeter

Dan, met een brede lach: “Maar het feit dat het een programma is, maakt wel dat je schaamteloos kunt focussen op de resultaten. Door de

beperkte tijd mag je drammerig zijn. Iedereen begrijpt deze focus en mag daar in meegaan of niet. Ik heb die tijdgrens ook met iedereen gecommuniceerd en helder gemaakt wanneer de doelen bereikt moeten zijn. Dat is een harde graadmeter voor succes. Mijn eerste vraag toen ik begon was dan ook: hoe ga ‘ik’ in hemelsnaam over twee jaar opleveren? Ik kan hameren op resultaten, maar moet ook leveren. Nu was het niet zo dat ik met niets begon. Er lag een beleidsdocument met thema’s die succesvol kunnen zijn. Daar hebben we nieuwe thema’s aan toegevoegd, en de rest veranderd en uitgediept, tot we iets helders hadden opgebouwd. Voor ik het dossier helder had, was ik soms bezorgd of ik voldoende

zou toevoegen aan dit programma. Ik heb heel veel bij anderen getoetst en aangescherpt, samen met Selma, mijn steun en toeverlaat.”

Koken voor klankbordgroep

Ze vervolgt: “Het is fijn dat ik thuis een counterpart heb die dingen heel anders bekijkt. En die heel eerlijk is. We praten veel en delen ervaringen. Daardoor krijg je een andere benadering. Ik denk in dialoog, het liefst wil ik met iedereen kritisch nadenken over het programma. Je kunt niet genoeg partners hebben die je scherp houden. Daarom heb ik ook een klankbordgroep georganiseerd buiten het werk om. Na een half jaar heb ik bij mij thuis allemaal kritische mensen uitgenodigd waar ik

“Door de beperkte tijd mag je drammerig zijn.

Iedereen begrijpt deze focus en mag

daar in meegaan of niet.”

“Je kunt de waarheid als een natte washand gooien of als een warme handdoek omslaan.”

niet direct mee werk. Nadat ik voor hen had gekookt, heb ik ze de voor-versie van het plan gegeven. Het was een cadeau dat ze met me wilden brainstormen, ze zijn straks weer aan de beurt. Ze helpen me om te zien wanneer het goed is.”

Relativerende tegenkracht

Naast de eerder genoemde sterke focus op resultaten heeft een programmatische aanpak meer voordelen, vindt Elisabeth. “In de lijn is de hamvraag meestal: wat kost het aan geld en tijd? Maar het fijne van een programma is dat ik met een vergrootglas mag kijken of iets een kans is. Voor mijn diagnose mag ik tijd investeren. Is het thema de moeite waard, dan is de volgende stap anderen erbij betrekken. Ik doe moeite om hen te overtuigen. Alleen zeggen ‘dit is een kans’ overtuigt niet. Mensen moeten het zien. Voor dossiers waar ik echt achter sta, heb ik veel energie over om mensen te enthousiasmeren. Ik ben mensen net

zolang blijven lastigvallen tot ze er iets in zeggen. Het eerste half jaar waren dat er weinig. Daarna gingen ze mee. Als je de middelen krijgt, besta je. Ik ben overigens ook blij met mensen die niet meteen enthousiast zijn. Het is altijd goed om een of twee tegenkrachten te hebben. Maar het is voor mij een ‘defeat’ als ik die niet ook meekrijg. Niet dat iedereen even enthousiast hoeft te zijn, daar zijn gradaties in, maar ik wil wel dat ze me steunen en meedoen. Er zit ook nog een andere kant aan. Voor mijn omgeving ga ik soms te snel. De tegenkrachten die ‘hoho’ roepen, helpen me te relativieren. Ik zoek ze niet op, maar als ze er zijn, zie ik het nut ervan in en ben ik extra scherp.”

