

Engagement en Samenspel

Inleiding	3
Deel 1 Vormgeven van nieuwe werkpraktijken	6
Engagement en samenspel	6
Omgevingsbewustzijn	7
Zelfbewust handelen	8
Deel 2 De lessen	10
1 De ander in zijn kracht zetten	14
2 Aandachtig leiderschap	20
3 Deel van de wereld zijn	28
4 Leren in nabijheid	34
5 Ambassadeurs van verschil	42
6 Samenwerken, competitie en creativiteit	48
7 Politieke dimensies	56
8 De interne organisatie inrichten als buitenboordmotor	64
9 Cultuurverandering als habitus	72
Deel 3 Over AGA Adviesgroep Amsterdam	80
Een initiatief om ruimte te maken	80
Wie is AGA?	81
Maatschappelijke en publieke ontwikkelingen	82
Combinatie mobiliteit, advies en kweekvijver	84
Flexibele schil	85
Een subcultuur voor vernieuwing	86
Wat maakt AGA succesvol?	87
Deel 4 Toelichting en bijlagen	89
Wetenschappelijke verantwoording	89
Werkwijze	90
Over de auteurs	92

Bouwprojecten worden stilgelegd vanwege de effecten die zij zouden hebben op de luchtkwaliteit. Ook de samenhang van verkeersstromen en luchtkwaliteit blijkt groot te zijn. Fijnstof is een probleem dat met de groei van mobiliteit en bevolking zienderogen toeneemt.

De jeugdhulpverlening is een groot vraagstuk, dat beheerst lijkt te worden door regeldruk, langs elkaar heen werkende instanties, beknelde professionals en ongelukkige financieringsstromen. Met de dag komen er meer multiprobleemgezinnen bij.

Er gaat geen week voorbij of de bouw van de Amsterdamse Noord/Zuidlijn is wel ergens in het nieuws. De aanpak wordt regelmatig ter discussie gesteld, de kosten ook.

Gedwongen prostitutie is geen fabel, maar keiharde werkelijkheid. Het is mensenhandel die hand in hand gaat met illegale handel in drugs, vastgoed en wapens, buurtoverlast, geweld en witwaspraktijken van de Amsterdamse onderwereld.

Dit zijn voorbeelden van grootstedelijke vragen waar overheden dagelijks mee worstelen. Het antwoord op dit soort vraagstukken is meer regelgeving, meer toezicht, betere structurering en de inhuur van externe adviseurs. Maar ook dat blijkt vaak niet te helpen. Een aanpak voor stedelijke vraagstukken kan geen panacee zijn: geen superpil, wonderolie, trekpleister of invuloefening. Stedelijke vraagstukken zijn doorgaans ingekapseld in grotere vraagstukken, anders gezegd: zij hebben een systemisch en ambigu karakter. Het zijn vraagstukken die zich niet laten oplossen. Waarom niet? Omdat ze deel zijn van de stad zelf. Ze behoren de stad als het ware toe. Maar wat werkt dan wel? Hoe kunnen we omgaan met deze problemen? In Amsterdam werd binnen de gemeente een interim- en adviesbureau opgericht voor (jonge) ambtenaren die met kennis van de stad hun talent, ambitie en lef inzetten voor de stad. Hun werkwijze is niet onopgemerkt gebleven. Adviesgroep Amsterdam is een nieuwe werkwijze binnen de gemeente die inzet op verbetering en vernieuwing. Hun werkwijze was voor Sioo en de Universiteit van Amsterdam de aanleiding voor een onderzoek naar werkwijzen voor stedelijke vraagstukken. Zo'n onderzoek kan alleen bestaan uit inzichten, redeneringen en vakvreemde verbindingen die oproepen

tot verdieping, complexiteitsbegrip, aanzet voor gedragsverandering, maatschappelijke betrokkenheid, transparantie en communicatief handelen. Want dáármee kan beweging worden gemaakt die leidt tot verbetering en vernieuwing. Het resultaat van zo'n onderzoek zal een conceptualisering van handelen zijn die dát zichtbaar wil maken.

Adviesgroep Amsterdam is een onderdeel van de Gemeente Amsterdam. Haar ontstaan, aansturing, filosofie, benadering van vraagstukken, cultuur, en samenstelling van medewerkers vormen een werkpraktijk die opvalt door energie. Regelmatig krijgt ze de vraag: 'Waar komt dat enthousiasme en die ambitie vandaan? Hoe organiseer je dat?' AGA wordt modern werkgeverschap, vernieuwende praktijken en een snel, scherp, jeugdig en dynamisch elan toegekend. Wat maakt dat anderen dit zo waarnemen? En klopt dit beeld? En wat zijn dan de werkzame bestanddelen? Wat zijn onderliggende mechanismen? Wat kunnen anderen ervan leren? Is AGA een antwoord op maatschappelijke en demografische ontwikkelingen? Deze vragen waren de aanleiding voor een onderzoek naar hoe gemeenten kunnen inspelen op ontwikkelingen en actuele vraagstukken, en welke organisatievorm het beste past bij de steeds veranderende behoefte van zowel de politiek als de samenleving. Daarmee samen hangen vragen als: 'Hoe kunnen we nieuwe mensen en talenten vinden en aan ons binden? Hoe kunnen we leren van ervaringen? Welke werkwijzen en cultuur zijn nodig om mensen ruimte te geven hun eigen ambities te realiseren?' Werkendeweg is de vraag meer toegespitst op het anders vormgeven van werkpraktijken, en wel zo dat deze constructief bijdragen aan het aanpakken van stedelijke vraagstukken. In zo'n aanpak staat de wisselwerking tussen de werkgever (die leidt en verbindt), de werknemer (die aanpakt en ontwikkelt), de opdrachtgever (die zijn nek uitsteekt en meeontwikkelt), en de gemeente (die deze aanpak ondersteunt en faciliteert) centraal. Werkgever, werknemer, opdrachtgever en gemeente hebben elkaar nodig om in balans te blijven en vooruit te komen.

Hoe hebben we deze wisselwerking onderzocht? Door werkwijzen te expliciteren en methodisch en theoretisch te verbreden; door te kijken naar contexten, dynamieken en samenwerkingen; door concepten te analyseren en te kijken

naar het effect ervan in de praktijk, en door in gesprek te gaan met deskundigen uit verschillende disciplines. De inzichten hebben we verwerkt tot negen lessen. De lessen geven geen pasklare antwoorden en zijn geen recepten of checklist. Wij zien de lessen als denkmateriaal, waarin we onze inzichten en vragen delen. Door dat te doen hopen wij nieuwsgierigheid en nieuwe vragen op te roepen. Wij hopen dat de lessen aanzetten tot ideeën en het maken en delen van nieuwe verhalen.

In het onderzoek is veel gebruik gemaakt van voorbeelden uit de kunst, de literatuur, films en casussen van andere gemeentes. Dat typeert zowel de onderzoekers als AGA als het gaat om hun werkwijze, inspiratie en het opzoeken van kennis en er gebruik van maken.

*Dr. Arienne van Staveren,
prof. dr. Jaap Boonstra,
drs. Yarden Tanercan-Shitrit*

Februari 2010

Deel 1 Vormgeven van nieuwe werkpraktijken

Overheden zijn grote organisaties, die dagelijks werken aan complexe vraagstukken die de samenleving als geheel aangaan. Werken voor een overheid is voor veel ambtenaren een keuze om uitdrukking te kunnen geven aan de wijze waarop zij in de wereld willen staan: vanuit engagement en samenspel. Maar vaak is dat verlangen ondergesneeuwd door regeldrukke, de waan van de dag en de wijze waarop overheden zijn georganiseerd. Op verzoek van Adviesgroep Amsterdam (AGA) zijn wij (Sioo/ UvA) op zoek gegaan naar vragen, werkzame inzichten en ervaringen die kunnen helpen de regeldrukke te ontstijgen, en de handelingsruimte te vergroten van al die professionals, managers en bestuurders die zich dagelijks onder meer inzetten voor het onderwijs, de zorg of het milieu. De studie heeft geleid tot negen lessen die inzichten, handvatten en gespreksthema's aanreiken. Voordat we ingaan op de negen lessen, introduceren we eerst de kernbegrippen uit ons onderzoek: engagement en samenspel, omgevingsbewustzijn, en zelfbewust handelen. Aansluitend gaan we in op de lessen zelf.

Engagement en samenspel

Samenspel is de interactie en dynamiek tussen leidinggevenden en medewerkers, opdrachtgevers en opdrachtnemers, beleidsmakers en beleidsuitvoerders, en tussen burgers en bestuur; kortom, de dynamiek tussen betrokkenen met verschillende posities, taken en verantwoordelijkheden. Bewust en sensitief omgaan met nabijheid en distantie is de kern van samenspel. Het is tegelijkertijd nuchter en rationeel kunnen handelen, maar je als bestuurder of ambtenaar ook zelf burger kunnen voelen. Het is tegelijkertijd met de burgers samen optrekken, maar ook weten waar en wanneer de deskundigheid van bestuurders en ambtenaren het werk moeten doen. Het is ruimte geven voor creativiteit en vernieuwing, en tegelijkertijd beheersen en controleren om die ruimte te kunnen laten ontstaan. Samenspel wordt gekenmerkt door:

- gelijktijdigheid van processen en activiteiten;
- het vermogen om zowel mee te bewegen als tegengas te geven;
- de ruimte om meerdere paden te bewandelen en meerdere richtingen in te slaan;
- de tijdelijkheid van werkverbanden en werkrelaties.

Deze zaken plaatsen de relatie tussen leidinggevenden en medewerkers in een ander daglicht dan werkgeverschap dat uitgaat van een volgtijdelijke, enkel-

voudige aanpak in vaste werkrelaties. Je moet immers samen (leidinggevenden en medewerkers) uitvinden en leren hoe dat 'tegelijkertijd' en 'tijdelijk' in de praktijk en werkendeweg vorm kan krijgen.

Daarbij speelt nog een ander punt: de rol van **engagement**. Het woord engagement betekent letterlijk: in dienst genomen zijn. We verlangen engagement van het bestuur, van de burgers en van de ambtenaren, maar wie op welk moment betrokken is, hangt af van hoe je werkprocessen inricht en aankijkt tegen een gemeente. Samenspel is handelen vanuit *engagement, meervoudigheid, tijdelijkheid en gelijktijdigheid*. Dat handelen problematiseert de heldere rolverdeling van leiders, managers en professionals zoals die voorheen was vastgesteld, maar biedt wel de mogelijkheid in te spelen op nieuwe ontwikkelingen en trends waarin (ambtelijk) werken en leven geen helder te onderscheiden zaken meer zijn. Want, als je tegelijkertijd bestuurder en burger bent, waar houdt het ene op en begint het andere? En als we het onderscheid leven en werken niet meer strikt hoeven te maken, dan biedt dat een oneindig aantal nieuwe mogelijkheden en perspectieven om met de taken om te gaan waarvan we met elkaar vinden en uitvinden dat die moeten worden gedaan. In de negen lessen willen wij munitie meegeven voor werkgeverschap en werknemerschap dat uitgaat van engagement, meervoudigheid, tijdelijkheid en gelijktijdigheid. Concreet leidt dat tot lessen als 'kijken met een brede blik', 'de ander in zijn kracht zetten' of macht en politiek op een andere manier kunnen zien.

Omgevingsbewustzijn

Het tweede punt is omgevingsbewustzijn. Omgevingsbewustzijn betekent dat je inziet dat je deel uitmaakt van een groter geheel en daar ook naar handelt. Het betekent dat wat je doet altijd te maken heeft met het handelen en het zijn van anderen in je eigen organisatie (interne omgeving), maar ook met mensen daarbuiten (externe omgeving). Wat dan de omgeving is, hangt af van hoe je naar de omgeving kijkt. Omgevingsbewustzijn is het contextueel maken van bestuurlijk en ambtelijk handelen. De les *Deel van de wereld zijn* gaat hierover. Omgevingsbewustzijn raakt aan een ander begrip dat een tijdlang de politieke agenda's van onze samenleving heeft gekleurd. Dat is het begrip *maakbaarheid*. Ambtelijke organisaties gaan - in de wijze waarop ze aangestuurd worden, ingericht zijn en opereren - nog veelal uit van een samenleving die maakbaar

zou zijn. Tegelijkertijd weten we dat maakbaarheid een problematisch begrip geworden is. Actuele crises en de toenemende zichtbaarheid van irrationaliteit in de samenleving maken het begrip ongeloofwaardig. In deze lessen willen wij laten inzien dat maakbaarheid een andere betekenis kan hebben: niet een betekenis die gericht is op het maken van (een stukje van) de wereld zoals die aan de tekentafel en in bestuurskamers wordt uitgedacht, maar maakbaarheid in de betekenis van *het maken van energie*. Energie om méé te doen en méé te sturen, en om samen - in interactie - betekenis te geven aan een samenleving die zich maar ten dele rationeel en daarnaast sociogeen ontwikkelt. Sociogeen wil zeggen dat een samenleving weliswaar door individuen en hun handelen wordt gevormd, maar niet te herleiden is óp die individuen of op hun eenvoudige acties. Wanneer we ons richten op de vraag hoe we energie kunnen maken om anderen mee te nemen in het proces van ons handelen, dan krijgt maakbaarheid een definitie die zich goed tot irrationeel en sociogeen handelen kan verstaan, en wordt maakbaarheid teruggebracht tot individuele proporties. De les *De ander in zijn kracht zetten* gaat hierover.

Zelfbewust handelen

Het derde punt is zelfbewust handelen. Hoe kunnen we (als gemeente) zien dat het werkt wat we doen? Gemeenten dienen verantwoording af te leggen over hoe de belastingcenten van de burgers worden besteed. Niet alleen is het belangrijk dat inzichtelijk is hoe we als gemeenten met vraagstukken omgaan, maar dienen we als gemeenten ook zichtbaar te maken wat het effect van ons handelen is. Ook hier is weer sprake van een definitiekwestie. Wat bedoelen we als we het woord 'effect' in de mond nemen? Wanneer vinden we dat problemen worden opgelost? Wanneer is een project gelukt of mislukt? Omdat er geen eenduidige antwoorden op deze vragen zijn, is er altijd de mogelijkheid zaken positief dan wel negatief te schetsen. Bestuurders zijn bedreven in ons handelen te baseren op eigen verkozen waarden en normen, die weer terugvoeren naar partijprogramma's en politieke speerpunten. Is het dan allemaal Alice in Wonderland, waarin iedereen langs elkaar heen praat en de zaken anders ziet? Nee. Er is wel degelijk zoiets als een gedeeldewaardengrondslag, die vooral van betekenis kan zijn als we onszelf (als ambtenaar, bestuurder of burger) daarop afrekenen terwijl we handelen en nadat we gehandeld hebben. Dat noemen we reflexief handelen. Door reflexief te handelen, kunnen

we gemeenschappelijke waarden laten spreken voordat we ze toedekken om gezichtsverlies te voorkomen, of voordat we ze door onze defensieve routines aan de kant laten schuiven. Reflexief handelen en het doorbreken van bestaande patronen en routines is echter niet eenvoudig: het is een leerproces. Dat leren kan vorm krijgen door ons eigen handelen te onderzoeken; leren begrijpen wat de drijfveren zijn van politiek handelen, is leren zien hoe macht en invloed zich manifesteren. Dat vraagt ook om durf om te experimenteren en creativiteit een plek te geven. De lessen *Politieke dimensies* en *Leren in nabijheid* geven inzichten die hierop aansluiten.

Samenspel en engagement, omgevingsbewustzijn en zelfbewust handelen zijn de kernbegrippen die de ruggengraat vormen van de negen lessen die we hierna toelichten.

De lessen zijn bedoeld voor ambtenaren die:

- leiding geven aan processen waar veel partijen bij betrokken zijn;
- te maken hebben met ingewikkelde vraagstukken waarbij meer van hetzelfde niet meer werkt;
- op zoek zijn naar nieuwe aanpakken omdat de samenleving daarom vraagt;
- werken en samenwerken over de grenzen;
- willen leren inspelen op de dynamiek van de samenleving.

Wij hopen dat de lessen een aantal werkzame inzichten en concrete handvatten voor de praktijk leveren. Daarnaast hopen wij dat zij helpen om te leren van eigen ervaringen en gebruik te maken van aanwezige kennis, en dat zij aanzetten tot zorg dragen voor kennisdiffusie en het bijtijds leren herkennen van betekenisvolle trends en ontwikkelingen in de buitenwereld. Maar vooral hopen we dat de negen navolgende lessen aanzetten tot dialoog en praktijkonderzoek, en daarmee leiden tot aanvullende en vernieuwende inzichten. Want de lessen zijn geen oplossing of eindstation, maar een bijdrage om het gesprek te voeden over hoe nieuwe werkwijzen vormgegeven kunnen worden.

