

# “MENSEN MAKEN DE ORGANISATIE”

“Durf open te staan voor dingen die je niet zelf  
hebt verzonnen”



Met 'duurzaamheid' als thema in dit nummer van SBM, kon het interview maar met één persoon zijn: Remco Boer, de directeur van het Nederlands Instituut Sport en Bewegen (NISB). NISB heeft immers voor zijn jaarlijkse ontmoetingsdagen in oktober 2013 ook 'duurzaamheid' als hoofdonderwerp gekozen. Om die reden hebben we de redactie voor dit SBM nummer uitgebreid met een aantal collega's vanuit NISB.

DOOR RENÉ VAN DEN BURG EN MARIJKE FLEUREN

Duurzaamheid blijkt verrassende invalshoeken te hebben. Toen we Remco vroegen naar zijn kleurassociatie met het thema, noemde hij eerst 'groen' door de voor de hand liggende relatie met het milieu. Toch koos hij uiteindelijk – geïnspireerd door de Spiral Dynamics van psycholoog Clare Graves\* – voor 'geel', omdat duurzaamheid voor hem veel meer is. Duurzaamheid is ook structuur aanbrengen, nadenken over lange termijn oplossingen en durven omgaan met veranderingen. Organisaties die goed kunnen omgaan met veranderingen, functioneren volgens hem beter. En juist de langetermijnverandering zorgt voor een duurzame ontwikkeling die elke organisatie broodnodig heeft. Het interview gaf ons veel inzicht in de persoon van Remco. Een inspirerende manager, vol energie en met veel ideeën over hoe dingen zouden kunnen en ook moeten. De sport in al zijn facetten heeft een stempel op hem gedrukt. Voor hem geldt: 'Mens in de sport is de mens in het werk'. Hij heeft de kracht van sport echt beleefd. In het gesprek komen als sleutelwoorden terug: werken met mensen, werken voor mensen en mensen vertrouwen geven. Remco Boer heeft een duidelijk beeld van zijn ontwikkeling als mens, van zijn drives als 'leider' en van de mogelijkheden die hij ziet voor sportverenigingen.

Ons gesprek brengt ons naar de eerste etage, waar we in één van de open ruimtes terechtkomen. Voor mensen die niet eerder in het kantoor van NISB in Ede zijn geweest is het een bijzondere ervaring. Open ruimtes, waarin mensen aan het werk zijn. Veel boekenkasten. Een schommel, een speciale stoel, een hometrainer. De omgeving ademt ruimte voor geest én lichaam. Wij gaan natuurlijk niet aan een traditionele vergadertafel zitten, maar in een gezellig zitje rondom een lage tafel. Eerst vragen we Remco een schets te geven van zijn jeugd, van zijn studie en van de weg van sporter tot directeur NISB.

#### **"Ik geloof in de kracht van sport"**

"Ik ben van jongs af aan altijd actief geweest in de korfbalsport. Ik geloof in de kracht van sport, omdat ik er zelf zoveel mooie jaren in heb beleefd. Mijn structuur, mijn 'drive' en 'goals' vinden hun oorsprong in de sport. Ik kom uit een rood nest met 'hippie roots'. En dat allemaal in de omgeving van Renkum. Uiteindelijk is het mij gelukt mijn VWO diploma te halen. Ik heb regelmatig op het punt gestaan om mijn opleiding af te breken, zo oninteressant vond ik het. Op een gegeven moment spijbelde ik meer dan ik les volgde. Maar de structuur in mijn leven bleef, doordat ik wel fanatiek bleef trainen bij mijn

korfbalvereniging DKOD. Mijn vader heeft mij ook op het juiste moment de spiegel voorgehouden. Daarna ben ik bewegingswetenschappen gaan studeren. Lesgeven als vak trok mij niet aan, vandaar de keuze voor bewegingswetenschappen en niet de ALO. Het studeren ging altijd wel wat met vallen en opstaan. De twijfels bleven. Tijdens mijn studie heb ik een lange reis door Australië gemaakt. Daar heb ik in alle eenzaamheid de echte keuzes gemaakt. Niet eenvoudig, maar ik ben er goed uitgekomen en heb mijn studie met veel enthousiasme hervat. Ik ben afgestudeerd met als hoofdrichting sportpsychologie. Vervolgens heb ik mij via mijn eigen bedrijfje gericht op prestatieverbetering door mentale begeleiding, eerst alleen in de sport, later ook op een breder werkterrein. Vanuit dat bedrijf ben ik begonnen met het begeleiden van topsporters, zoals Jochem Uytdehaage in de periode tijdens en na zijn successen.”