Eerlijk en transparant

De basis van het programma was weliswaar al aanwezig toen Elisabeth met het programma begon, maar sommige dossiers waren voor iedereen volstrekt nieuw. Een uitdaging voor iemand die het heel onaangenaam vindt iets niet te weten en de expertise evenmin kan vinden bij anderen. “Ik wist het niet en de experts ook niet. Je moet samen zoeken naar een goede weg, meanderen. Voor de governance van de nieuwe hub bijvoorbeeld hadden wij al drie modellen gehad, maar die zijn

door voortschrijdend inzicht weer veranderd. Daar ligt voor mij de uitdaging in leiderschap. Je moet durven zeggen: ‘Ik weet het niet. Dat is niet leuk, maar we gaan het wel uitzoeken tot we het weten’. Of: ‘Ik heb er nog een keer over nagedacht, ik weet het nu beter dan hiervoor en daardoor gaan we het anders doen’. Geloofwaardigheid is daarbij heel belangrijk. Dat bereik je met eerlijkheid en transparantie. Ik denk dat ik mensen heb binnengehouden door heel eerlijk te zeggen: dit is mijn zorg. Nu ben ik altijd heel eerlijk, simpelweg omdat ik niet anders kan. Als ik poker speel, weet iedereen precies wat voor kaarten ik heb. Daar moet ik maar mee leven. Het voordeel is wel dat mensen je daardoor gaan vertrouwen.”

Lijn ontzorgen

Een van de spannende dingen aan dit programma is de relatie intern-extern, vindt Elisabeth. “Geloofwaardigheid dwing je ook af door externe successen. De dossiers leven door relaties met de buitenwereld. Mijn rol is de externe relaties te verbinden met de ambtenaren binnen. De dossiertrekkers in de lijn moeten voelen: dit is mijn werk. Verder moet ik hen ontzorgen. Bijvoorbeeld door een stuk van het administratieve (saaie) werk naar mijn team te halen. Wij faciliteren, je moet geen

Programma Internationaal

Het programma Internationaal moet de stad Den Haag positioneren als hét internationale bestuurscentrum en dé ontmoetingsplek waar mondiale vraagstukken worden omgezet in duurzame, praktische oplossingen. Innovatie op het gebied van vrede en recht zet Den Haag daarmee nog meer op de kaart als VN-stad. Het programma kent verschillende dossiers, waaronder:

- The Hague Humanity Hub / Big data for Peace and Humanity (<http://www.humanityx.nl>, <https://www.denhaag.nl/home/bewoners/actueel/pers/to/Subsidie-voor-innovaties-vrede-recht-en-humanitaire-hulp.htm>)
- The Hague Hearing Center: Centrum voor Arbitrage en Conflictbeslechting
- Museum voor Vrede en Recht/VN-informatiecentrum (Museon)
- Global Parliament of Mayors (<http://www.globalparliamentofmayors.org>)
- Urban Security
- Water, Peace and Security

last van ons hebben, we kosten al veel tijd. We proberen onnodige bureaucratie weg te houden en mensen erbij te betrekken op het moment dat ze iets te bieden of te halen hebben. En ik probeer hun input zo te ordenen, dat ze kunnen terugzien wat ermee is bereikt. Elke twee weken is er bijvoorbeeld een stand van zaken voor de interne stakeholders. In het begin vroeg ik mensen om de status van hun projecten op te schrijven, maar daarmee werden we juist weer iemand die iets van hen wil. Nu hebben we elke twee weken een meeting waarbij iedereen vertelt wat hij of zij doet. Ondertussen wordt daar een verslag van gemaakt. Deelnemers kunnen meteen checken of het klopt en vervolgens wordt het rondgestuurd.”

Betekenisvolle toevalligheden

Naast verbinden en inhoud spelen ook ‘betekenisvolle toevalligheden’ een belangrijke rol in het succes van het programma: het zien van patronen en gebruik maken van toevalligheden. “Een van de wensen van de stad was een VN-centrum. In New York heb ik dat gepolst, maar het officiële VN-beleid is een Europees communicatiecentrum, in Brussel. Veel