Inhoudsoverzicht lessen

Les 1	De ander in zijn kracht zetten
Praktijk	Een moeizame samenwerking (politie: wijkveiligheid)
Thema	Hoe kun je slim omgaan met bureaucratie en betekenisvol samenwerken voorbij de grenzen van je eigen taak?
Theorie	Waarom overheden bureaucratisch georganiseerd zijn
De Les	Versterk elkaar en gebruik elkaar
Food for thought	Regels of vrijheid?
Vakvreemde perspectieven	Dostojevski, <i>De Grootinquisiteur</i>
Literatuurverwijzing	Baart, <i>Aandacht</i> Kuypers, Foque & Frissen, <i>De lege plek van de macht</i> Ringeling, <i>Het imago van de overheid</i>

Les 2	Aandachtig leiderschap
Praktijk	Richting geven aan jeugdzorg
Thema	Welke rol past de leider?
Theorie	Professionals, managers, leiders
De Les	Hoe kun je mensen inspireren en laten schitteren?
Food for thought	Leiden met zachte hand door inleving of met harde hand door confrontatie?
Vakvreemde perspectieven	Pollak, <i>As it is in Heaven</i> ; <i>Leren van de mensen in je leven</i> Mingus, <i>Charles Mingus Big Band</i>
Literatuurverwijzing	De Bruijn, <i>Managers en professionals</i> Furedi, <i>Met afwijzen van gezag komt vrijheid in gedrang</i> Trompenaar, <i>Grenzeloos Leiderschap</i>

Les 3	Deel van de wereld zijn
Praktijk	Huliya en Marina (diversiteitsvraagstuk)
Thema	Een brede blik
Theorie	Gemeenten zien als sociale dynamische systemen
De Les	Groot denken, klein doen
Food for thought	Overzicht of contact? Vogels of varkens?
Vakvreemde perspectieven	De Saint Exupéry, <i>De kleine prins</i>
Literatuurverwijzing	Hoebeke, <i>Making Work Systems Better</i> Senge, <i>De vijfde discipline</i>

Les 4	Leren in nabijheid
Praktijk	Kennis loopt weg (kennisverlies en talentenlek)
Thema	De lerende gemeente
Theorie	Zones van nabije ontwikkeling en 'Communities of Practice'
De Les	Leren en werken integreren
Food for thought	Ambitie en ontwikkeling of bewezen expertise?
Vakvreemde perspectieven	Philibert, <i>Etre et Avoir</i>
Literatuurverwijzing	Boonstra, <i>Lopen over water</i> Staveren, <i>Zonder wrijving geen glans</i> Vygotsky, <i>Cultuur en ontwikkeling</i> ; <i>Mind in Society</i> Wenger, <i>Communities of Practice</i>

Les 5	Ambassadeurs van verschil
Praktijk	Wij vielen uit de school (schooluitval)
Thema	Verskil exploiteren en verhalen vertellen
Theorie	Meervoudig kijken
De Les	Verskil zien als rijkdom in plaats van last
Food for thought	Sturen op verschil of op gemeenschappelijkheid?
Vakvreemde perspectieven	Carroll, <i>The adventures of Alice in Wonderland</i> Kurosawa, <i>Rashomon</i>
Literatuurverwijzing	Morgan, <i>Beelden van organisaties</i> Weick, <i>Sensemaking in organizations</i>

Les 6	Samenwerken, competitie en creativiteit
Praktijk	Gemeenten moeten elkaar niet beconcurreren (herontwikkeling bedrijventerreinen)
Thema	De noodzaak van grensoverschrijdend samenwerken
Theorie	Grensoverschrijdend samenwerken en creatieve concurrentie
De Les	Een triade van drie concepten
Food for thought	Concerngedachte of creatieve concurrentie?
Vakvreemde perspectieven	Foreman & Ali, <i>The Rumble in the Jungle</i> Chan & Mauborgne, <i>De blauwe oceaan</i>
Literatuurverwijzing	Sabatier & Jenkins-Smith, <i>Policy Change and Learning</i> van Staveren, <i>Zonder wrijving geen glans</i> Steussy & Seegers, <i>Vechtkunst voor managers</i> Teisman, <i>Sturen via creatieve concurrentie</i>

Les 7	Politieke dimensies
Praktijk	Grootste politieke crisis ooit in gemeente T.
Thema	Bestuurlijk handelen is politiek handelen
Theorie	Macht en gezag
De Les	Leer macht begrijpen, gebruiken en waarderen
Food for thought	De delicate grens tussen vertrouwen en angst
Vakvreemde perspectieven	David, <i>De dood van Socrates</i> Machiavelli, <i>De heerser</i> De Waal, <i>De aap in ons</i>
Literatuurverwijzing	Hetebrij, <i>Macht en politiek handelen in organisaties</i> In 't Veld, <i>Kennisdemocratie, opkomend springtij</i> Glegg & Hardy, <i>Some dare call it power</i>

Les 8	De interne organisatie inrichten als buitenboordmotor
Praktijk	Is de invoering van shared-servicecenters het antwoord?
Thema	Modern werkgeverschap & modern werknemerschap
Theorie	Verschillende logica's en oriëntaties
De Les	Inbreiden en herijken, buitenboordmotoren en TWA's
Food for thought	Flexibele schil of flexibele kern?
Vakvreemde perspectieven	Ashby, <i>Being there</i>
Literatuurverwijzing	Van Es, <i>Veranderdiagnose</i> Gustavsen, <i>Concept-Driven Development and the Organization of the Process of Change</i> Kessener, <i>Designing Complex Organizations</i>

Les 9	Cultuurverandering als habitus
Praktijk	Ambtenaar met een nieuw elan
Thema	Terloopse cultuurverandering
Theorie	"Hoe wij hier de dingen doen"
De Les	Conditie creëren voor terloopse cultuurontwikkeling
Food for thought	Geheugenverlies of ballast
Vakvreemde perspectieven	Jiskefet, <i>Debiteuren / crediteuren</i> Ensel, <i>Alleen tijdens kantooruren</i> de Balzac, <i>Fysiologie van de ambtenaar</i>
Literatuurverwijzing	Kotter & Cohen, <i>Het hart van de verandering</i> Martin, <i>Organizational Culture: Mapping the Terrain</i> Schein, <i>Organizational Culture and Leadership</i>

Les 1 De ander in zijn kracht zetten



Praktijk

Een moeizame samenwerking

André is 12 jaar wijkagent en denkt vaak na over wijkveiligheid. Wijkveiligheid kent vele aspecten en oorzaken. Het kan gaan om geweld op straat of huiselijk geweld, overlast van jeugd, druggebruik, burengerucht, verkeersonveilige situaties of de aanwezigheid van onveilige bedrijven. Een gecoördineerde aanpak van deze problemen is nodig, vindt André. André is niet de enige die dat vindt. Regelmatig worden pogingen gedaan om de ketensamenwerking te

verbeteren. Maar samenwerken met andere gemeentelijke diensten, met scholen, GGD, ambtenaren en burgers blijkt nog steeds erg lastig. Strenge regels en voorschriften leiden de blik naar binnen en niet naar buiten. Het gebrek aan regie wordt gebruikt als excuus om niet te handelen. De 'lastige klanten' worden doorgeschoven van de ene naar de andere instantie. Niemand is uiteindelijk echt verantwoordelijk voor de individuele veelpleger, en een vangnet voor de moeilijkste gevallen ontbreekt. Net als André werken mensen bij de politie, het Openbaar Ministerie, in penitentiaire inrichtingen, bij de GGD of de sociale dienst met veel deskundigheid en ervaring, met goede ideeën en het hart op de goede plek. Mensen die vanuit jarenlange ervaring en eigen inzichten mogelijkheden zien hun werk anders en beter te organiseren. Toch kunnen zij hun kwaliteiten vaak niet inzetten en weten ze elkaar niet goed te vinden. Hoe kunnen zij in hun kracht worden gezet en leren elkaars kwaliteiten te zien en gebruiken.

Thema

Hoe kun je slim omgaan met bureaucratie en betekenisvol samenwerken voorbij de grenzen van je eigen taak?

Om de vraagstukken van deze tijd aan te kunnen, is samenwerken voor overheden van cruciaal belang. We hebben kennis, ideeën, creativiteit en inzet van burgers en bestuurders nodig voor vraagstukken als wijkveiligheid. Maar hoe spreek je elkaars kennis en creativiteit aan? Hoe zorg je dat je gebruik maakt van elkaars kracht in plaats van elkaar af te breken en te frustreren? Herstructureren van ketens en reorganisatie van processen maken samenwerking mogelijk, maar jaagt geen samenwerking aan. Om mensen uit hun kokers te krijgen is meer nodig. Echte samenwerking ontstaat pas wanneer we werk doen dat ons inspireert, dat betekenisvol is, waar we goed in zijn, waarvoor we gewaardeerd worden. Echte samenwerking ontstaat pas wanneer we de ander in zijn kracht zetten. Door de ander in zijn kracht te zetten, krijgt de ander de ruimte om zijn of haar ideeën aan te spreken en te delen, om samen te verkennen en te creëren.

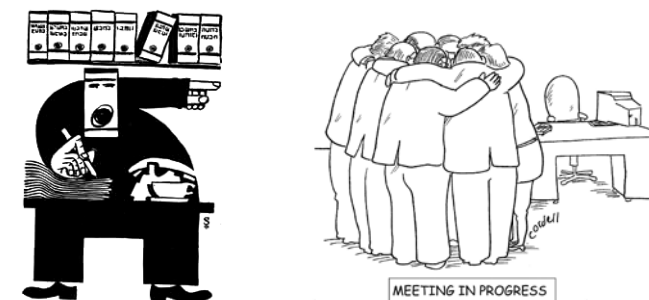
Maar hoe zet je de ander in zijn kracht? Door de ander aan te spreken op passie, verbondenheid en energie. Door condities te maken. Door leiding en regie te organiseren en verantwoordelijkheid te brengen. Door ontmoetingen te arrangeren waarin we elkaar kunnen zien en meenemen. Door samenwerken te zien als leerproces. De ander in zijn kracht zetten gaat over de mens áchter de taak en de deskundigheid. En daar nu zit precies de lastigheid. Overheden zijn doorgaans niet ingericht op het zien en waarderen van mensen. Overheden zijn langs taken en bureaucratische lijnen georganiseerd. De mens achter de taak komt daarin op de tweede plaats. Individuele kracht, passie en betrokkenheid zijn ondergeschikt aan regelgeving, taakomschrijvingen en controle. Wat cruciaal is voor samenwerken, komt op de tweede plaats.

Theorie

Waarom overheden bureaucratisch georganiseerd zijn

Overheidsorganisaties zijn per definitie bureaucratisch. Die definitie gaat terug naar het gedachtegoed van de socioloog Max Weber, die de bureaucratische organisatie ontwierp als antwoord op de organisatievragen van zijn tijd. Organisaties waren toen broeinesten van intern gekonkel, vriendjespolitiek, machtsuitoefening en ondoorgrondelijke werkpraktijken. Door een organisatie te ontwerpen die langs taken en regels en bijpassende deskundigheid is gestructureerd, kon er gewerkt worden ‘zonder aanzien des persoons’. Organisaties werden daarmee heldere, hiërarchisch gelaagde constructies met duidelijke arbeidsdeling, scherp gedefinieerde coördinatiefuncties en uitgemeten bevoegdheden. Het ging om de taak en om de deskundigheid waarmee de taak werd opgepakt, en niet om de persoon die de taak uitvoert en die de deskundigheid bezit. Overheden waren, gezien de publieke verantwoording die zij af dienen te leggen, bijzonder gebaat bij deze transparante werkwijze. Dat in die werkwijze de kiem besloten lag van regeldrukke, regelzucht, beheersing, controle, protocollering, en naar binnen gericht zijn, heeft Weber niet kunnen bevroeden. Wat in theorie zo prachtig was, groeide uit tot een veelkoppige

monsterspin die te vaak verstrikt raakt in zijn eigen draden. En er gebeurde nog iets anders. Door alleen te kijken naar taken en uitvoering, kwam het belang van passie, individuele kracht en persoonlijke motivatie niet in beeld. Met de tijd kwam daar wel wat meer nuancering in. En kwam er meer aandacht voor de mens. Maar ook die aandacht werd en is gestructureerd aan de hand van regels en secundaire arbeidsvoorwaarden. Daarin ontbreekt iets fundamenteels: het uitgangspunt dat mensen die taken uitvoeren, primair als méns gewaardeerd willen worden en niet als functionaris.



De les

Versterk elkaar en gebruik elkaar

Gemeenten en andere overheden kampen met verstikkende regels, veel bestuurslagen en ingewikkelde procedures, die het lastig maken medewerkers in hun kracht te zetten. Tegelijkertijd zijn sturing en regels noodzakelijk en neemt de roep om verantwoording en transparantie met de dag toe. Het lijkt een spagaat die steeds verder strekt. Toch hebben we wel iets geleerd uit ervaring en onderzoek. Uit de praktijk ontleenden we de volgende inzichten over hoe je de ander in zijn kracht zet.

- **Sturen op sociale regels**

Bespreek hoe je met elkaar om wilt gaan. Ieder individu heeft sturing nodig, maar ook vrijheid. Voor iedereen is dat anders. Maak individuele werkafsprake

ken binnen de vastgestelde kaders. Experimenteer met verschil in sturing, werkafspraken en toezicht. Ervaar dat regels individueel verschillend toe te passen zijn wanneer je zoekt naar de bedoeling en herkomst ervan.

- **Minimale bureaucratie & maximale ontmoetingen**

Regels zijn niet zomaar te veranderen. De omgang ermee wel. Organisaties met een maximaal vertrouwen en een minimale controle lijken het meest succesvol te zijn (Da Cunha). Zorg voor een infrastructuur en omgeving waarin medewerkers elkaar ontmoeten. Dat kan door werkplekinrichting, op locatie werken, door successen te vieren en door sturing langs leerprocessen in plaats van hiërarchische lijnen te organiseren..

- **Vriendschap en wederzijds respect onderkennen**

De rol van vriendschap in samenwerken is onderbelicht. Werk zien als belangrijk deel van je leven, waarin vriendschappen mogelijk zijn en ruimte is voor individuele inspiraties, draagt bij aan het aanspreken en zichtbaar maken van creatieve vermogens.

- **Leiding en regie organiseren en lef stimuleren**

Leiding en regie zijn vastgesteld, maar vaak niet contextueel georganiseerd. Leiding en regie organiseren gaat over betrekken van anderen en vertalen van ideeën in acties. Het gaat over de lef om transparantie en feedback te organiseren en over het kanaliseren van kwaliteit en het opwekken van energie. En over het continu afstemmen van beheersen en loslaten. Dan wordt leiding en regie organiseren: de ander in zijn kracht zetten.

Food for thought

Regels of vrijheid?

Waar is samenwerking primair bij gebaat? Bij transparante informatie, heldere taken, sturing en overzichtelijke bevoegdheden, of bij het creëren van energie, aandacht, waardering en vrije ruimte? Hoe voorkom je regeldrukke en maak je ruimte voor creativiteit? Hoeveel sturing en coördinatie hebben mensen nodig? En wanneer ervaren medewerkers vrijheid als bedreiging en sturing als ruimte?

En wat betekent dan de ander in zijn kracht zetten? Dostojevski schreef een verhaal over de keerzijde van vrijheid. Wat betekent in het licht van dit dilemma de ander in zijn kracht zetten?

Vakvreemde perspectieven

De Grootinquisiteur

In het verhaal verschijnt Jezus in het zestiende-eeuwse Sevilla. De menigte is op het plein voor de kathedraal bijeen. Juist op dat moment wordt het geopende witte lijkstijl van een kind de kathedraal binnengedragen. Vol mededogen ziet Christus toe en, evenals zestien eeuwen eerder, spreken zijn lippen het “dochter sta op.” Beroering onder het volk, kreten, snikken. Dan passeert de kardinaal-grootinquisiteur in eigen persoon de kathedraal. Hij heeft gezien hoe het meisje overeind kwam. In zijn ogen ligt een onheilspellende gloed. Jezus wordt door de garde van de grootinquisiteur opgepakt en naar een donkere cel gebracht. Hij zal de volgende dag op de brandstapel worden omgebracht. “Waarom bent u ons voor de voeten komen lopen?”, verwijt de grootinquisiteur zijn gevangene, “Jij kiest alleen maar voor de vrijheid. Je hebt alle mensen de vrijheid beloofd en je eist ook van ze dat ze daarmee om kunnen gaan. Maar dat kunnen ze niet. Er zijn maar enkelen die dat kunnen. De massa kan dat niet aan. Wat jij wil, dat kunnen mensen niet en ze willen het ook niet. En daarom regelen wij als kerk dat voor ze. Wij zorgen dat we volgelingen hebben en dat er gebeurt wat nodig is. We geven ze brood in plaats van vrijheid”.

Bronnen

- Baart, Andries, *Aandacht*, Lemma, 2005
- Dostojevski, *De gebroeders Karamazov*, 1879, vertaald door Arthur Langeveld, in de ‘Russische Bibliotheek’, 2005
- Kuypers, Paul, René Foque en Paul Frissen, *De lege plek van de macht*, De Balie, 1993
- Ringeling, Arthur, *Het imago van de overheid*, VUGA, 1993

Les 2 Aandachtig leiderschap



Praktijk

Richting geven aan jeugdzorg

14 september 2009 Den Haag - Minister André Rouvoet (Jeugd en Gezin) wil binnen een paar weken glashelder van de stadsregio's Amsterdam en Rotterdam horen of ze volgens afspraak de wachtlijsten jeugdzorg eind dit jaar hebben weggewerkt. Indien dan blijkt dat de afspraken niet worden nagekomen, zal hij een procedure voor een bestuurlijke aanwijzing starten. Wachtlijsten zijn één van de grote vraagstukken binnen de jeugdhulpverlening. Het is een vraagstuk dat niet op zichzelf staat, maar ingeweven is in vragen over financieringsstromen, handelingsruimte van professionals en een dwingende regelgeving. Hoe kunnen we wachtlijsten wegwerken in een bestuurlijk complexe omgeving waarin professionals, managers en leiders van elkaar afhankelijk zijn, maar

allemaal een eigen interpretatie hebben van wat nodig en goed is om te doen? Hoe kunnen zij ieder hun eigen rol pakken in een context waarin belangen verder strekken dan het oplossen van één opzichzelfstaand probleem?

Thema

Welke rol past de leider?