**“Ik vind het leuk die dingen te doen die mensen in staat stellen te presteren”**

“Het was die periode genieten, omdat ik er

alles voor wilde doen om mensen in staat te stellen om te presteren. Ze leren omgaan met de enorme druk van een prestatie. Dat kostte veel energie. Ik werd echt leeggezogen. En er moest natuurlijk ook gewoon brood op de plank komen. Om die redenen maakte ik een overstap naar de Hogeschool Arnhem Nijmegen (HAN), waar ik vooral betrokken was bij de opleidingen rondom Sport en Bewegen. Ik heb daar de opleiding Sport, Gezondheid en Management mede vormgegeven, een combinatie die ik later in mijn carrière regelmatig zou tegenkomen. Je zou kunnen zeggen dat wij daar toen een vooruitziende blik hadden, want bij de buurtsportcoaches met de verbinding naar de wijken en andere sectoren kom ik dit nu weer volop tegen.”

“Na deze periode maakte ik een overstap naar het Ministerie van VWS. Ik werd beleidsambtenaar bij de directie Sport. De toenmalige staatssecretaris Clémence Ross, werd later mijn directeur bij NISB. Het Ministerie was een nieuwe wereld voor mij. Veel politiek. De toenmalige directeur Sport, Rob de Vries, heeft mij in die tijd wijswijs gemaakt in deze wereld van politiek

en beleid. Het gevaar van de functie was wel om te ver af te komen van de praktijk. Aan de andere kant, ik bouwde een geweldig netwerk op. Eén van de nota's waar ik intensief aan heb gewerkt, was 'Tijd voor Sport'. Er kwam echt een soort van rode draad in mijn werk en aandachtsvelden.”

**“Ik heb geleerd dat er nu eenmaal moeilijke periodes zijn om doorheen te komen”**

“Zoals ik al eerder heb aangegeven, heb ik veel structuur uit mijn sportachtergrond gehaald. In mijn topsportjaren was ik speler bij DKOD (Christelijke Korfbal Vereniging De Korf Ons Doel), de bekende korfbalvereniging uit Heelsum. De voor iedere korbballer bekende Ben Crum was mijn coach. Heel veel van geleerd. Later was ik zelf werkzaam als coach van Blauw Wit in Amsterdam. Weer in een topsportomgeving, maar in een andere rol, maar nog steeds gefocust op een doel.”

Van de sport komen we vanzelf weer terug op zijn loopbaan en de start bij NISB. “Ik kwam in aanraking met André van Schaveren, toen nog directeur van NISB. Hij benoemde mij tot programmamanager. Door omstandigheden kwam ik al vrij snel in het MT, omdat een collega uitviel. Clémence Ross kwam als nieuwe directeur, een prima 'boegbeeld met een super netwerk' en iemand die in staat bleek visie en strategie nader te ontwikkelen. Toen zij vertrok werd ik eind 2012 benoemd, samen met Erik de Winter als manager bedrijfsvoering en



**“Leiderschap betekent een inspirerend beeld schetsen, motiveren, inspireren en zelf een voorbeeld zijn”**



## NISB

Het Nederlands Instituut voor Sport en Bewegen gaat uit van de volgende principes om de kennis van sport en bewegen verder te ontwikkelen (werkstandaard):

- 1. op basis van solide informatie;
- 2. de behoefte van de vraagsteller staat centraal;
- 3. moet bijdragen aan empowerment en eigenaarschap;
- 4. bevordert een integrale, lokale aanpak;
- 5. stimuleert van borging/verankering in beleid.