mensen in de stad die bij internationale organisaties werken, bleken het Museon als ‘shortcut’ te gebruiken op de loopweg naar hun locaties. Precies die mensen vroegen ons om een plek waar ze konden samenkomen. Het Museon was net de hal opnieuw aan het inrichten en richtte zich met de nieuwe tentoonstelling op de VN sustainable development goals. Zo kregen wij het idee om van de hal een VN-lounge te maken. In Brussel werd enthousiast gereageerd, ook vanwege het outreachende karakter naar jongeren en de link met de VN. In oktober is de hal geopend, met een videoboodschap van Ban Ki Moon. Ik zou zelf nooit op het idee zijn gekomen om iets te doen met een museum voor kinderen. Deze kans ontstond door ogen en oren open te houden en goed te analyseren en te verbinden. Uit dat soort ‘bingo-momenten’ haal ik veel energie.”

***“De relevante dossiers
vind ik een enorme luxe,
voor mij zijn die het cadeau
van deze baan.”***

“Naast verbinden en inhoud spelen ook ‘betekenisvolle toevalligheden’ een belangrijke rol in het succes van het programma: het zien van patronen en gebruik maken van toevalligheden.”

“Als het over vijf jaar een mislukking blijkt, zou ik me diep schamen over hoe met overheidsgeld is omgegaan.”

Aard van de wetenschapper

Het analyserende aspect en oog hebben voor verbindende toevalligheden dankt Elisabeth aan haar achtergrond als wetenschapper. Net als haar oprechte interesse in mensen. “Mijn eerste baan was in de psychologie, ik heb jarenlang naar mensen geluisterd. Dat doe ik nog steeds graag. Heerlijk luisteren naar ‘the stranger on the train’, oprecht nieuwsgierig en geïnteresseerd. Ik vind mensen en hun verhalen spannend en de meeste mensen mag ik ook. Dat helpt in mijn rol als manager.” Een ander voordeel van haar achtergrond in de psychologie: Elisabeth let sterk op de impact van haar handelen op anderen. “Om met Max Frisch te spreken: je kunt de waarheid als een natte washand gooien of als een warme handdoek omslaan. Ik wil resultaten boeken zonder dat een ander gezichtsverlies lijdt. Dan geef je die ander alleen nog maar agressieve handlingsruimte en krijg jij ook niet wat je wilt. Je kunt een programma ook niet realiseren zonder medestanders in je organisatie. Dan is het handig als je je in de ander kunt verplaatsen. Wat motiveert iemand? Daar kun je op inspelen.” Er kleeft ook een nadeel aan haar wetenschappelijke achtergrond. “Ik betrap mezelf er op dat ik wel eens te veel aan het optimaliseren ben. Toen ik mijn dissertatie schreef, zei

mijn professor al tegen me ‘Het beste is de vijand van het goede’. Je kunt beter iets doen dan niets door te veel perfectionisme. Soms moet iets gewoon nu, in de kwaliteit die je nu kunt leveren. Dat leer ik hier wel.” En af en toe mag ze zich wetenschappelijk op een klein speelveld uitleven: “Ik hou van empirische onderzoeken, die hoeft ik niet te lezen voor dit programma, maar dat doe ik dan toch.”

Vrede en recht

Toen Elisabeth aan de opgave begon, was er wel wat twijfel, geeft ze toe. “Je weet dat je het in korte tijd moet gaan doen. Maar ik was al zo door de inhoud gegrepen. Passie is een beetje een kitschwoord, maar ik committeer me heel erg. Het unieke aan dit programma is dat ons resultaat de wereld bereikt. We zijn iets goeds aan het doen, ook al zie je dat niet altijd meteen in de dagelijkse beslommeringen. Ik zou ook een programma kunnen doen met een andere impact vanuit verandermanagement, maar hier heb je ook nog eens relevante dossiers. Dat is een enorme luxe en

voor mij het cadeau van deze baan.” Op de vraag hoe belangrijk vrede en recht voor haar zelf is, klinkt het zeer stellig: “Totaal, super belangrijk! Ook dat anderen eerlijk worden behandeld, inclusief medewerkers. Zelf vind ik het heel belangrijk om op de energie van mijn team te letten en te zorgen dat iedereen eerlijk wordt beloond.” Dan schaterend: “En vrede... tja, ik kan heel constructief het conflict aangaan, ben erg harmoniezoekend. In een gezin met twee constant ruziënde broers, ben ik min of meer geboren met een Blauwe helm op.” Toch is ze niet van compromissen voor de lieve vrede. “Ik zoek conflicten niet op, maar ga ze ook niet uit de weg. Ik los ze het liefst wel op zonder relatieschade. Overigens kan ik wel ongeduldig en bitcherig zijn, maar ik ben niet macht gedreven.”