Professionals voelen te weinig ruimte en tijd om hun werk te kunnen doen. Managers voelen zich bekneld door regeldrukke en de dilemma's die zij ervaren als tussenlaag van degenen die beleid bepalen en degenen die het moeten uitvoeren. Hoe kunnen leiders hierop inspelen? Vraagstukken als de jeugdzorg vragen om een leider die zijn nek durft uit te steken en andere paden durft te bewandelen; die ruimte maakt voor professionals en managers leert om vertrouwen, ondersteuning en controle dynamisch te hanteren in een ruimte die dichtgetimmerd lijkt met regels en protocollen. En dat vraagt om begrip en kennis over mogelijke rolverdelingen tussen professionals, managers en leiders. Begrip en kennis ontstaan door zicht te hebben op de socialisatie, kennisontwikkeling en motivatie van de drie groepen. En daar is *aandachtig leiderschap* voor nodig. In deze les verkennen we hoe aandachtig leiderschap vorm en betekenis kan krijgen.

Theorie

Professionals, managers, leiders

Leiderschap is een veelbesproken thema. In de literatuur zijn er internationaal duizenden titels te vinden die over dit onderwerp gaan. Nu heeft leiderschap in ambtelijke omgevingen een heel eigen invulling. Er zijn zoveel betrokkenen, zoveel diensten en organisaties met ieder eigen leiders, managers en professionals dat de dynamiek tussen al die horizontale en verticale posities een belangrijk aspect van leiderschap is. Professor Hans de Bruijn gaat dieper in op de kenmerken van die posities en de onderlinge interacties en dynamieken.

De kern van zijn verhaal is dat er professionele kramp op iedere niveau kan zijn. Professionals voelen zich opgerekt tussen *zich betrokken voelen* en *verantwoording moeten afleggen*. Zij hebben vaak het gevoel er alleen voor te staan en voelen zich als ervaringsdeskundige niet serieus genomen door de beslissers en beleidsmakers. Managers voelen zich als een gomelastieken bal die heen en weer stuitert tussen dossier- en praktijkwereld, waarbij ze moeten handelen in een opgeknipte netwerkstructuur. De leidinggevende is vaak de enige die het beleidsterrein met al haar politieke greppels en jungles enigszins overziet en voelt zich eenzaam in de onmogelijkheid vraagstukken echt op te lossen. Niettemin verlangt de buitenwereld wel dat zij met oplossingen komt. Het gaat erom dat de leider de goede dingen doet. Anders dan de manager die de dingen goed moet doen. Kijken we naar het verschil tussen managers en leiders, dan gaat het om:

	Leider <i>De goede dingen doen</i>	Manager <i>De dingen goed doen</i>
Richten	Geeft richting in een onzekere omgeving	Stuurt op richtlijnen op basis van kennis en routines
Motiveren	Motiveert mensen met inspirerende visie	Geeft mensen zekerheid op basis van een zakelijk contract
Bouwen	Geeft vertrouwen en ontwikkelt saamhorigheid	Biedt transparantie en coördineert vanuit rationele principes
Verbinden	Vormt vitale coalities vanuit persoonlijke betrokkenheid	Maakt zakelijke arrangementen op basis van beschikbare middelen, zoals geld, tijd en ruimte
Leren	Ziet leren als experimenteren, uitwisselen en reflecteren	Grijpt fouten aan om van te leren en te verbeteren en ziet leren als vergroten van kennis en vaardigheden

De les

Hoe kun je mensen inspireren en laten schitteren?

Aandachtig leiderschap betekent onderscheiden en verbinden van managers en professionals door vragen te stellen als: ‘Wat zien we om ons heen gebeuren? Hoe weten we wat er in de wereld speelt? Hoe werk ik aan beeldvorming en het imago over dit vraagstuk of deze organisatie? Hoe leid ik managers? Hoe ben ik een inspiratiebron voor professionals en managers?’ Aandachtig leiderschap krijgt binnen een bestuurlijke context zoals een gemeente nog een specifieke eigen invulling, omdat er nog een andere dimensie bijkomt: de publieke rol van leiderschap in relatie tot het veld of de achterban. In private ondernemingen is er sprake van klanten die bediend worden, maar in publieke organisaties is dienstverlening slechts één aspect. Participatie, instemming en verantwoordelijkheid van burgers maken de rol en de positie van leiders gecompliceerd, omdat leiderschap zowel gaat over voorgaan en profileren als over aansluiten en faciliteren. Dat maakt de rol van leiderschap in publieke organisaties ambigue. Het gaat immers om *laten* schitteren en het mandaat hebben om te schitteren in dienst van de goede zaak.

Aandachtig leiderschap betekent:

- **Verkennen en richting geven**

Verkennen gaat om het signaleren van trends, zoals de explosieve groei van zelfstandig ondernemers, verlies van kennis en talent, of de verschuiving van de betekenis van werk voor jonge mensen. De rol van de leider is in de eerste plaats samenhang en richting op drie ambtelijke niveaus in te brengen. En als tweede kunnen inspelen op trends en inzichten.

- **Ruimte geven en resultaat vragen**

Aandacht geven aan medewerkers betekent zowel ruimte geven voor eigen deskundigheid, leren en experimenteren als resultaat vragen en medewerkers houden aan afspraken.

- **Variëteit en helderheid**

Helderheid wordt dikwijls begrepen als het eenvoudig maken van zaken.

Maar vereenvoudiging helpt niet als de complexiteit van vraagstukken groot is. Dan gaat het erom de complexiteit te leren begrijpen en beweging te maken door variëteit toe te voegen in de vorm van nieuwe kennis, nieuwe ideeën, nieuwe locaties of het geven van nieuwe betekenissen.

- **Dialoog en inspiratie**

Een dialoog voeren is een geregelde gedachtewisseling waarbij ieders inbreng gelijkwaardig is. Inspireren is het meenemen van medewerkers in een geheel nieuwe gedachtegang en het bieden van nieuwe perspectieven. In het voeren van een dialoog is de leider de herdershond die de boel bij elkaar houdt. In het inspireren is de leider de rattenvanger die voor de troepen uitgaat.

- **Dynamiseren en stabiliseren**

Waarderen en vieren wat er is en wat er goed gaat en ontregelen en vernieuwen waar dat nodig is. Daarbij gaat het om intelligent inspelen op het hebben van overvloed (wat lui maakt) en schaarste (wat onrustig maakt).

Food for thought

Leiden met zachte hand door inleving of met harde hand door confrontatie?

Hoe inspireer je anderen? Wat maakt de beste leiders? Inleving en dienstbaarheid of gezag en confrontatie? In de NRC van 16 november 2009 staat een artikel van Frank Furedi, hoogleraar sociologie aan de Universiteit van Kent. Kern van zijn betoog is dat zonder de erkenning van moreel gezag we veroordeeld zijn tot steeds meer regels en procedures. Afnemen van autoriteit en gezag leidt tot meer regels en daarmee een beknotting van de vrijheid. Er zijn grote voorbeelden met namen uit de kunstwereld en de sport waarin autoriteit en gezag hebben geleid tot optimale prestaties. Juist confrontatie, een harde hand en discipline daagt mensen uit om het uiterste uit zichzelf te halen, waardoor mooie dingen kunnen ontstaan. Niettemin laat een andere leiderschapsopvatting steeds vaker van zich horen. Dat is een vorm van leiderschap die faciliterend, uitnodigend en waardierend is. Stromingen als Servant Leadership en Appreciative Inquiry gaan uit van een aanpak waarin waardering en inleving

centraal staan. Wat is de beste vorm van leiderschap: inleving en dienstbaarheid of gezag en confrontatie?

Vakvreemde perspectieven

Charles Mingus

De enige Nederlander die in 1960 wist door te dringen tot de eregalerij van de Amerikaanse jazz, moest in eigen land genoeg nemen met een bescheiden rol. Floris Nico Bunink speelde enige tijd mee in de Charles Mingus Big Band, een van de meest legendarische jazzgezelschappen, onder leiding van Charles Mingus. Spelen in de bigband was een garantie voor muzikale ontwikkeling en professionele groei. Mingus werd de hemel in geprezen en vervloekt om zijn heftige aanpak, die gericht was op nauwkeurigheid en discipline en musici tot grote hoogte bracht. Mingus was een driftige leider, die soms letterlijk op de vuist ging met zijn muzikanten. Op de turbulente samenwerking met Mingus keek Bunink met een mengeling van trots en wrevel terug. Mingus staat echter niet alleen in zijn aanpak. Er zijn veel voorbeelden die laten zien dat excellentie en topkwaliteit met geweld tot stand worden gebracht.

Deze aanpak lijkt zich moeilijk te verhouden tot de leiderschapstheorie van Robert Greenleaf, die bekend is onder de naam Servant Leadership. Servant Leadership is een praktische, altruïstische filosofie die medewerkers en organisaties ondersteunt en dient. Het is een leiderschapstheorie die uitgaat van zelfsturing, gemeenschapszin en partnership in besluitvorming. Het is niet de leider die het boegbeeld is van de organisatie en gezag uitstraalt, maar het zijn de medewerkers die dit doen.

As it is in Heaven

De regisseur Kay Pollak lijkt aan te sluiten bij die theorie. Na zijn succesfilm 'As it is in Heaven', schreef Pollak een boek met de titel 'Leren van de mensen in je leven'. Net als in de film staan in het boek communicatie, samenwerking



en leiderschap centraal. Communicatie en samenwerking beginnen volgens Pollak bij het luisteren naar je innerlijke stem. Het begin van veel oplossingen ligt namelijk in jezelf. Alleen door je open te stellen voor anderen lukt echte samenwerking. Dat vraagt om leiderschap door inleving en begrip dat dienend en ondersteunend is. Boek en film illustreren dit aan de hand van prachtige voorbeelden. Zowel Mingus als Pollak zetten in hun opvatting van leiderschap inspireren en aandacht geven centraal. Maar de wijzen waarop ze dat doen, verschillen in hoge mate. Met zachte of harde hand?

Bronnen

- Bruijn, Hans de, *Managers en professionals*, Academic Service, 2008
- Charles Mingus (1922-1979), *Charles Mingus Big Band*
- Furedi, Frank, *Met afwijzen van gezag komt vrijheid in gedrang*, in het NRC van 14 November 2009, bijlage Opinie & Debat
- Pollak, Kay, *As it is in Heaven*, Zweedse film, 2004
- Pollak, Kay, *Leren van de mensen in je leven*, Bruna, 2008
- Trompenaar, Fons, *Grenzeloos Leiderschap*, Business Contact, 2008

Les 3 Deel van de wereld zijn



Praktijk

Huliya en Marina

Huliya

Huliya woont in Amsterdam-Oost. Zij is van Turkse afkomst. Huliya deed een inburgeringscursus. Zij weet nu wat een beurtbalkje is, wat een verkeersdrempel doet en dat er om zes uur in Nederland gegeten wordt. Huliya is nog nooit bij Marina, haar Nederlandse buurvrouw, geweest; heeft nog nooit in een tram of een trein gezeten en is nog nooit in het centrum van de stad geweest. Huliya kent geen autochtone mensen. Huliya heeft één grote hobby, en dat is koken.

Marina

Marina woont in Amsterdam-Oost. Marina is van Nederlandse afkomst. Marina ziet op tv dat er problemen zijn met allochtone mensen. Marina is wel in Turkije op vakantie geweest, maar was nog nooit bij Huliya binnen. Huliya is haar Turkse buurvrouw. Marina heeft nog nooit gesproken met een allochtone vrouw of man. Marina weet niet wat het suikerfeest is en waarom al die schoenen in het trappenhuis staan. Marina heeft één grote hobby, en dat is koken.

Thema

Een brede blik

Nederland heeft een pluralistisch karakter wat afkomst, cultuur en godsdienst betreft. Taal en cultuur zijn van belang om de eigen identiteit te onderschrijven, maar ook als middel om met andere culturen en mensen om te gaan. Niet minder belangrijk zijn ruimte en respect geven aan elkaar. De vraag is hoe we in dit pluralistische model in plaats van naast elkaar met elkaar kunnen leven. Vaak weten allochtone en autochtone mensen niet goed hoe ze elkaar moeten ontmoeten. Allemaal vinden we het lastig om anderen te leren kennen die anders zijn dan wijzelf. De samenleving is een levende entiteit die voortdurend verandert. Als gemeente is het noodzakelijk niet alleen oplossingen te zoeken voor deelproblemen die met deze verandering gepaard gaan, zoals taalachterstand, werkloosheid of discriminatie, maar om samen met burgers te kijken naar mogelijkheden om met elkaar in contact te komen. Waarbij wij de doelgroepen de ruimte geven om zelf te bepalen hoe ze vorm willen geven aan de ontmoeting. Dat vraagt van ambtenaren om een 'brede blik'. Een 'brede blik' betekent ook: vraagstukken in relatie tot elkaar kunnen zien. Begrijpen dat inburgering gaat over wonen, werken, leren, maken, spelen en zorgen. Inburgering betekent: bewust deel van de wereld zijn.

Theorie

Gemeenten zien als sociale dynamische systemen

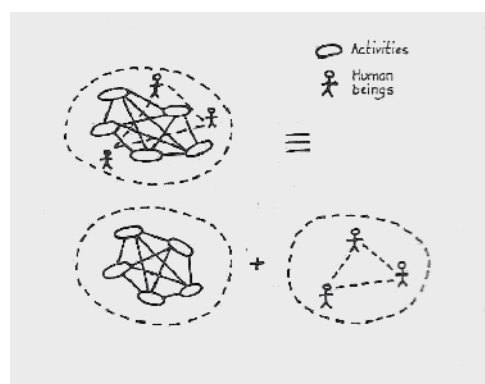
Veel problemen in onze samenleving worden, volgens Luc Hoebeke, veroorzaakt door de impliciete aanname dat een samenleving bestaat uit anonieme aggregaties van mensen. Het gegeven dat ook deze mensen relaties onderhouden, wordt niet onderkend.

Hoebeke ziet gemeenten als netwerken van werk- en leefsysteem, die op enige manier hecht of losjes met elkaar verbonden zijn via mensen die zich op knooppunten van deze systemen bevinden. De informele transacties tussen

deze mensen speelt een belangrijke rol bij wat de samenleving is en doet. Omdat er voortdurend informele transacties op tal van knooppunten plaatsvinden, zijn de systemen voortdurend in beweging: ze zijn dynamisch.

Wat moet je je voorstellen bij een dynamisch sociaal systeem? Een sociaal dynamisch systeem laat zien dat gebeurtenissen te herleiden zijn tot versterkende en verzwakkende relaties van mensen en instellingen. Zo kun je, bijvoorbeeld, laten zien dat de zorg voor ouderen samenhangt met de wijze waarop zorg wordt geboden en dat de wijze waarop die zorg wordt geboden de positie van ouderen zwakker of sterker maakt. Tegelijkertijd laat systeemdynamiek ook zien dat stedenbouwkundige vraagstukken, arbeidsvraagstukken en economische ontwikkelingen samenhangen met zorg voor ouderen (en met elkaar) en daar positief of negatief invloed op hebben. Door met een brede blik te kijken en te begrijpen hoe die dynamiek in systemen werkt, voorkom je dat je één vraagstuk oplost en er tien produceert. Breed kijken betekent geëngageerd zijn of, anders gezegd: in dienst zijn van de samenleving (n.b. de letterlijke betekenis van engagement is: in dienst zijn van).

Dynamische systemen en engagement



De les

Groot denken, klein doen inzichten en handvatten voor de praktijk

Hoe kun je leren om je werk als deel te zien van een groter geheel? Beroemd is het verhaal van twee mannen die aan het werk zijn met stenen en cement. Dan komt er een kind langs dat aan de mannen vraagt: ‘Wat zijn jullie aan het doen?’ ‘Nou,’ zegt de eerste man, ‘ik metsel een muur.’ ‘En ik,’ zegt de tweede man, ‘ik bouw een kathedraal.’ Waarop het kind zegt: ‘Ik wil later kathedraal-bouwer worden.’ Je kunt de vraag ook anders stellen: ‘Hoe bouw je een kathedraal?’ De metselaar doet dat door een muur te metselen: de eerste muur van de kathedraal. De les met als onderwerp: deel van de wereld zijn en een brede blik hebben, gaat over de verbinding van dromen en doen of, anders gezegd: groot denken en klein doen. Wat is daar voor nodig?

- **Anders kijken en betekenis creëren**

Plaats je activiteit in het perspectief van een grotere activiteit. Laat je inspireren door het grotere geheel, waaraan je werkt zoals het kind dat later kathedraal-bouwer wil worden.

- **Begin maar ergens**

Veel van onze dromen blijven dromen, omdat we er over door blijven praten maar niet iets gaan doen. Begin maar ergens. Kijk wat voor nu haalbaar is en wat je wel kunt doen.

- **Niet alles zelf willen oplossen**

Zorg dat je samen met je doelgroep het beleid maakt voor de doelgroep.

- **Uitzaaien voor de lange termijn**

Niet alles hoeft direct een oplossing te bieden. Creëer ruimte om met zaken bezig te zijn die niet onmiddellijk resultaat opleveren. Om goed bezig te zijn met je werk, kun je niet altijd alleen de kortste weg bewandelen. Algemene kennis, inspiratie en een brede blik maakt dat mensen hun doelen voor de korte en de lange termijn realiseren.

- **Verhalen zoeken en vertellen**

Met verhalen creëren we betekenis en inspireren we elkaar om anders te kijken en te denken. Verhalen zoeken, verzamelen en vertellen zijn een grote bron voor vernieuwing.