‘Duurzaamheid’ – hier: het bewerkstelligen van een duurzame gedragsverandering - geldt daarbij als bovenliggend, algemeen geldend principe. NISB heeft onlangs het initiatief genomen voor het instellen van een Wetenschappelijke Adviesraad, waarvan de samenstelling binnenkort bekend wordt gemaakt. Hiermee wordt een nadrukkelijker verband gelegd met evidence based werken (op basis van de meest actuele wetenschappelijke inzichten). NISB wil midden in de driehoek van Beleid, Onderzoek en Praktijk (BOP-driehoek) staan. Deze adviesraad zal volgens directeur Remco Boer zeker bijdragen aan het 'sluiten van de BOP-driehoek'; inzicht in alle facetten die een rol spelen in effectieve kennis over het totstandbrengen van duurzame veranderingen. Kortom: echt weten wat werkt om mensen duurzaam in beweging te krijgen.



## “Het zit in mensen, mensen maken de organisatie”

adjunct-directeur. Wij verstaan elkaar goed.” We onderbreken ons gesprek om foto’s te maken. Wij zoeken combinaties met groen, met beleid en met sportief. Bij zijn terugkomst willen we vooral weten hoe hij de huidige veranderingen bij NISB door heeft kunnen voeren.

### “De waarde en cultuur van de organisatie zijn de basis voor verandering”

“Laat ik eerst zeggen, we zijn onderweg, maar nog lang niet klaar. Veranderingen hebben alles te maken met de cultuur en waarden van de organisatie. Dat vormt de essentie van het veranderproces. Wanneer de waarden van de organisatie veranderen, dan moeten de mensen mee. Waar ik met de mensen voor wil gaan, is dat NISB zichtbaar is voor de klanten en dat wij voor hen een aantoonbaar toegevoegde waarde hebben. Kwaliteit en klanttevredenheid staan centraal. Naar buiten toe moeten wij ons presenteren als professionals en als een betrouwbare samenwerkingspartner. Wij moeten laten zien dat we gedeelde belangen hebben en dat we een win-win situatie moeten bereiken. Wij ontvangen subsidiegelden en die moeten we doelmatig besteden.”

### “Vertrouwen en verantwoordelijkheid geven vormt een belangrijke basis”

“Ik geloof in het principe dat ‘mensen de organisatie maken’. Ik heb daarom de keuze gemaakt om de verantwoordelijkheid laag in de organisatie neer te leggen, uiteraard binnen afgesproken kaders. Ik geloof in zelfsturing. Wij werken met zelfsturende teams. Management, staf en ondersteuning zetten we zo beperkt mogelijk in. Vanuit de rol van het management betekent dat vooral een inspirerend beeld schetsen, motiveren en inspireren. Dat is wat mij

betreft ook de invulling van ‘leiderschap’. ‘Practice what you preach’ en durf vertrouwen en verantwoordelijkheid aan anderen te geven. Ook is het belangrijk om niet alleen te kijken naar het rendementsvraagstuk van de dag, maar om te zien wat de effecten zijn van de keuzes op de langere termijn.” Die langere termijn brengt ons vanzelf op het thema duurzaamheid. Welke kleur geeft Remco aan het begrip duurzaamheid?

### “Duurzaamheid is ook durven omgaan met veranderingen”

“Het ligt natuurlijk voor de hand om groen te zeggen vanwege de directe relatie met het milieu. Toch geef ik de voorkeur aan geel. Geel sluit goed aan bij anticiperen. Organisaties die het best kunnen omgaan met verandering, kunnen op de langere termijn het beste functioneren. We moeten oppassen dat we niet alleen maar kijken naar de kortetermijnprestaties; het gaat veelal om een duurzame gedragsverandering van de mensen in de organisatie. En daar zit voor mij veel van het begrip duurzaamheid in. Dat geldt voor het besturen van een vereniging tot en met het creëren van veranderingen waar NISB bij betrokken is. Ons grote doel is om uiteindelijk mensen in Nederland aan het bewegen te krijgen en te houden. Het is belangrijk dat wij echt kijken naar de duurzaamheid en kwaliteit van de onderdelen die we inzetten. Ik geloof daarbij in branchekwaliteitssystemen.”