The Hague Humanity Hub

Wanneer is het programma geslaagd? “Als de opdrachtgever zegt dat je het verschil maakt. Dat is natuurlijk heel breed. Ik ben zelf trots op de vele verbindingen tussen afdelingen en

“Ook in deze rol heb ik veel geleerd. En ik dacht dat ik het op deze leeftijd toch wel allemaal wist.”

projecten. Er ligt een helder programma en mensen snappen wat we doen. Na twee jaar wil ik kunnen laten zien: dit zijn concrete, zichtbare resultaten in de stad. Twee dossiers zijn inmiddels klaar om terug te gaan naar de lijn: wij zorgen voor de incubatie, de lijn implementeert. Ik had eerlijk gezegd verwacht dat dit pas na twee jaar bereikt zou zijn. The Hague Humanity Hub, een nieuw innovatiecenter, kan in het najaar 2017 worden geopend. Die laat zien hoe wij de rol van de stad zien: de stad is lokaal in een globale wereld. Wij gaan daarin iets toevoegen van waarde. Het gebouw kan alleen slagen als het idee erachter klopt. Als je NGO's, kennis, bedrijven en overheid bij elkaar brengt met humanitaire innovatie.”

Sentimenteel

Elisabeth was vanaf het begin het gezicht van het programma. “Vooral in de beginfase was ik de persoon die het verhaal vertelde. Daar heb ik veel tijd in gestoken. Ik moest de thema's erdoor rammen, dat was nodig om de boel op gang te krijgen. Langzaam verschuift dat en zijn er meer gezichten van het programma.” Even is ze stil en zegt dan: “Raar idee om over een jaar klaar te zijn, je zou er bijna sentimenteel van worden. Ik wil ervoor zorgen dat het programma goed in de stijgers staat voor mijn opvolger. Als het over vijf jaar een mislukking blijkt, zou ik me diep schamen over hoe met overheidsgeld is omgegaan. Maar als de Hub lukt en we humanitaire acties bevorderen, dan ben ik tevreden.”

Toekomst

Hoe ziet ze haar eigen toekomst? “Na deze programmaervaring ga ik weer graag een keer naar iets dat minder snel en tijdelijk is. Ik leg graag de verbinding tussen verschillende functies. Als adviseur dacht ik dat ik heel veel wist van management. Maar als directeur op de universiteit was ik zelf eindverantwoordelijk en ging ik mijn eigen adviezen van destijds relativeren. Ook in deze rol heb ik veel

geleerd. En ik dacht dat ik het op deze leeftijd toch wel allemaal wist. Ik ben me heel bewust van de tijdelijkheid van deze functie. Beide rollen, short en long term, vind ik interessant. En elke ervaring is waardevol voor een nieuwe functie.”

.....



Over Elisabeth Minnemann

Elisabeth Minnemann (1962) is specialist op gebied van samenwerkingstrajecten en verandermanagement. De van oorsprong Duitse Minnemann heeft een doctoraat van de Universiteit van Heidelberg en was daar ook werkzaam als universitair hoofddocent. Vanaf 2000 werkte ze enkele jaren als senior consultant bij Twynstra Gudde. Tussen 2006 en 2009 was Elisabeth directeur van een management consultancy bedrijf in Maleisië. In 2009 maakte ze de overstap naar de Hogeschool Rotterdam. Daar gaf ze als directeur van het Instituut voor Managementopleidingen en voor Bedrijfskunde leiding aan diverse veranderen herpositioneringsprocessen. Sinds 2015 is ze programmadirecteur Internationaal bij de gemeente Den Haag.