- **De kunst om de bomen én het bos te zien**

Om systeemdynamiek in beeld te brengen, zijn methoden ontwikkeld die ieder weer hun eigen opvatting over systeemdenken laten zien. Voorbeelden daarvan zijn het maken van causale loopdiagrammen, sociotechniek of het maken van organisatieopstellingen. Ook is er literatuur die ingaat op het allesverbindende patroon of de samenhang van vraagstukken (Senge, *De vijfde discipline*)

Food for thought

Overzicht of contact? Vogels of varkens?

Deel van de wereld zijn gaat uit van een brede blik. Door te kijken naar het hele systeem kun je naar een specifiek vraagstuk kijken in samenhang tot andere vraagstukken en dynamieken. Het is als een web of een kluwen: als je ergens trekt, gebeurt er overal iets. Maar waar dan te beginnen? Kijken naar het hele systeem leidt tot grote abstracties en soms zelfs tot verlamming. Is kijken naar het hele systeem niet de oorzaak van verwijdering tussen burgers en politiek? Door een vraagstuk klein te maken en het op te pakken binnen de directe levenssfeer van burgers, voorkom je het ontstaan van een politieke laag die losgezongen is van wat er daadwerkelijk gebeurt. Maar dan dreigt de bredere context al gauw uit het oog te raken. Wat is effectiever: het overzicht – hoog in de lucht als vogels? Of het contact en de tastbare wereld als bij varkens die de geur en structuur van klei kennen?

Vakvreemde perspectieven

De kleine prins

Het boek *De kleine prins* van Antoine de Saint-Exupéry gaat over een kleine blonde prins die met een vulkaan en een bloem op een eigen planeet woont. Dan gaat hij op reis en komt hij op andere planeten, waaronder de aarde. Hij ontmoet de piloot die neer is gestort in de woestijn en de vos die getemd wil worden om van betekenis te zijn. Hij ziet dat er meer is dan zijn kleine eigen planeet. In een gesprek met de piloot laat hij zien hoe smal mensen kunnen kijken en denken:

“Ik ken een planeet waarop een Meneer met een rode kop woont. Hij heeft nog nooit een bloem geroken. Hij heeft nog nooit naar een ster gekeken. Hij heeft nog nooit van iemand gehouden. Hij heeft nog nooit iets anders dan

optelsommen gemaakt. En de hele dag zegt hij net als jij: ‘Ik ben een belangrijk man! Ik ben een belangrijk man!’ ‘En dan zwelt hij van trots. Maar dat is geen man, dat is een zwam!’

- “Een wat?”

- “Een zwam!”

De kleine prins was nu spierwit van drift.



Bronnen

- Hoebeke, Luc, *Making Work Systems Better*, Wiley, 1994
- Saint-Exupéry, Antoine de, *De kleine prins*, Donker B.V., Uitgeversmaatschappij, 2005
- Senge, Peter, *De vijfde discipline*. Scriptum, 1992

Les 4 Leren in nabijheid



Praktijk

Kennis loopt weg

Gemeenten hebben te maken met ontwikkelingen in de samenleving die het vasthouden en verspreiden van kennis (kennisdiffusie) meer dan ooit belangrijk maken. Zo signaleert vicevoorzitter van de Raad van State, Herman Tjeenk Willink, in zijn jaarverslagen al geruime tijd deskundigheidsverlies binnen het openbaar bestuur. Daarnaast kiezen jonge ambtenaren steeds vaker alsnog voor zelfstandigheid. Het is moeilijk talent te krijgen en vast te houden. De inschatting van het CPB is dat in 2015 Nederland 1,5 miljoen ZZP'ers telt (het zijn er nu 770.000). Een ander kennislek is de pensioensuittocht van ambtenaren. Het antwoord op deze ontwikkelingen is inhuur van externen. Maar met het uitbesteden van taken wordt ook de kennis en ervaring uitbesteed. Dat is niet alleen kostbaar, maar ook zorgwekkend. En dat terwijl de overheid al jaren streeft naar reductie van kosten en omvang van externe inhuur. Publieke organisaties hebben de opgave budgetten en functies te reduceren. Een laatste ontwikkeling die dit alles nog ingewikkelder maakt, is de toename van taken en vraagstukken in zowel aantal en omvang als in complexiteit.

Thema

De lerende gemeente

De hiernaast genoemde ontwikkelingen zijn van invloed op de betekenis van het begrip 'de lerende gemeente'. Ten eerste: hoe vinden we jong talent en houden we dat vast? Ten tweede: hoe zorgen we dat de kennis van de vertrekkende generatie niet weglekt? Ten derde: hoe spelen we in op de toenemende complexiteit van taken en vraagstukken? Ten vierde: wat betekent de groei van zelfstandigen voor de inrichting van de bedrijfsvoering en het kennismanagement van de gemeente? Ten vijfde: hoe kunnen we leren van voorbeelden die laten zien dat het anders kan? Ten zesde: hoe verbinden we persoonlijke groei met de groei van de organisatie? Tegelijkertijd zijn er nog andere ontwikkelingen die werken en leren sterk beïnvloeden, zoals internettechnologie en mobiliteit. Daarnaast verandert de betekenis van werk: de tweedeling tussen mensen die werk als taak zien en degenen die werk als *leven* zien, vindt ook plaats binnen ambtelijke sferen. De ambtelijke organisaties zijn doorgaans niet voldoende uitgerust voor al deze ontwikkelingen.

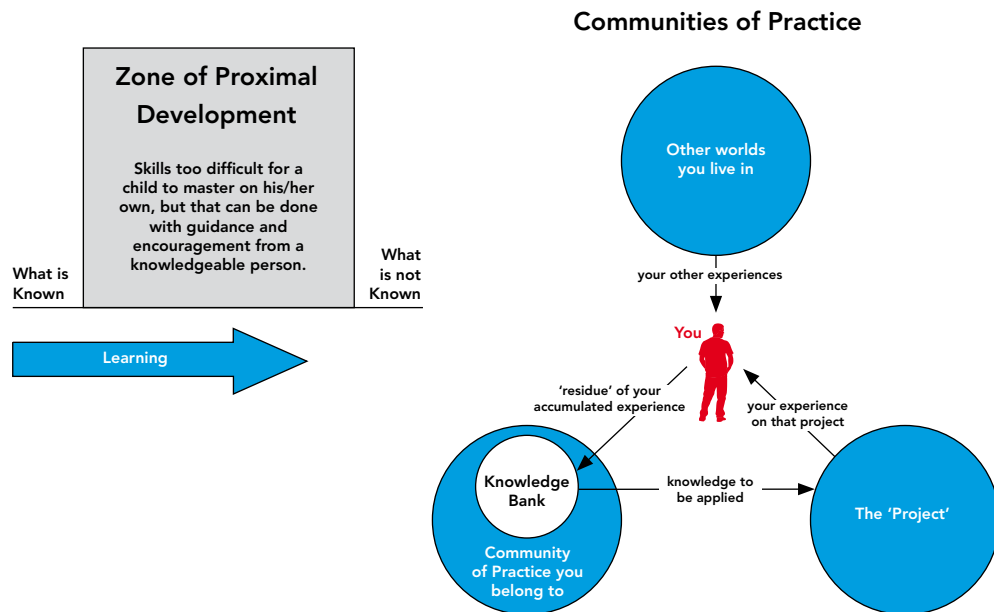
Theorie

Zones van nabije ontwikkeling en 'Communities of Practice'

In de jaren dertig van de vorige eeuw constateerde de Russische psycholoog Lev Vygotsky dat leren een complex fenomeen is, dat steeds verandert terwijl het zich openbaart. Mensen leren vooral van anderen die in de nabije omgeving actief zijn. Tegelijkertijd heeft iemand die leert ook invloed op andere mensen in die nabije omgeving. Hij noemt dat een 'zone van nabije ontwikkeling'. Een zone van nabije ontwikkeling is het ontwikkelingspotentieel dat iemand heeft. *"Het is de afstand tussen het niveau van de actuele ontwikkeling (van het kind), bepaald met behulp van zelfstandig opgeloste opgaven, en het niveau van de mogelijke ontwikkeling (van het kind), bepaald met behulp van opgaven die (door het kind) opgelost worden onder begeleiding of in samenwerking met*

andere knappere medeleerlingen” (Vygotsky, heruitgave 1996, p. 152). Het gaat dus om het verschil tussen wat iemand nu al kan en mogelijk zou kunnen leren in interactie met andere mensen. Dit concept van Vygotsky lijkt met de dag aan betekenis te winnen en is een bron voor het nadenken over actuele leerarrangementen. Ook de *Lerende Gemeente* baseert zich op dit concept.

Een tweede bruikbaar concept is *Communities of Practice* van de socioloog Etienne Wenger (1999). Wenger constateerde dat, los van formele organisatievormen, praktijkgemeenschappen ontstaan waarin mensen samenwerken en kennis uitwisselen. Die praktijkgemeenschappen vormen zich rond een vraagstuk (bijvoorbeeld veiligheid in de Vogelbuurt), een kennisdomein (bijvoorbeeld stedenbouwkundige ontwikkeling), een aanpak (bijvoorbeeld waarderend vernieuwen) of een gemeenschappelijke ervaring (bijvoorbeeld studie). Kenmerkend voor deze gemeenschappen is de identiteitsvorming van de groep en van de afzonderlijke leden. Identiteitsvorming draagt sterk bij aan de betrokkenheid op het werk en leren in het werk. Communities of practice kunnen niet opgericht worden, ze ontstaan. Wel kun je voorwaarden creëren waardoor ze kunnen ontstaan.



De les

Leren en werken integreren

Hoe kunnen gemeenten leren? Wat kunnen ze doen om voorbereid te zijn op ontwikkelingen in de samenleving? Door voortdurend in contact te blijven mét die samenleving. De lerende gemeente is een ambtelijke organisatie die wakker is en betrokken, waarin leren en werken hand in hand gaan. Om een lerende gemeente te zijn, zijn alle lessen aan de orde: van breed denken (les 3) tot de inrichting van de ambtelijke organisatie (les 8), van aandachtig leiderschap (les 2) tot omgaan met macht en politieke processen (les 7). Hieronder gaan we in op één dimensie: de integratie van leren en werken.

- **Leren in nabijheid**

Vygotsky liet ons al inzien dat leren in nabijheid aansluit bij een natuurlijke manier van leren. Leren in nabijheid gaat over in contact zijn met *deskundigheid in actie*. Meemaken, ervaren, zien, voelen en erin staan is het begin van alle leren.

- **Voorwaarden scheppen voor communities of practice**

Praktijkgemeenschappen (communities of practice) zijn broedplaatsen voor identiteit. Het gaat dan om gemeenschappelijke identiteit (wie wij zijn en waar we voor staan) en unieke identiteit: een vertrekpunt van waaruit je je kunt onderscheiden en profileren (wie ik ben en waar ik voor ga).

- **Geen plicht maar passie**

De nieuwe ambtenaar ziet zijn werk niet als taak, maar als levensvervulling. Hij handelt niet uit plicht, maar uit passie. Hij werkt voor het kind, het milieu, de veiligheid of het welzijn van mensen. Hij identificeert zich met zijn project en niet met zijn dienst of afdeling.

- **Werk is ook een ontmoetings- en inspiratieplek**

De huidige medewerkers kiezen voor een baan die ruimte geeft voor ontwikkeling, waarin ze in een goede vriendschappelijke sfeer kunnen werken en duidelijk kunnen bijdragen. Het moet zichtbaar resultaat opleveren, anders haken ze af.

- **Hoge prioriteit aan kennisontwikkeling en kennisverspreiding**

Kennisontwikkeling en kennisdiffusie zijn belangrijke peilers in het openbaar bestuur. Het zijn zaken die tijd, geld en inspanning kosten. Prioriteit hieraan geven loont niet onmiddellijk, maar wel op termijn.

- **Kweekvijvers en broedplaatsen**

Geef ruimte aan jong talent en laat medewerkers alsnog hun talenten ontdekken. Dat kan door mobiliteit van medewerkers hoge prioriteit te geven.

- **Ruimte voor inspiratie en fascinatie**

Een gemeente bestaat, net als iedere andere organisatie, uit individuen: mensen met een eigen geschiedenis en met eigen fascinaties. Vaak hebben zij veel meer in huis dan zij in hun werk kwijt kunnen. Door ruimte te geven om te kijken wat mensen met die fascinaties kunnen, ontstaat niet alleen meer plezier, maar ook een enorme verrijking van inzichten en perspectieven.

- **Schaduwleren**

Schaduwleren is de creatie van een extern geweten. Iemand die je bij de les houdt en je bevraagt op je handelen, het effect ervan en de overwegingen die je erbij hebt. Geen coach, maar een maatje.

- **Light design: individuele leerarrangementen**

Mensen weten doorgaans beter waar ze mee geholpen zijn dan organisaties denken. Bovendien start een leerproces al met erover te denken. Door het creëren van individuele leerarrangementen komt de integratie van werk en praktijk dichterbij. Geen zware leertrajecten, maar *light design*.

Food for thought

Ambitie en ontwikkeling of bewezen expertise?

De samenleving is in voortdurende transformatie. Om in te kunnen spelen op deze transformatie moeten gemeenten bewezen expertise en kennis die jarenlang is opgebouwd aanwenden en heel precies toesnijden op vraagstukken van deze tijd. Ervaring en historisch besef zijn noodzakelijke instrumenten voor een lerende gemeente. Door terug te kijken ontstaan inzichten voor vernieuwing. Of gaat het juist om vooruit kijken? Waarbij de veranderkracht in energie voor vernieuwing zit; waarin ambitie en ontwikkeling hand in hand gaan met het ‘on the job’ verwerven van voldoende inhoudelijke kennis (in een metaforische snelkookpan) om daarmee in te kunnen spelen op vastgeroeste patronen en ingesleten routines?

Hiermee hangt de volgende vraag samen: **Leren en ontwikkeling als kernactiviteit of kennisdeling en kenniscreatie werkendeweg en samen met de klant?**

Als je wilt dat medewerkers zich ontwikkelen en niet wegzinken in de waan en de hectiek van de alledaagse werkelijkheid, zul je niet alleen condities voor leren moeten creëren, maar ook moeten contracteren op leeroutput, en leren als kernactiviteit met targets en uren binnen de functie moeten benoemen. Zo gaat de lerende gemeente voor de kerntaken uit. ‘Nee’, zeggen anderen, ‘waar het om gaat is dat leren als een schaduwtraject is ingebouwd in de lopende activiteiten.’ Wil je ontwikkeling en groei echt faciliteren dan zal je zodanig moeten sleutelen aan de inrichting van de alledaagse werkpraktijk dat er als van nature rust voor reflectie en ruimte voor kennisuitwisseling gaat ontstaan.

Vakvreemde perspectieven

Etre et Avoir

Het maken van nauwkeurige beschrijvingen van een situatie waarin ook gemoed en stemming worden beschreven en details worden toegelicht, geven een doorkijkje in hoe een moment uit de praktijk eruit ziet. Dit soort ‘rijke’ of ‘vette’ beschrijvingen (‘thick descriptions’) helpen om zicht te krijgen op het eigen handelen (introspectie) en het effect van het handelen op de omgeving (reflexiviteit). Een ander medium voor ‘rijke’ beschrijvingen is film. In de film



Etre et Avoir van Nicolas Philibert uit 2002 staat leren centraal. Wat de film vooral laat zien is het belang van een praktijkgemeenschap, waar lid zijn vormend is voor de identiteit van zowel de kinderen, de onderwijzer als op afstand ook de ouders.

Bronnen

- Boonstra, Jaap, *Lopen over water*, Oratie, UvA, 2004
- Staveren, Arienne van, *Zonder wrijving geen glans*, Van Gorcum, 2007
- Vygotsky, Lev S., *Cultuur en ontwikkeling*, Amsterdam: Boom, 1996
- Vygotsky, Lev S., *Mind in Society: The Development of Higher Psychological Processes*, Cambridge: Harvard University Press, 1978
- Wenger, Etienne, *Communities of Practice*
- Philibert, Nicolas, *Etre et avoir*, 2002

Les 5 Ambassadeurs van verschil



Praktijk

Wij vielen uit de school...

Het Parool van 10 sept. 2009 bericht het volgende: AMSTERDAM - Zes jongeren gaan de komende maanden langs Amsterdamse vmbo-instellingen om over hun eigen ervaringen op school te vertellen. Ze stopten zelf allemaal op een gegeven moment met hun opleiding, maar gingen uiteindelijk toch weer de schoolbanken in. Nu gaan ze leerlingen duidelijk maken dat het belangrijk is om een diploma te halen en niet voortijdig met hun opleiding te stoppen. Staatssecretaris Marja van Bijsterveldt (Onderwijs) lanceerde het team donderdag op het ROC van Amsterdam. Het clubje rolmodellen krijgt ook een speciale website. Potentiële schoolverlaters kunnen daar over hun ervaringen lezen en hen ook vragen stellen.

Thema

Verskil exploiteren en verhalen vertellen

Het voorbeeld dat hiernaast staat, laat een aanpak zien om het vraagstuk van schooluitval anders op te pakken. Die aanpak kun je duiden als 'het goede voorbeeld geven' of mensen uit de eigen groep hun verhaal laten vertellen, als het inzetten van ervaringsdeskundigen of het stellen van een rolmodel. Wat onder die duidingen ligt, is dat er meer stemmen zijn en meer belevingen over wat schooluitval is en hoe het eruit kan zien. De aanpak potentiële schoolverlaters de mogelijkheid te bieden hun eigen verhaal te vertellen. Door verhalen te vertellen - hier de verhalen van de zes jongeren - komen verschillen naar voren en wordt zichtbaar dat iedere scholier die uitvalt een eigen verhaal heeft. Maar niet alleen de verhalen van de jongeren zelf tellen mee, ook die van hun ouders, de jongeren die nog op school zitten, de leerkrachten en de leerplichtambtenaar. De variëteit die dan ontstaat, biedt niet alleen aanknopingspunten voor oplossingsrichtingen, maar is in zichzelf al een motor voor verandering. Casusadoptie en verhalen vertellen is niet vanzelfsprekend. Daarvoor zijn ambassadeurs nodig: ambassadeurs van verschil.