### “Sportverenigingen moeten hun luiken opengooien”

Natuurlijk willen we van Remco weten welke lessen hieruit te trekken zijn voor sportverenigingen. Welke tips kan hij daarin sportverenigingen meegeven? “De leiding moet leiding nemen. Dat geldt ook voor sportverenigingen. Beleid en visie ontstaan bij de besturen. Besturen moeten hun richting naar de toekomst bepalen op basis van de huidige stand van zaken en waar ze naar toe willen. Tussen die twee bestaat een gat en daar ga je aan werken. Zo eenvoudig is het. Dan is het wel nodig dat besturen hun luiken opengooien. Mensen verenigen zich om een reden. En die redenen zijn aan verandering onderhevig. Daar moeten besturen voor open staan. Samenwerken is noodzakelijk: met welzijn, met zorg en met overheden, en -niet te vergeten- met andere verenigingen. Deze ontwikkelingen vragen om een wijziging van aanbodsturing naar vraagsturing. Waar zitten mijn klanten en leden? Wat is hun vraag? Het is mijn overtuiging dat verenigingen goed met zelfsturing kunnen werken. Geef vertrouwen aan de mensen en durf lef te vertonen. Stel je open voor dingen die je zelf niet verzonnen hebt. En stel

\* Wat is een Geel systeem, waarnaar Remco Boer verwijst? Volgens ‘Verborgene orde; systeemmanagement van organisaties’ van Huguenin en Van Gestel, staat geel voor Intellectueel en Functioneel. Dit is onderdeel van een indeling in waardensystemen die psycholoog Clare Graves heeft ontwikkeld en die als Spiral Dynamics bekend is geworden. In een Geel systeem beseffen mensen dat in een complexe omgeving geen standaardoplossingen passen, maar dat steeds weer andere oplossingen voor onverwachte gebeurtenissen moeten worden gevonden. De mentaliteit in een Geel systeem is dan ook om daarmee om te leren gaan. Analyse, reflectievermogen, zelfbeschouwing, totaaloverzicht, verbanden kunnen leggen en leervermogen zijn intellectuele kwaliteiten die mensen in een Geel systeem willen verwerven. In organisaties met een dominant Geel systeem wordt de energie van mensen sterk gericht op het pragmatisch oplossen van complexe vraagstukken op basis van analyse en inzicht.

je open voor die dingen die van buiten en anderen komen.”

In NRC stond een opinieartikel van Peter-Jan Mol, één van de adviseurs van NISB, waarin hij een pleidooi hield dat de directeur ook een voorbeeldfunctie moet vervullen als het om sport en bewegen in het eigen bedrijf gaat. We zijn benieuwd naar wat dit voor Remco betekent?

“Ja, dat is een vraag met inmiddels een recent verhaal erachter. In onze organisatie wordt al jarenlang een challenge voor de medewerkers georganiseerd met verschillende takken van sport. Dit jaar is de 10e. En na het opinieartikel daagde één van mijn medewerkers mij natuurlijk direct uit om mee te doen. Of ik me maar even wilde inschrijven. Ik aarzelde toch, vooral omdat ik weet dat ik wil winnen, terwijl ik weet dat wij hier heel sterke sporters hebben, waar ik nooit van kán winnen. Ik blijf wel die topsporter, altijd willen winnen. Het besluit werd uiteindelijk voor mij genomen: ik bleek agendatechnisch helemaal niet te kunnen... Op dit moment zijn mijn sportactiviteiten vooral gericht op het in vorm komen voor mijn eigen ‘challenge’. In februari ga ik met drie vrienden al wandelend en cross country skiënd de GR20 op Corsica doen. Een etappekoers die ooit eerder door de bekende bergbeklimmer Vos als eerste en tot nu toe enige Nederlander is voltoerd.” ●