Theorie

Meervoudig kijken

Lange tijd zijn we ervan uitgegaan dat de wereld maakbaar was en enkelvoudig. Dat er één werkelijkheid was, één beste aanpak, dé oplossing van het probleem. Maar als je ervan uitgaat dat de wereld meervoudig is, dat iedereen anders kijkt en denkt en ervaart, en daarmee dus ook andere dingen ziet en waardeert, dan is wat *de werkelijkheid* is nog niet zo duidelijk. Die werkelijkheid krijgt meer gezichten. Hoe komen we er dan achter wat we kunnen doen? Theorieën die uitgaan van een meervoudige werkelijkheid maken vaak gebruik van verhalen van verschillende mensen. Het uitgangspunt van narratieve strategieën is dat

een individu eigen betekenis geeft aan feiten en gebeurtenissen in, zoals de psycholoog Karl Weick aangeeft, een meerstemmig proces. En meerstemmigheid biedt de vereiste variëteit om complexe systemen beter te kunnen begrijpen. Weick zegt dat de wet van vereiste variëteit aangeeft dat de variëteit in een systeem minstens zo groot moet zijn als de variëteit in de omgeving, of - in de woorden van Ross Ashby: *'Only variety beats variety'*.

De les

Verskil zien als rijkdom in plaats van last

De les is een pleidooi voor verschil waarderen, en onderkennen dat de wereld meervoudig en niet maakbaar is. Maar, als je uitgaat van deze aannames, hoe kun je dan vraagstukken waarbij meer van hetzelfde niet helpt, oppakken en verder brengen? Wat kun je doen als gemeente om een probleem als schooluitval op te pakken?

- **Van buiten naar binnen kijken**

Door de praktijk op te zoeken en de zaak concreet te maken wordt ook duidelijk hoeveel verschillende invalshoeken er zijn en hoezeer beelden en ervaringen van betrokkenen verschillen. Casusadoptie betekent aan de hand van een aantal praktijksituaties die veelheid in beeld te brengen om van daaruit tot oplossingsrichtingen te komen. Het verzamelen en uitwisselen van verhalen laat zien dat daarmee al beweging komt in vastzittende vraagstukken.

- **Zonder wrijving geen glans**

Met het verschillen ontstaan ook geschillen. Door te zoeken waar fricties vandaan komen, krijgen we zicht op onderliggende aannames en belangrijke individuele of collectieve waarden. Die bieden vervolgens vertrekpunten voor weer nieuwe verhalen.

- **Ambassadeurs van verschil aanstellen**

Hoe breng je nieuwe inzichten en ervaringen verder? Hoe zorg je dat casusadoptie een vliegwiel in werking zet in een richting die je voor ogen hebt? Verankering en verzilvering is een van de grootste vragen waar we mee worstelen als het gaat om complexe vraagstukken (zgn. 'wicked problems'). Durf en lef tonen door het bewust aanstellen van ambassadeurs van verschil, die de werking van verhalen doorvertellen, kan daarbij helpen.

- **Niet maakbaar, wel constructief bijdragen**

Onderkennen dat de wereld niet maakbaar is, dat sommige vraagstukken er altijd zullen zijn en dat de werkelijkheid onze fantasie overstijgt, geeft ruimte voor nieuwe invalshoeken waarmee we wél constructief kunnen bijdragen aan problemen in de samenleving. Dat begint met verschil zien als rijkdom.

Food for thought

Sturen op verschil of op gemeenschappelijkheid?

Verskil lijkt een steeds belangrijkere noemer te zijn om veranderingen en dynamieken in de samenleving te duiden, maar ook om ze een plek te geven en te kunnen waarderen. Dat gaat niet zonder slag of stoot. Maar is dat erg? Fricties, wrijvingen en productieve conflicten zijn vaak de motor voor creativiteit en vernieuwing. Of is gemeenschappelijkheid de motor? Gaat het erom vooral te kijken naar overeenkomsten? Wat bindt ons? Waarin zijn we één Amsterdam? Wat is het hart van de Amsterdammer, de Nederlander, de wereldburger die in ontmoeting kan komen met andersdenkenden? Het gevaar van sturen op verschil is dat burgers zich niet meer identificeren met de gemeente, zich niet meer betrokken voelen. Het gevaar van sturen op gemeenschappelijkheid is dat verschil geen ruimte krijgt, en er één werkelijkheidsopvatting gaat domineren, die groepen in de samenleving uitsluit.

Vakvreemde perspectieven

Alice in Wonderland

Alice's Adventures in Wonderland (vaak afgekort tot 'Alice in Wonderland') is een (kinder)boek uit 1865 van Lewis Carroll. Het verhaal is misschien wel het bekendste voorbeeld van meervoudig kijken. Onderstaand fragment beschrijft de ontmoeting van Alice met de Soepschildpad en de Griffioen.

"Ik ben één keer bij hem geweest", zuchtte de Soepschildpad, "toen kreeg ik Lachpijn en Griep". "Zo was het, zo was het", zuchtte de Griffioen op zijn beurt en beide dieren verborgen hun gezichten in hun poten. "En hoeveel uur per dag had u school?", zei Alice, die gauw over iets anders wou beginnen. "De eerste dag tien uur," zei de Soepschildpad, "de tweede negen uur en zo verder". "Wat raar!", riep Alice. "Helemaal niet raar", zei de Griffioen, "we gingen er heen om onderwijs te genieten en daar geniet je iedere dag minder van." Dit was een heel nieuw gezichtspunt voor Alice....



Rashomon

Een ander voorbeeld van werkelijkheidsconstructie is de film *Rashomon* van Akira Kurosawa (1950). De film opent met drie personages, die voor de stromende regen komen schuilen onder de Rashomonpoort: een terneergeslagen priester, een houthakker en een cynische, schijnbaar zorgeloze derde man. De houthakker begint het verhaal te vertellen van een proces waarbij hij als getuige betrokken was. Tajomaru (Mifune), een beruchte bandiet, werd geëxecuteerd nadat hij een echtpaar had overvallen in een bos. De vrouw verkrachtte hij, de

man, een samurai, heeft hij vermoord. Of toch niet? Over het begin van het verhaal is iedereen het eens: de overval en verkrachting. Maar wat dan volgt, is minder duidelijk; de bandiet, de vrouw, de houthakker en zelfs de dode man (die spreekt via een medium) geven elk hun versie van de feiten, die in niets op elkaar lijken. In vier lange flashbacks zien we vier verschillende scenario's van hetzelfde verhaal en de voor de hand liggende vraag is dan ook: wie spreekt de waarheid? Bestaat er wel een objectieve waarheid?



Bronnen

- Carroll, Lewis, *Alice's Adventures in Wonderland*, 1865
- Kurosawa, Akira, *Rashomon*, Japanse film, 1950
- Morgan, Gareth, *Beelden van organisatie*, Scriptum, 1994
- Weick, Karl, *Sensemaking in organizations*, Foundations for Organizational Science, 1995

Les 6 Samenwerken, competitie en creativiteit



Praktijk

Gemeenten moeten elkaar niet beconcurreren!

NRC Rotterdam, 9 sept. Verouderde bedrijventerreinen moeten over tien jaar zijn opgeknapt. De bedrijvenparken moeten professioneel worden geleid en beheerd door private partijen. Provincies moeten ervoor zorgen dat gemeenten samenwerken en elkaar niet beconcurreren met goedkope locaties op het platteland die het landschap schaden. Dat zijn de belangrijkste aanbevelingen van het

advies van de Taskforce Bedrijventerreinen, gemaakt op verzoek van het kabinet en vandaag aangeboden aan de ministers Van der Hoeven (Economische Zaken, CDA) en Cramer (Milieu en Ruimte, PvdA). De taskforce stond onder leiding van Peter Noordanus, bestuursvoorzitter van projectontwikkelaar AM. Het plan moet een einde maken aan de versnippering en aan de stagnatie van de herontwikkeling van bedrijventerreinen.

Thema

De noodzaak van grensoverschrijdend samenwerken

Om vraagstukken waar gemeenten zich voor gesteld zien op te kunnen pakken is grensoverschrijdend samenwerken nodig. Er gaat geen dag voorbij of je hoort dit op de radio of je leest het in de krant. Maar wat is samenwerken eigenlijk? En hoe doe je dat? Is het iets wat we zomaar kunnen of moeten we het leren? Sluit grensoverschrijdend samenwerken competitie uit? Zijn samenwerken en concurreren tegenstrijdige werkwijzen of zijn er vormen mogelijk waarin ze hand in hand gaan? En is competitie weg te denken uit ons handelen? Is niet elke vorm van interactie samenwerken? En hoe verhoudt dat andere begrip dat je steeds hoort, het woord creativiteit, zich tot samenwerken en competitie? In deze les gaan we in op de triade samenwerken, competitie en creativiteit.

Theorie

Grensoverschrijdend samenwerken en creatieve concurrentie

Deze les gaat over de triade tussen samenwerken, competitie en creativiteit. De kerngedachte daarbij is dat deze concepten elkaar niet uitsluiten, maar elkaar nodig hebben (interdependent zijn). Onderstaand geven we twee theoretische noties die de grondslag vormen voor deze triade.

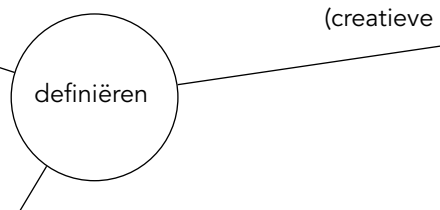
Grensoverschrijdend samenwerken

Grensoverschrijdend samenwerken gaat over het opzoeken en overgaan van grenzen van je dagelijkse werkpraktijk en routines, en het aangaan van verbindingen met mensen die dat ook doen of zouden moeten doen. Hoe ga je die verbindingen aan? Door te zoeken naar een aanknopingspunt in het sociale proces vanuit de vraag: waar hebben we elkaar nodig of versterken we elkaar? (samenwerking zoeken en definiëren). Vervolgens gaat het erom samenwerken vanuit drie dimensies te zien als:

- **vak**, met eigen competenties zoals het bouwen van netwerken, het kunnen omgaan met verschil, weten hoe je andere partijen kunt vinden en betrokken maakt, en weten hoe je verschillende ontwikkelpaden naast elkaar kunt laten ontstaan;
- **vernieuwingsstrategie**: een creatief proces waar het gaat om het herkennen van mogelijkheden en die verder uitbouwen, het op elkaar betrekken van kennis en inzichten waardoor nieuwe perspectieven ontstaan en het durven experimenteren waarbij mislukken mag;
- **relationeel proces** waarin emoties en gevoel van betrokkenen aan de orde zijn en waarin status, macht en afhankelijkheid een rol spelen. Grensoverschrijdend samenwerken heeft een emotionele, een symbolische en een politieke kant. Om hier goed mee om te gaan, zijn zaken van belang als: elkaar dingen gunnen, respect tonen en tegelijkertijd zorgen dat zaken niet worden toegedekt omwille van gezichtsverlies, angst of schaamte (van Staveren, 2007).

Samenwerken zien als vak
(inhoudelijke dimensie)

Samenwerken zien als vernieuwingsstrategie
(creatieve dimensie)



Samenwerken zien als relationeel proces
(sociale dimensie)

Creatieve concurrentie

Geert Teisman introduceerde het begrip 'creatieve concurrentie'. Creatieve concurrentie houdt in dat meerdere partijen parallel aan vraagstukken werken. Tijdens het proces zijn er meerdere terugkoppelbijeenkomsten met alle partijen, belanghebbenden en opdrachtgevers, en worden de verschillende concepten, oplossingsrichtingen en aanpakken doorgesproken en becommentarieerd. Zo worden langzamerhand de criteria duidelijk waaraan oplossingen moeten voldoen. Daarmee kunnen de partijen weer aan de slag om verder te werken. Concurrentie tussen de teams moet de teams aanzetten tot creativiteit en het zo goed mogelijk maken van de eigen oplossing. De ontwikkelpaden blijven zo lang mogelijk naast elkaar bestaan. Soms moet er dan een keuze worden gemaakt, maar vaak dragen verschillende concepten allemaal bij aan het vraagstuk en versterken ze elkaar. Uiteindelijk moet een keuze gemaakt worden uit de uitgewerkte alternatieven. Concurrentie en competitie zijn aanjagers van creativiteit en kwaliteit, omdat het teams aanzet om onderscheidend en beter te zijn.

De les**Een triade van drie concepten**

“Wat is dat toch met deze stad? Wat een rare mensen allemaal. Ze doen allemaal zo moeilijk. Ze gaan raar met elkaar om en iedereen weet het beter dan anderen en zo lijkt het wel of iedereen elkaar zit af te troeven”, vroeg iemand uit het Zuiden mij. Toen zei ik “Ja, maar dit is wel een stad met creativiteit, die juist ontstaat door kinnesinne en strijd. Het is heel irritant, iedereen weet het altijd beter. Het zijn etters, maar er komen wel mooie dingen uit....” (rondetafelgesprek november 2009)

Samenwerken, concurrentie en creativiteit zijn een triade, een verbinding tussen drie concepten die elkaar versterken en nodig hebben. Hoe zorg je dat die triade gaat ontstaan? Onderstaand vijf werkzame inzichten:

- **Durven dromen**

Verken wat er is vanuit het vraagstuk, durf te dromen over hoe je het zou willen hebben zonder praktisch of realistisch te zijn, werk met vakvreemde perspectieven, kijk of er aanknopingspunten zijn om uit te werken en durf onvoorziene richtingen op te gaan.

- **Creatieve destructie**

‘Kill your darlings’ en durf ook af te breken. Elk creatieproces gaat gepaard met destructie en vaak ook met emotioneel geweld. Destructie is een creatief proces waarmee relaties onder druk komen te staan en emoties worden opgeroepen. Om daar goed mee om te gaan is lef en verstand nodig.

- **Fixaties en fricties onderzoeken**

Onderzoek waar samenwerking en competitie op vastlopen en onderzoek onderliggende waarden en aannames. Deze verschillen en botsen. Zie die verschillen als een rijkdom in plaats van last en zie fricties als bron voor vernieuwing.

- **Een derde inbrengen**

Voor constructief samenwerken helpt een *derde*. Dat kan een derde partij, een nieuwe speler, een andere aanpak of een nieuwe praktijk zijn. Je kunt bewust nieuwe praktijken maken, tenders uitschrijven, projectgroepen organiseren door alle kokers heen. Voor het vinden van een derde is creativiteit nodig. Een derde kan leiden tot competitie. Zo gaan competitie, creativiteit en samenwerken hand in hand.

- **Confronteren is ontmoeten**

Elk conflict of confrontatie is weer een aanleiding voor drie nieuwe ontmoetingen. Confrontatie en wrijving is het opzoeken en uitzoeken van waar het werkelijk om gaat. Zonder wrijving geen glans.

Food for thought

Concerngedachte of creatieve concurrentie?

Adviesgroep Amsterdam (AGA) werkt aan vraagstukken binnen de gemeente en is zelf deel van die gemeente. Zij laat zien dat commitment, betrokkenheid, je erbij voelen horen, aandacht krijgen en van betekenis zijn, bijdragen aan grensoverschrijdend samenwerken. Een uitgangspunt van AGA is de concerngedachte. Als Stad zijn we één geheel, één grote familie, waarin we voor elkaar zorgen en elkaars kracht gebruiken. Daarbij is het belangrijk dat we goede werkwijzen en inzichten delen en zo met elkaar werken aan de beste aanpak voor lokaal bestuur. Concurrentie in een politiek gevoelige omgeving waarin publieke en private partijen voortdurend langs en over elkaar heen schuren, geeft alleen maar interne ambtelijke spanning, leidt tot hoge representatiekosten en maakt kwetsbaar voor de buitenwereld. Tegelijkertijd zijn er ook voorbeelden binnen en buiten Amsterdam te vinden waarin concurrentie een krachtige motor voor vernieuwing, uitdaging en het scherp houden van ambities blijkt te zijn. In bovenstaande theorieles wordt dit benoemd als creatieve concurrentie. Waar zit de echte kracht voor vernieuwing? Bij de concerngedachte en een collectieve identiteit of bij creatieve concurrentie in de vorm van meerdere zelfstandige initiatieven (dus juist geen groot concern) met eigen verschillende identiteiten, die elkaar ontmoeten en verrijken?

Vakvreemde perspectieven

The Rumble in the Jungle

Op 30 oktober 1974 stond het als *The Rumble in the Jungle* gehypte gevecht tussen titelverdediger George Edward Foreman en uitdager Muhammed Ali op het programma. Het gevecht zou plaatshebben voor een uitzinnige menigte in Kinshasa, Zaïre (nu Congo). Ali was voornemens om na Floyd Patterson de tweede vechter te worden die zijn wereldtitel in het zwaargewicht heroverde. Via grote namen als Ali en Foreman kennen wij boksen vooral als een westerse vechtsport, die uitgaat van een gesloten, op zichzelf staande houding. Het in-

nemen en verdedigen van je eigen ruimte vormt de kern. Het is een oefening in confrontatie: in knokken, incasseren, durven raken, standvastigheid en moed. Heel anders is de oosterse invulling van vechten, die niet als sport maar als kunst wordt gezien. Zie ook Sun Tzu's Art of War. Vechtkunst is een oefening in interactie, in geven en nemen, in concentratie en in schoonheid. Vechtkunst gaat om verkennen, ruimte zoeken en relatie maken. Bij vechtsport gaat het om de klap, bij vechtkunst gaat het om de dans. Grensoverschrijdend samenwerken is zowel competitie als ruimte maken. Grensoverschrijdend samenwerken is zowel dansen als raken.

De blauwe oceaan

Uit de wereld van marketing komt het concept 'de blauwe oceaan'. De wereld waarin wij leven, schrijven Chan Kim en Renée Mauborgne, is een *rode* oceaan vol haaien, die elkaar bevechten tot de oceaan rood gekleurd is van bloed om de steeds kleinere winstmarge te kunnen pakken. Maar er zijn ook *blauwe* oceanen, waarin concurrentie niet op winstmarge, maar waarden-innovatie plaatsvindt. In die oceaan is ruimte genoeg voor iedereen die creatief kan zwemmen.

Bronnen

- Teisman, Geert, *Sturen via creatieve concurrentie*, Nijmegen: KUN, 1997
- Chan Kim, W. en Renée Mauborgne, *De blauwe oceaan*, Business Contact, 2005
- Steussy, Dennis en Stephan Seegers, *Vechtkunst voor managers*, Elmar, 2004
- Sabatier, Paul en Hank C. Jenkins-Smith, *Policy Change and Learning*, Westview Press, 1993
- Staveren, Arienne van, *Zonder wrijving geen glans*, Van Gorcum, 2007

Les 7 Politieke dimensies



Praktijk

Grootste politieke crisis ooit in gemeente T.

27 maart 2009 – Gemeente Terpenwei - De gemeentepolitiek van Terpenwei beleeft de grootste crisis in de lokale geschiedenis. Het voltallige college van burgemeester en wethouders gooide in de nacht van woensdag op donderdag het bijltje erbij neer. Directe aanleiding vormden afspraken die wethouder Schilderman maakte met sportverenigingen *Vooruit* en *TSV* over beheer en exploitatie van het nieuwe sportcomplex aan de Noorderstraat in Terpenwei. Prima deal, vonden college en clubs. Kan wel zijn, maar de wethouder heeft zich niet aan afspraken met de gemeenteraad gehouden en de raad ook niet goed op de hoogte gehouden, vonniste een politieke meerderheid. Burgemeester Bakker wil er tot het laatst toe niet aan dat 'zijn' college sneuvelt; als de motie van afkeuring al op tafel ligt, doet hij nog een poging om de raad op 8 mei over te laten stemmen 'om tot bezinning te komen.' CDA, Progressieven en VRIJ 2000 voelen er echter niets voor. En krijgen steun van Gemeentebelangen: 'We kunnen het wethouder Schilderman niet aandoen om hem twee weken te laten bungelen', roept fractievoorzitter Pieters. 'Dan maar meteen de kogel door de kerk.' De fractievoorzitter van de Progressieven doet nog een poging een stemverklaring af te leggen: 'We willen Schilderman wegsturen, niet het hele college.' Hoongelach van VVD en Gemeentebelangen is zijn deel.

Thema

Bestuurlijk handelen is politiek handelen

Wie is de gemeente? Dat zijn de burgers zelf, die vertegenwoordigers kiezen die samen een raad vormen. De raad geeft sturing aan de gemeente en heeft een 'ambtelijk apparaat' dat voor die sturing wordt ingezet. Ambtenaren en raad vormen samen het openbaar bestuur. Een openbaar bestuur bestaat uit individuen met ervaringen, eigen opvattingen, ideeën en zorgen. Dat gaat dus nooit allemaal dezelfde kant op. Besturen is een spel van geven en nemen, van verleiden en overtuigen, van macht en tegenmacht, van impressie en presentie, van betrokkenheid en afstand houden. Dáár een koers in bepalen is politiek handelen. Dat is een handelen waarin macht en gezag een cruciale rol hebben. In deze les gaan we in op politiek gedrag. Politiek gedrag zien we als een eigenschap van openbaar bestuur waarbij macht constructief kan worden ingezet.

Theorie

Macht en gezag

Politiek gedrag

In de literatuur over lerende organisaties wordt politiek gedrag vaak als schadelijk gezien en gepresenteerd als iets waar je maar beter ver vandaan kan blijven. De vraag is of dat juist is, of dat politiek gedrag een mogelijkheid is om te kunnen omgaan met het spanningsveld tussen een politiek-bestuurlijke rationaliteit (politiek) en een uitvoeringsrationaliteit (ambtenarij). De vastgestelde doelen, die verbonden zijn aan coalitieakkoorden en vierjarige partijprogramma's (bestuurlijke rationaliteit), verhouden zich immers vaak moeilijk tot de manier waarop en de snelheid waarmee deze bereikt kunnen worden (uitvoeringsrationaliteit) en worden vaak ingehaald door nieuwe ontwikkelingen en nieuwe realiteiten. De politiek wil resultaten op de korte termijn en op hoofdlijnen, terwijl ambtenaren zich vooral richten op de langetermijndoelstellingen en op concrete situaties. Activiteiten om beleid en uitvoering op elkaar te krijgen, gaan gepaard met macht, belangenstrijd, maatschappelijke onrust, angst voor

gezichtsverlies, schaamte en het gevecht om de verdeling van middelen. In deze jungle iets voor elkaar krijgen, kan niet zonder politiek gedrag. Politiek gedrag is het zoeken van interactie om belangen te verdedigen, posities te wijzigen, angst te reduceren, en gezichtsverlies toe te dekken en orde te handhaven in een samenleving met vele gezichten.

Om bovengenoemd spanningsveld bestuurbaar te maken, zijn in de ambtelijke organisatie bestuurslagen gedefinieerd, die op het snijvlak van die twee rationaliteiten opereren. Zij hebben de specifieke taak om beleid en uitvoering op elkaar te betrekken. Tegelijkertijd maakt het bestaan van bestuursdiensten het functioneren van overheden nog complexer.

Macht en gezag

Uit die interacties ontstaan relaties. Relaties op microniveau (tussen twee mensen) en relaties binnen en tussen overheden. Wanneer relaties getekend zijn door afhankelijkheid is er macht in het spel. In wezen kent iedere relatie een machtsdimensie, omdat afhankelijkheid de kern is van wat een relatie is. Afhankelijkheid kan gekozen zijn of opgelegd (Glegg & Hardy 1996). In het laatste geval spreken we van machtsrelaties. Ontstaat afhankelijkheid door het toekennen van besturingskwaliteiten, het geven van vertrouwen en het ervaren van veiligheid dan spreken we van gezag. Politiek is de worsteling om zowel macht uit te oefenen als er vandaan te blijven in de poging om gezag te verwerven. Macht en gezag kunnen de angst die samengaat met verandering doen toenemen of verminderen en daarmee defensieve mechanismen versterken of verzwakken. Macht kan leiden tot gezag en veiligheid brengen en autonomie geven, maar macht kan ook autonomie doen afnemen en afhankelijkheid en angst creëren. Gareth Morgan stelt dat macht toekomt aan degenen die de werkelijke processen van besluitvorming bepalen. Roel in 't Veld twijfelt aan het belang van het nemen van besluiten in politiek handelen. De werkelijk essentiële zaken worden volgens hem niet gerealiseerd door besluiten die genomen zijn, maar door angstcreatie en het enten van geloofssystemen. De relatie tussen macht en gezag is daarmee niet zo overzichtelijk en eenvoudig meer. Het zijn complexe begrippen, die vaak lastig te onderscheiden zijn, omdat angst en vertrouwen verweven lijken.

De les

Leer macht begrijpen, gebruiken en waarderen

Macht is een sleuteldimensie in openbaar bestuur. Te vaak wordt macht gezien als een gevaarlijke, onwenselijke gast, die je maar het beste de deur kan wijzen: “Daar doen wij hier niet aan”. Macht is in essentie en praktijk de ruggengraat van openbaar bestuur. Macht begrijpen, er mee om leren gaan en waarderen helpt om complexe vraagstukken op te kunnen pakken. De volgende inzichten kunnen daarbij helpen.

- **Vereenvoudigen helpt niet**

Vaak zijn vraagstukken zo complex dat we de behoefte hebben ze terug te brengen tot overzichtelijke deelproblemen, waaraan we goed sturing kunnen geven. Maar vereenvoudiging leidt vaak tot langs elkaar heen werken en het ontkennen van afhankelijkheden en samenhang, waardoor macht en politieke processen onnavolgbaar en ongeleid plaatsvinden. De complexiteit begrijpen is beter dan te vereenvoudigen.

- **Er zijn meerdere manieren om met macht om te gaan**

Er is niet een goede manier om met macht om te gaan. Afhankelijk van wie je bent en welke positie je hebt, is het soms beter mee te bewegen, de confrontatie aan te gaan of te negeren.

- **Vuile handen maken we altijd**

Besturen is handelen en keuzes maken waarmee groepen gediskwalificeerd of vooruitgeholpen worden. Niet handelen is ook handelen. Vuile handen maken we altijd.

- **Werken met triades**

Zoek altijd naar een mogelijkheid om - in een situatie waarin twee partijen, meningen of concepten tegenover elkaar staan en elkaar in de tang houden - een derde te introduceren. Met behulp van triades rekken we het speelveld op en maken we ruimte voor nieuwe perspectieven.

- **Politiek handelen is het verleggen van systeemgrenzen**

Onafhankelijkheid is relatief en bestaat bij de gratie van systeemgrenzen. Systeemgrenzen zijn altijd kunstmatig en gebaseerd op afspraken over wie

wel en wie niet deel uitmaken van een vraagstuk. Wanneer we die grenzen verleggen, verschuiven afhankelijkheden. Uiteindelijk zijn we allemaal op elkaar betrokken. Politiek handelen is het verleggen van (systeem) grenzen.

Food for thought

De delicate grens tussen vertrouwen en angst

Voor besturen is vertrouwen nodig en voor vertrouwen zijn relaties nodig. Relaties zijn er tussen individuen (tussen Gerard en Cor), tussen groepen (de ene dienst en de andere) en er zijn relaties tussen individuen en groepen (Gerard en zijn achterban). Relaties creëren afhankelijkheid en vertrouwen. Zij zijn de basis voor geloofssystemen, maar ook voor angstcreatie. Maar hoe bewaak je de grens tussen vertrouwen en angst? Hoe zijn ze van elkaar te onderscheiden? Is angst niet de keerzijde van vertrouwen? Wat betekent dat voor openbaar bestuur, voor gemeenten die te maken hebben met emoties die in de samenleving groeien en gevoed worden door de media (weer een andere relatie)? De grens tussen vertrouwen en angst is delicaat en vraagt erom voortdurend te worden bevraagd.

Vakvreemde perspectieven

De aap in ons

De aap in ons, schrijft etholoog Frans de Waal, is destructiever en machtswellustiger dan de chimpansee, maar beschikt ook over diepere bronnen van empathie, liefde en altruïsme dan de bonobo. De Waal doet al dertig jaar onderzoek naar mensapen. Hij keek vooral naar de structuur van hun samenlevingen en concludeerde iets wat inmiddels gemeengoed is: dat apenmaatschappijen soms akelig veel op de onze lijken. In *De aap in ons* (2005) brengt De Waal de twee extreme spiegelbeelden van de mens bij elkaar. Niet tot een milde mengvorm, maar tot een januskop.

Machiavelli – Het doel heiligt de middelen

Niccolò Machiavelli (Florence, 1469-1527) was een Italiaanse politicus en filosoof, bekend om zijn werk *Il Principe*, waarin hij politieke machthebbers adviseert geweld te gebruiken, als dit in het belang van de staat is. In 1513 schreef hij *Il Principe* (in het Nederlands vertaald als *De heerser*), dat gaat over utilistisch denken: het doel heiligt de middelen. Dit is het tegenovergestelde van deontologisch denken, waarbij de ethische aanvaardbaarheid van middelen vooropstaat. Centraal in *Il Principe* is het begrip ‘Virtù’. Virtù staat voor politieke daadkracht en de raad om niet te soft te zijn en steeds het belang van de staat voor ogen te houden. Wees niet bang gevreesd te zijn wanneer de situatie daarom vraagt. Geliefd willen zijn is een zwakgebod gebaseerd op ijdelheid en zwakheid. Als rolmodel voor een heerser die Virtù bezat, stelde Machiavelli de gevreesde Cesare Borgia voor.

Socrates

In 399 v.Chr. werd Socrates aangeklaagd en uiteindelijk ter dood veroordeeld voor “het niet aanbidden van de goden van de stad” en “het introduceren van nieuwe goden”. Daarnaast zou hij ook een slechte invloed op de jeugd hebben

gehad. Tijdens het proces verdedigde Socrates zichzelf door een dialoog aan te gaan met de jury van aanklagers volgens zijn altijd consequent gebruikte dialectische methode. De manier waarop Socrates zich verdedigde tegen de beschuldigingen aan zijn adres is een voorbeeld van op een andere manier omgaan met macht en gezag. Vrijwel alle juryleden stonden aan het begin van het proces vijandig tegenover hem. Hij dreef hen echter zo in het nauw dat zij aan het eind van die dialoog niet anders konden dan de onjuistheid van de aanklacht te erkennen. Socrates was dermate overtuigend dat hij er bijna in slaagde de meerderheid van de juryleden in zijn voordeel te laten beslissen. Het verschil tussen het aantal juryleden pro en contra bestraffing was zo klein dat de rechters Socrates toestonden zelf zijn strafmaat te bepleiten. In plaats van te proberen de laatste twijfelaars te overreden, gooide Socrates het echter over een totaal andere boeg: die van de spot. Hij stelde totaal belachelijke strafmaten voor en lachte rechters en juryleden uit. Dit joeg de jury zo tegen hem in het harnas dat hij uiteindelijk de doodstraf door middel van gif kreeg.



David Dood van Socrates (1787)

Bronnen

- Hetebrij, Martin, *Macht en politiek handelen in organisaties*, Van Gorcum, 2006
- In 't Veld, Roel, *Kennisdemocratie, opkomend springtij*, SDU, 2010
- Jacques-Louis, David, *De dood van Socrates*, 1787
- Machiavelli, Niccolò, *De heerser*, Athenaeum-Polak & Van Gennepe, 2007
- Waal, Frans de, *De aap in ons*, Contact, 2005
- Glegg, S.R., Hardy, C., *Some dare call it power*, In Glegg, S.R., Hardy, C. *Handbook of Organization Studies*, Chapter 3.7., London: Sage Publications LTD

Les 8 De interne organisatie inrichten als buitenboordmotor



Praktijk

Is de invoering van shared-servicecenters het antwoord?

16 april 2009. Regio West is het samenwerkingsverband van vijf gemeenten met een verzorgingsgebied van 230.000 inwoners. Regio West werd in het leven geroepen om gemeenteoverstijgende vraagstukken het hoofd te bieden op het gebied van verkeer en vervoer, volkshuisvesting, ruimtelijke ordening, veiligheid en volksgezondheid. Maar de samenwerking tussen de gemeenten gaat niet vanzelf. Langs elkaar heen werkende diensten, lokaal verschillende uitvoeringspraktijken, tekorten en overschotten aan personeel, onheldere contractafspraken: op veel fronten zijn problemen en loopt de samenwerking stroef. Dé oplossing leek het invoeren van een HR shared-servicecenter: het

centrum zou, door het centraliseren van dienstverlening, leiden tot kostenbesparing, professionalisering, efficiency en heldere afstemming. Maar vooralsnog zijn de lasten groter dan de lusten. In de praktijk kruipt iedereen terug in zijn eigen koker, is er weinig draagvlak, worden de lijnen langer en lijkt er helemaal geen gemeenschappelijkheid te zijn. Maar wat helpt dan wel om de interne gemeentelijke organisaties zo in te richten dat er constructief kan worden samengewerkt?

Thema

Modern werkgeverschap & modern werknemerschap

Het positieve effect van shared-servicecenters bij gemeenten is nog lang niet aangetoond. Vooralsnog leidt de invoering ervan tot reorganisaties die veel vragen en onrust oproepen. Met alle goede bedoelingen het anders en beter te doen, blijkt de praktijk weerbarstig. Wat overblijft, is frustratie bij bestuurders, boosheid bij medewerkers en ergernis bij burgers. Waarom gebeurt dit steeds zo? Een van de redenen is dat de interne gemeentelijke organisatie niet betrokken, voorbereid en ingericht is op verandering en vernieuwing, terwijl de praktijk leert dat de samenleving voortdurend verandert. Gemeenten moeten gelijke tred kunnen houden met die veranderende samenleving in plaats van te reorganiseren als het niet meer goed gaat. Direct in kunnen spelen op een veranderende samenleving vraagt om andere, meer dynamische arbeidsrelaties en een attitude van werkgevers en werknemers die uitgaat van in transitie zijn en blijven. Wij hebben zo een arbeidsrelatie “modern werkgeverschap & modern werknemerschap” genoemd. De essentie daarvan is het vermogen behendig in te spelen op voortdurende verandering én te anticiperen op mogelijke ontwikkelingen en trends. De metafoer die we daarvoor kiezen, is de interne organisatie als buitenboordmotor. Een buitenboordmotor is een hulpmiddel, mits het voldoet aan een maximale of minimale omvang, om een boot in beweging te krijgen. Een buitenboordmotor kan snel van vaarttuig wisselen en kan snel accelereren.

Hoe kan een organisatie als buitenboordmotor eruitzien en hoe richt je die in? Daarvoor gaan we eerst terug naar de drie configuraties van een gemeente: de bestuurdersconfiguratie, de ambtenarenconfiguratie en de configuratie van burgers.

Theorie

Verschillende logica's en oriëntaties

Bovengenoemde configuraties kennen ieder een eigen logica, die we moeten begrijpen om de interne organisatie adequaat te kunnen inrichten. Brechtje Kessener onderscheidt: een klantlogica, een eigenaarslogica en een medewerkerslogica, waarmee je ondernemingen ontwerpt of inricht. Vertalen we deze logica's naar een bestuurlijke omgeving zoals een gemeente dan krijgen we een burgerlogica, een bestuurderslogica en een ambtenarenlogica.

- De **burgerlogica** is gericht op de kwaliteit van de output en sluit aan bij de behoefte van de burger of bij vraagstukken in de samenleving.
- De **bestuurderslogica** is gericht op beslissen, verantwoordelijkheid dragen en kosten beheersen en sluit aan bij een managementopvatting van openbaar bestuur.
- De **ambtenarenlogica** is gericht op normen en waarden en sluit aan op een werkbeleving waarin de eigen cultuur, identificatie en lidmaatschap centraal staan.

De crux is hoe te zorgen voor kruisbestuiving: dat ambtenaren ook kostenbewust worden en kwaliteit nastreven, dat burgers verantwoordelijkheid gaan nemen en dat bestuurders de kwaliteit van de output centraal stellen? Het wordt nog complexer wanneer men zich bewust is dat diensten, afdelingen en functies in de interne organisatie verschillende oriëntaties hebben. Zo zijn er (vrij vertaald naar Gustavsen) diensten en functies die:

- communicatiegedreven zijn: de beeldvorming staat centraal;
- technologisch gedreven zijn: de interne structuur en de procesarchitectuur staan centraal;
- conceptgedreven zijn: de aard en de zin van de dienst staan centraal;
- designgedreven zijn: de wijze van uitvoering staat centraal;
- expertgedreven zijn: de inhoud van de taak staat centraal.

Vaak lukken reorganisaties niet omdat verschillende logica's en oriëntaties niet onderkend en herkend worden, niet meegenomen worden in het proces of met elkaar botsen. Regelmatig vinden gebeurtenissen of incidenten buiten de reguliere processen plaats waardoor men geen raad weet met de gebeurtenis. Voor incidenten bestaan geen vaststaande procedures of draaiboeken. Alleen door bestaande procedures los te laten en te redeneren vanuit de specifieke gebeurtenis kunnen organisaties deze een plek geven. Hoe kun je een interne organisatie zo inrichten dat je constructief gebruik maakt van deze logica's en oriëntaties? Dat kan alleen door te vertrekken vanuit *wat er is* en *wie er is*, zowel binnen als buiten, met aandacht voor verschillen, dynamieken en relaties.

De les

Inbreiden en herijken, buitenboordmotoren en Tijdelijk Werkzame Overeenkomsten (TWA)

Hoe kun je vanuit verschillende oriëntaties en logica's je interne organisatie zo inrichten dat deze dynamisch en verandergevoelig opereert? De volgende werkzame inzichten kunnen daarbij helpen.

• Inbreiden

Gooi het kind niet met het badwater weg; bouw naast, mét en in het bestaande iets nieuws op, gebruik makend van functionerende sociale en harde infrastructuur. In de stedenbouwkundige ontwikkeling wordt dat ook wel inbreiding genoemd. Denk niet alleen vanuit de lijnorganisatie en bestaande structuren. Creëer daarnaast andere losse, tijdelijke structuren die, vanwege hun losheid en vrijblijvendheid, het vermogen hebben snel in te springen en antwoord te geven op incidenten.

• Herijken

Dan is het nodig opnieuw naar de waarden van de organisatie te kijken. Om te zien wat van waarde is en wat die waarden dan zijn. Kunnen we ze behouden of gaan we ze herijken? Van belang is steeds kijken naar korte- en langetermijnwaarden gezien het snelle tempo waarin behoeftes binnen de samenleving en politieke issues veranderen.

- **Buitenboordmotoren**

De metafoor van een buitenboordmotor staat voor een organisatie die gemakkelijk van vaarttuig wisselt. Mobiliteit en ontwikkeling van medewerkers staat centraal. De interne organisatie en de lijnstructuur zijn er voor de reguliere kerntaken. Daarnaast horen er tijdelijke structuren en samenwerkingsverbanden te zijn, afhankelijk van de wisselende politieke en maatschappelijke agenda.

- **Tijdelijk Werkzame Overeenkomsten (TWA)**

Wat zijn dan die vaartuigen die worden gewisseld? Dat zijn Tijdelijk Werkzame Overeenkomsten (TWA), zie Wierdsma, André, *Cocreatie van verandering*, Eburon, 1999) van medewerkers binnen een dienst of vanuit verschillende diensten die samen werken aan een project of vraagstuk. TWA's lossen vanwege hun tijdelijke karakter het probleem van eigenaarschap op. Mensen komen niet bij elkaar vanwege positie of structuur, maar doelgericht om problemen op te lossen.

- **Vijf blikken**

We nemen vijf blikken mee voor onderweg op iedere vaartocht: de blik op de toekomst, de blik op de historie, de brede blik, de gefocuste gedetailleerde blik en de blik op wat er in het hier en nu gebeurt.

- **Vermijd kantoortje spelen**

Werkverbanden tussen mensen die langere tijd duren, hebben de neiging steeds meer te institutionaliseren. Mensen gaan kantoortje spelen. Pas op voor de naar binnen gerichte blik en het kantoortje spelen.

- **Pas op voor papieren tijgers en dagelijkse wanen**

Procedures, regels en de afspraak om alles vast te leggen en te documenteren, kunnen papieren tijgers worden die niet meer te temmen en te beheersen zijn. Afstand nemen van dagelijkse wanen en terugbrengen van condities die regeldrukke bevorderen, helpen in het voorkomen van papieren tijgers.

- **Zorg dat je bewapend bent**

Zorg voor een goede vertegenwoordiging en balans van alle oriëntaties en logica's; die hebben ieder hun waarden en verrijken de organisatie.

Food for thought

Flexibele schil of flexibele kern?

Binnen een gemeente is de advies- en interimgroep opgezet als zelfstandig bureau dat adviseurs beschikbaar heeft die gemeentebreed ingezet kunnen worden. Het bureau wordt aangestuurd door een vaste kern, die sturing geeft aan een flexibele schil van medewerkers die zich voor een bepaalde tijd verbinden en na drie of vier jaar een nieuwe plek zoeken. De tegengestelde gedachte is de detachingsformule, waarbij medewerkers een thuisbasis hebben bij een dienst of afdeling, maar, anders dan nu het geval is, allemaal gemeentebreed kunnen werken aan vraagstukken waarbij hun expertise nodig en gewenst is. Een voorbeeld daarvan is een juridisch adviseur die werkt bij een stadsdeel en meewerkt aan een project over mensenhandel. De helft van zijn tijd werkt hij aan zaken die zijn stadsdeel betreffen, de andere helft werkt hij aan het project, waar zijn eigen stadsdeel nauwelijks bij betrokken is. Een flexibele kern funktioneert als verbindingsofficier en netwerkenbouwer, waarbij je kunt denken aan een gideonsbende van vijf tot tien toppers die deze rol oppakken. Waar zit de vernieuwing: bij een flexibele schil of een flexibele kern? Met een flexibele schil hebben we inmiddels ervaring, maar is een flexibele kern niet een betere optie?

Vakvreemde perspectieven

Being there

Aan de film *Being There* van Hal Ashby (1979) zijn vele betekenissen toegekend. In de film, met Peter Sellers in de hoofdrol, zien we Chance, de tuinman, die bij toeval komt te werken bij Ben Rand, een rijke bankier die de president financieel advies geeft. Chance kent alleen de tuin en de televisie en leeft in een compleet andere wereld dan zijn baas. Wanneer hem bij toeval zijn mening gevraagd wordt, ervaart de bankier dat als diepzinnig en wijs. In het boek *Veranderdiagnose* (2008) geeft Rob van Es een rijke analyse over deze film en de veranderkundige inzichten die daarin naar voren komen. Maar wat de film in het licht van bovenstaand thema relevant maakt, is dat het laat zien hoe

tuinman Chance, bankier Ben en de andere personages de wereld om hen heen verschillend beleven en duiden door de verschillende oriëntaties en logica's die zij hebben. In de film pakt het goed uit en wordt de wereldvreemde blik van Chance opgepakt als een nieuw perspectief. Maar misschien ligt de belangrijkste boodschap van deze film wel besloten in de titel. Om verschillende oriëntaties en logica's te herkennen is *being there* de eerste voorwaarde, opdat onbewust (naïef, zoals in de film) of bewust (bij organisatie-inrichting) het *er zijn* kan leiden tot het nader tot elkaar komen van logica's en oriëntaties.



Being There, Ashby

Uit de Ronde Tafel

In een rondetafelgesprek dat deel uitmaakte van het onderzoek dat aan deze publicatie vooraf ging, kwamen voorbeelden langs van organisaties die zo hun heel eigen werkwijzen hadden:

De Spaanse Rijschool

“Ik was een keer in Wenen bij de Spaanse Rijschool. Die hebben niets op schrift, maar kennen alleen een orale cultuur. Zo dragen zij kennis over en sturen ze de school. Het is wel heel hiërarchisch. Je wordt niet alleen bevorderd als je goed kan rijden, maar ook als je het goed kan overbrengen.”

Het celdelingsprincipe

“Er was eens een organisatie met een eigenaar die had het concept bedacht van celdeling. Toen de organisatie groter werd dan 25 begon hij er in te poken en zorgde hij dat iemand riep: ‘O, ik ga daar een nieuwe business van maken’. Zo ontstonden steeds meer cellen van 25 mensen. Toen kwam het vraagstuk over betaling. Toen er zes van die cellen waren, haalden ze mensen bij elkaar weg. Zo wipten mensen over van de ene cel naar de andere. Dat vonden de bazen van die cellen niet mooi en vroegen de eigenaar het te regelen. Hij zei: ‘Regel het zelf, maar we gaan niets formeel vastleggen.’ Dus die baasjes van die clubjes moesten bij elkaar kruipen en overleggen en zo ontstond een informeel loonhuis. Op bepaald moment waren er veertig cellen, een grote kluwen van mensen die fantastisch werk verrichtten. Het is ter ziele gegaan omdat de eigenaar het verkocht heeft en het celdelingsprincipe niet meegenomen werd.”

Het grondgesprek

“Ik heb eens een vrouw ontmoet. Ze was kolossaal in haar verschijning, in haar stem, in haar alles. Ze runde een garagebedrijf met alleen maar mannen. Allemaal automonteurs. Zij was de baas. Ze was er van buitenaf op gezet. Op een gegeven moment dacht ze: nu ben ik het zat. Ik ga niet de hele tijd lopen strijden over hoe ik aangesproken wil worden, hoe ik bejegend wil worden en dat ik met respect behandeld wil worden. We gaan nu met zijn allen op de grond zitten in een grote hal in die garage. We gaan nu afspreken hoe we hier met elkaar omgaan. Dit is wat ik van jullie wil; wat willen jullie van mij, dat schrijven we op. De flap is ingelijst en sindsdien ging het als een trein.”

Bronnen

- Ashby, Hal, Amerikaanse film *Being There*, 1979
- Es, Rob van, *Veranderdiagnose*, Kluwer, 2008
- Gustavsen, Bjørn, *Concept-Driven Development and the Organization of the Process of Change*, Dialogues on Work & Innovation, 1996
- Kessener, Brechtje, *Designing Complex Organizations*, 2009

Les 9 Cultuurverandering als habitus



Praktijk

Ambtenaar met een nieuw elan

Adviesgroep Amsterdam is een gemeentelijke adviesdienst van honderd adviseurs die van binnen en buiten de gemeente afkomstig zijn. Zij kennen de stad en werken voor een paar jaar bij AGA. AGA is door de wijze waarop zij activiteiten uitvoert een generator voor modern werkgeverschap. Het werkt als een virus: wie ermee in aanraking komt, raakt ermee besmet. De brede oriëntatie, de aandacht voor persoonlijke ontwikkeling en de energie die AGA-adviseurs uitstralen, is zo aanstekelijk dat zich steeds weer nieuwe medewerkers melden. AGA is een kweekvijver van moderne ambtenaren. Na vier jaar bij AGA gaat

ruim zeventig procent naar een andere dienst of ander stadsdeel binnen de gemeente. Zo ontstaat een cyclisch proces en groeit binnen de bestaande cultuur een ambtenaarschap met een nieuw elan. Cultuurverandering is niet gepland, maar terloops of, anders gezegd, cultuurverandering als habitus van de ambtenaar, in de wetenschap dat de samenleving ook voortdurend verandert.

Thema

Terloopse cultuurverandering

Wat doe je wanneer je merkt dat je eigen organisatiecultuur niet meer afgestemd is op wat er in de buitenwereld gebeurt en iedereen moe is van reorganiseren? Wat doe je als je merkt dat contraproductieve waarden en achterhaalde werkwijzen sterker worden, juist wanneer je ze wilt veranderen, omdat medewerkers zich eraan vastklampen? Dat zijn vragen die gaan over geplande cultuurveranderingen die niet goed uitpakken. Maar hoe kunnen cultuurveranderingen wel succesvol zijn? Kun je ze wel plannen, of ontstaan ze? In deze les bekijken we wat een organisatiecultuur is en hoe je zodanig condities kunt maken dat een cultuur zich ontwikkelt. We spreken liever van organisatieontwikkeling dan van organisatieverandering. Cruciaal is de rol van de individuele werknemers: hoe kunnen die leren om hun eigen ruimte te pakken en te zorgen dat zij meeontwikkelen in plaats van dat een cultuurveranderings-traject hen overkomt? In deze les gaan we op zoek naar werkzame inzichten en introduceren we de ambtenaar met een nieuw elan.

Theorie

“Hoe wij hier de dingen doen”

Een organisatiecultuur kun je zien als een eigen wereldje binnen een grotere context waarin allerlei invloeden van binnen en buiten samenkomen en smelten tot een “hier doen we het zo”. Edgar Schein schreef het misschien wel meest gelezen boek over organisatiecultuur *Organizational Culture and*

Leadership. Kern van zijn denken is dat organisaties drijven op grondwaarden die teruggaan naar het ontstaan van organisaties. Hij noemt dat ‘basic values’. Op die waarden ontwikkelt zich een cultuur aan de hand van een cluster van factoren. Formele sturing en afspraken over hoe we met elkaar omgaan, zijn daarin maar één aspect. Even belangrijk is de invloed van domeingelateerde waarden en normen: de zorg kent immers andere waarden dan de politie. Maar ook maatschappelijke ontwikkelingen (zoals vergrijzing of economische crisis), politieke dimensies en de invloed van individuen, leiderschap en de omringende nationale cultuur zijn allemaal factoren die van invloed zijn op wat de organisatiecultuur is.

Naast invloeden zijn er ook eigenschappen die iedere organisatiecultuur heeft. Voorbeelden daarvan zijn de zorg voor doelen, de zorg voor taken en de zorg voor mensen (interne inrichting). Ook de ontwikkeling in de tijd is een cruciale factor: waarden worden aan nieuwkomers in organisaties doorgegeven; ze transformeren, worden ingekleurd en geïnterpreteerd en krijgen nieuwe betekenissen. Martin is een ander boegbeeld bij dit onderwerp. Zij stelt dat hoe een cultuur zich ontwikkelt, bepaald wordt door de manier waarop we ernaar kijken: als proces van fragmentatie, als proces van integratie of als proces van differentiatie. Bij integratie zien we een consistent geheel (de cultuur van de gemeente), bij differentiatie kijken we naar inconsistenties; dan zien we groepjes en subculturen. Bij fragmentatie staat complexiteit voorop. Dan zien we een web van individuen die steeds andere relaties aangaan en andere posities bekleden. En dan zijn er nog zaken als techniek, symbolen, locaties, omvang en stijl.

Wat is de betekenis van de organisatiecultuur van een gemeente? Die is van doorslaggevende betekenis. Het beeld van “hoe wij hier de dingen doen” raakt aan alle activiteiten. De gemeentelijke ‘cultuur’ is het cement tussen de beleidsstenen dat de samenhang, de kleur en de betekenis van dat beleid sterk domineert. Het is dan ook begrijpelijk dat de organisatiecultuur regelmatig als object van verandering staat genoemd op de werkljsten van gemeenten en andere overheden, vooral wanneer de organisatiecultuur niet meer in evenwicht is met haar omgeving en zodoende niet voldoende adequaat kan inspelen op wat er in de samenleving gebeurt.

De les

Conditie creëren voor terloopse cultuurontwikkeling

Hierboven lieten we zien hoe organisatieculturen bepalend zijn voor *hoe we de dingen doen*. Maar door ontwikkelingen in de samenleving en in de organisatie zelf is dat lang niet altijd vanzelfsprekend. Zodra bepaalde invloeden te dominant worden of niet meer aansluiten op primaire taken, is het antwoord vaak een reorganisatie of een cultuurveranderingstraject. In de poging die er dan volgt om de organisatiecultuur te definiëren, te sturen en te beheersen worden waarden vastgelegd, betekenissen voorgeschreven, en werkwijzen gereguleerd. Alles wat we vast kunnen pakken wordt vastgemaakt volgens standaarden die op dat moment gelden en modern en actueel zijn. Mocht dit al allemaal goed gaan, dan kost het zoveel tijd dat, wanneer de reorganisatie of cultuurverandering rond is, we vaak opnieuw de aansluiting missen met wat er elders in de organisatie of om ons heen gebeurt. Want ontwikkelingen blijven gewoon doorgaan. Zo volgt reorganisatie op reorganisatie.

Wij staan een andere benadering voor: die van cultuurverandering als habitus. Door niet te focussen op wat er niet goed gaat, maar te focussen op mogelijkheden die medewerkers zelf kunnen oppakken en waarmee zij in eigen werkwijzen aan de gang gaan, ontwikkelt de organisatiecultuur zich op een natuurlijke manier. Organisatieverandering ontstaat terloops en kan zo in de habitus van de ambtenaar gaan zitten. Werkzame bestanddelen zijn:

- **Iedereen is medeproducent**

De kunst is om samen met je doelgroep de veranderingen te bespreken, te ontwerpen en uit te voeren. De verantwoordelijkheid moet niet alleen bij het management liggen, maar breed gedragen worden door de hele organisatie.

- **Match maken tussen competenties en behoeften**

Bij cultuurveranderingstrajecten is het van belang te bekijken hoe je alle krachten binnen de organisatie kan benutten ten behoeve van het veranderingsproces. Regelmatig is een groot deel van de benodigde competenties al binnen de organisatie aanwezig. Maar de juiste match tussen competenties

van mensen en de behoeften van de organisatie wordt niet gemaakt. Vooral vanwege het denken vanuit structuren en niet vanuit de mens.

- **Vertrouwen**

In cultuurveranderingstrajecten speelt onzekerheid over huidige en toekomstige situaties een grote rol. Het uitstralen van vertrouwen door de leiding in zowel het veranderingsproces als de mensen is cruciaal om het veranderingsproces succesvol af te ronden.

- **Ruimte zoeken in handelingspraktijken**

Laat medewerkers inzien dat ze meer handelingsruimte hebben dan ze denken en leer ze proactief vanuit hun deskundigheid te handelen. Zo blijft er vernieuwing vanuit een inhoudelijke betrokkenheid, die aangehaakt is bij ontwikkelingen binnen en buiten.

- **Lef en durf**

Om veranderingen door te voeren, durven zowel de leider als de medewerker het aan op een soms onconventionele manier aan de slag te gaan.

- **Uit bestaande patronen, structuren en modellen stappen**

Het is lastig om eigen patronen en routines te herkennen, maar vaak vormen die een belangrijk deel van het script van de organisatiecultuur, waardoor deze zich niet ontwikkelt maar achterblijft.

- **Mensen raken**

Zoals Kotter en Cohen in ‘Het hart van de verandering’ stellen: verandering kun je alleen brengen door mensen te raken. Het presenteren van structuren en modellen is geen motor voor blijvende veranderingen.

- **Pas op voor de ambivalente koppeling tussen succes en institutionalisering**

Successen vieren helpt bewegingen en inzichten te verankeren. Maar succes kan ook leiden tot institutionaliseren: de kunst herhalen, groeien, een ondersteuning maken, steeds effectiever en efficiënter werken. En dan blijkt opeens dat een initiatief een instituut is geworden met veel overhead en verlies van creativiteit en wendbaarheid. Door beducht te zijn op dit mechanisme kunnen we dit effect voor zijn.

- **Zicht krijgen op interne en externe invloeden en dynamieken**

De organisatie is een knooppunt van invloeden. Daar zicht op houden en je verhouden tot wat er buiten gebeurt, leidt tot ontwikkeling van mensen en daarmee tot de ontwikkeling van cultuur.

- **Virale overdracht van engagement en kennis**

Nieuwe marketinginzichten, waarbij de vraag en niet het aanbod bepalend is, zijn al grootschalig doorgedrongen in gemeentelijke culturen. Maar we kunnen ook inzichten ontlenuen aan virale technieken waarmee marketeers een product in de markt zetten, en die gebruiken voor de verspreiding en uitwisseling van kennis en betrokkenheid.

- **Imago en beeldvorming: oog voor de moderne ambtenaar**

Hardnekkige beelden zijn leuk voor het persifleren van ambtenarenculturen, zoals de beschreven referenties aan Jiskefet en Balzac, maar de last die hardnekkige beelden met zich meebrengen, is groter dan we denken. Aandacht voor beeldvorming van wat een ambtenaar is, van zijn engagement en de betekenis die hij daaraan geeft of kan geven, is een serieus onderwerp bij cultuurontwikkeling.

- **Smeltkroes van culturen**

Iedere organisatie kent mensen met verschillende culturen, achtergronden, expertises en opvattingen. Het is wenselijk om deze verschillen te mobiliseren om zo een nieuwe cultuur te laten ontstaan.

Food for Thought

Geheugenverlies of ballast?

Een van de grootste valkuilen bij cultuurtrajecten is dat het kind met het badwater wordt weggegooid. De kracht van oude waarden, “the basic values” zoals Schein die noemt, wordt niet alleen ontkent, maar zelfs niet eens herkent. Vooruit reiken naar ronkende perspectieven en nieuwe inzichten doet ons vergeten dat er ook nog zo iets als een organisatiegeschiedenis en zelfs een organisatiearcheologie bestaat. We lijken last te hebben van een permanent geheugenverlies dat organisaties dwingt in de tredmolen van reorganiseren. Of hebben we juist last van dat verleden? Bepalen die oude routines en waarden niet veel te sterk de veranderagenda’s waardoor er eigenlijk niets verandert, maar er alleen meer van hetzelfde steeds opnieuw wordt neergezet? Juist dat is een tredmolen van reorganiseren, waarbij altijd dezelfde dominante principes en eenzelfde stramien worden gevolgd. Vrij van het verleden en onbelast kunnen acteren en handelen, dát leidt tot vernieuwing en dat is de opgave.

Vakvreemde perspectieven

Het kantoorleven heeft al vele auteurs en televisie- en filmmakers geïnspireerd. Dat is niet zo gek. We brengen er een belangrijk deel van onze dag door. Hieronder geven we drie verschillende voorbeelden die geïnspireerd zijn op het leven op kantoren en in ambtelijke culturen.

Debiteuren / crediteuren

Jos (Koch) en Edgar (Prins), hun collega Storm (Romeyn) en de zwaarlijvige secretaresse Juffrouw Jannie (Annet Malherbe) werken op de financiële administratie en komen de dag door met hun eigen kantoorhumor. Telkens terugkerende gespreksonderwerpen van de heren zijn wat er op de boterham zit, wat Jos ditmaal bij de tramhalte uitspookte, wat Storm bij de commando's mee maakte en wanneer Juffrouw Jannie met de koffie langskomt. De heren groeten elkaar steevast met de inmiddels bekende groeten “goeie 's morgens” (Edgar en Juffrouw Jannie), “goedemorgen deze morgen” (Jos) en “goedemorgen heren van het goede leven” (Storm). *Debiteuren / crediteuren* persifleert de kantoorcultuur door de cliché uit te vergroten. Destijds, toen het programma wekelijks werd uitgezonden, werkte het ook omgekeerd: op kantoren gingen medewerkers dit programma imiteren, bespreken en gebruiken als referentiekader. Ieder kantoor bleek opeens een Juffrouw Jannie en een Jos te hebben.

Fysiologie van de ambtenaar

Honderdvijftig jaar geleden schreef Balzac de novelle *Fysiologie van de ambtenaar*. Minutieus beschrijft hij de wereld van de ambtenarij en de soorten ambtenaren die hij onderscheidt. Hij zet daarmee een indringend beeld neer van een organisatiecultuur waarbij de grootste verdienste is de productie van rapporten, en laat zien dat regeldrukke geen nieuw verschijnsel is: “Frankrijk schrijft rapporten, schrijft zoveel rapporten dat het zich te gronde richt ondanks al die mooie rapporten, dat het zijn tijd verdoet en over dingen uitweidt in plaats van te handelen. Er worden in Frankrijk jaarlijks een miljoen

rapporten geschreven. Dientengevolge regeren de bureaucraten.” Aldus Balzac in 1841. In een samenleving die draait om geld, heeft Balzac vooral oog voor de verkwisting die gepaard gaat met het zichzelf in stand houden van het apparaat. Hij zegt dat “Frankrijk zich voor die prijs het meest snuffelige, pietepouterige, pennenlikkende, papierverslindende, inventariserende, controlerende, verifiërende, zorgvuldige, kortom meest huisvrouwachtige van alle bestuursapparaten in verleden, heden en toekomst verwerft.” Het boek werd in 2004 opnieuw vertaald.

Alleen tijdens kantooruren

Alleen tijdens kantooruren is een verhandeling over schijn en wezen van het kantoorleven. Remco Ensel laat zien hoe een arbeidzaam bestaan op kantoor de afgelopen 150 jaar altijd werd vergezeld door fantasieën over uitvluchten en ontsnappingen. Het is een grappige, maar ook serieuze historische studie van kantoorculturen met vele voorbeelden uit de film- en literatuurgeschiedenis. Het resultaat is een staalkaart van humoristische en tragische bespiegelingen op het moderne kantoorbestaan.

Bronnen

- Balzac, Honoré de, *Fysiologie van de ambtenaar* (1841), Uitgeverij Voltaire, 2006
- Ensel, Remco, *Alleen tijdens kantooruren*, Uitgeverij Vantilt, 2008
- Jiskefet, *Debiteuren / crediteuren*, televisieserie VPRO, 1990-2005
- Kotter, John en Dan Cohen, *Het hart van de verandering*, Sdu Uitgevers, 2006
- Martin, Joanne, *Organizational Culture: Mapping the Terrain*, 2002
- Schein, Edgar, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, 2004

Een initiatief om ruimte te maken

Aanleiding voor de lessen die hiervoor zijn beschreven was de wens van Adviesgroep Amsterdam om te leren van eigen ervaringen en inzichten gemeentebreed te delen. In het onderzoek dat wij in opdracht van AGA hebben uitgevoerd, hebben we de AGA-werkwijzen en haar praktijkervaringen onderzocht; we hebben de werkpraktijken theoretisch en empirisch verbreed, gecontrasteerd en verdiept, en we hebben ze verrijkt met vakvreemde perspectieven. Vervolgens hebben we dit materiaal vertaald in lessen. In dit laatste deel maken we de terugkoppeling van de lessen naar AGA. We laten zien hoe zij in zes jaar tijd van een initiatief om ruimte te maken en talent vast te houden, uitgroeide tot een vaste peiler binnen de Gemeente Amsterdam, waarin juist deze kwaliteiten (talent stimuleren en vasthouden, en ruimte maken) een centrale plek bleven houden.

Hiervoor hebben we AGA genomen als casus waarin we een aantal zaken verkennen. We beschrijven wie zij is, hoe en waarom zij in het leven werd geroepen en ontwikkeld werd, en hoe zij wil inspelen op maatschappelijke en publieke ontwikkelingen. Vervolgens wat dit betekent voor haar organisatie (flexibele schil en de combinatie advies en mobiliteit) en hoe zij bijdraagt aan de ontwikkeling van de gemeentelijke organisatiecultuur door zichzelf als subcultuur te profileren, en wat de betekenis van dit alles is voor de relatie stad en gemeente.

Binnen de Gemeente Amsterdam zijn er nog allerlei andere initiatieven en ontwikkelingen, die ieder op hun eigen wijze bijdragen aan de stad. De toelichting op AGA moet dan ook gezien worden als een voorbeeld van hoe je op zoek kunt gaan naar verbetering en vernieuwing. Maar er is niet slechts één weg die naar Rome (of Amsterdam) loopt. Het is nadrukkelijk de variëteit en het naast elkaar kunnen bestaan van verschillende initiatieven die bijdragen aan de stad. In de lessen hebben we, naast inzichten, ook vragen opgeroepen. AGA is geen recept. Het is niet de enige nieuwe loot aan de stam. Maar zij heeft wel een verhaal dat de moeite waard is verteld en gehoord te worden. Want wat we ondertussen wel weten is dat we vooral kunnen leren van verhalen uit de praktijk. Onderstaand het verhaal van deze organisatie.

Wie is AGA?

Maandagochtend, 8 juni 2009. In de Boekmanzaal zijn zo'n honderd jonge mannen en vrouwen, die zichzelf *Agisten* noemen, bij elkaar gekomen. Zij ontmoeten elkaar, delen praktijkervaringen, en bespreken de nieuwste ontwikkelingen die spelen in de stad en die hun werkpraktijk aangaan. Wie zijn deze mensen? Zij zijn adviseurs en (top)managers en werken maximaal vier jaar bij de Adviesgroep Amsterdam. Zij zijn academisch geschoold en hebben, voorafgaand aan hun dienstverband, bij AGA binnen of buiten de gemeente een aantal jaren ervaring opgedaan. Sommigen zijn al ambtenaar en kennen de stad, anderen niet. Nieuwe ambtenaren krijgen de tijd zich de gemeente eigen te maken. Een deel van de adviseurs staat aan het begin van hun loopbaan. Anderen hebben al een carrière binnen de gemeente en geven aan iets anders te willen. De afwisseling, de projectmatige manier van werken en de mogelijkheid hun kennis en hun netwerk binnen de gemeente te vergroten, waren voor hen redenen voor AGA te kiezen. Minstens zo belangrijk is de investering die de organisatie doet in de persoonlijke ontwikkeling van haar medewerkers. Het is een adviesbureau van de Gemeente Amsterdam en tegelijkertijd een mobiliteitsbureau. Medewerkers van AGA zijn in dienst van de gemeente en werken voor de gemeente. Opdrachten krijgen zij van alle diensten, de stadsdelen of gemeentelijke instellingen. Het is een facilitair bedrijf dat kostendekkend en zelfs winstgevend draait en zich nog het beste laat vergelijken met private adviesbureaus: AGA-adviseurs en managers doen hun werk marktconform en kennen geen verplichte winkelnering. Maar de belangrijkste reden waarom diensten voor AGA kiezen, is niet de prijzen, maar het gegeven dat AGA-adviseurs en managers de gemeente kennen en daardoor in staat zijn direct aan de slag te gaan. Om de kwaliteit van de dienstverlening te waarborgen heeft het bedrijf een kwaliteitsproces ingericht met aandacht voor evaluatie, feedback en continu leren. Vanaf het begin waarden klanten AGA ieder jaar met een acht.

De organisatie is verdeeld over zes businessunits en er zijn inmiddels honderd mensen werkzaam. Ze werken als projectleiders, adviseurs en interim-managers in het midden en topsegment. In het najaar van 2006 is de unit Interim Management (IM) opgericht. Met de unit IM heeft de Gemeente Amsterdam een eigen interim-managementbureau in huis. Directeuren en senior managers - die hun sporen in en buiten Amsterdam hebben verdiend - werken vanuit dat

bureau tijdelijk aan complexe organisatorische en bestuurlijke vraagstukken. Een andere unit is de unit Concernopleidingen, die opleidingen concernbreed ontwikkelt en uitvoert, en daarmee een voedingsbodemp creëert voor een voortdurende instroom van nieuwe medewerkers.

Maatschappelijke en publieke ontwikkelingen

AGA benadrukt het belang van snel in kunnen spelen op ontwikkelingen die in de samenleving spelen, en voorbereid zijn op wat er komen gaat. Gemeenten maken deel uit van de samenleving. Maar het is niet zo vanzelfsprekend dat gemeenten de ontwikkelingen in die samenleving snel oppakken of dat ze zich altijd bewust zijn van hoe burgers zich tot de samenleving verhouden en er deel van uitmaken. Het gaat daarbij om ontwikkelingen als:

- **Wisselende veranderfrequentie** Het tempo waarin de samenleving verandert, is exponentieel toegenomen in de afgelopen decennia. Ontwikkelingen buitelen over elkaar heen en vinden in de verschillende geledingen van de samenleving op verschillende momenten plaats. Het is lang niet vanzelfsprekend hoe je hierop het beste kunt inspelen als gemeente. Elke situatie heeft een eigen aanpak nodig. In de praktijk betekent dit dat er geen standaardaanpak geboden kan worden, maar dat naar iedere situatie apart gekeken moet worden.
- **Technologische ontwikkelingen en medialisering** Dit punt betreft niet alleen de invloed van techniek (op bijvoorbeeld de uitvoering van beleid), maar ook het effect van informatietoegang en informatieverbreiding op situaties of vraagstukken. Incidenten komen via de media direct in de persoonlijke levenssfeer, en ontwikkelingen in de organisatie worden sneller binnen en buiten de organisatie bekend. Daarop voorbereid zijn, vraagt om voortdurend in contact zijn met de samenleving en vraagt om kennis over de rol van media in betekeniscreatie.
- **Andere werkrelaties en arbeidsbeleving** Het aantal zelfstandigen zonder personeel (zzp'ers) is in het afgelopen jaar gegroeid tot 700.000. Dat is een trend die zich snel doorzet. In 2015 zullen er zo'n 1,5 miljoen zelfstandigen zijn. Waarom dit gebeurt, heeft verschillende oorzaken, maar heeft vooral te maken met de plaats en betekenis die mensen aan werk geven en de mate waarop ze daar invloed op denken te hebben. De relatie werk en leven verandert en krijgt een andere betekenis. Dat dit aantal zo snel toeneemt, is van

betekenis en stelt ons voor vragen als: 'Hoe kunnen we medewerkers aan de gemeente binden? Wat zijn andere vormen om toegang tot talent te krijgen? Wat betekent dit voor de inrichting van organisaties? Hoe kunnen we als gemeente tijdelijk werkzame overeenkomsten sluiten?'

- **Demografische ontwikkeling** De samenleving vergrijsst en verkleurt. Dit vraagt om een personeelsbeleid dat rekening houdt met het wegvallen van kennis (bij vergrijzing), en verandering van culturele waarden (bij verkleuring).
- **Verschuivingen in verhouding openbaar bestuur en samenleving** De identiteit van openbaar bestuur is niet meer zo eenduidig en onomstreden als enkele jaren geleden. Met het toenemen van onzekerheid (kredietcrisis en economische crisis) en onveiligheid (zinloos geweld, de dood van Fortuyn en Van Gogh) is de relatie tussen openbaar bestuur en samenleving onder vuur komen te liggen. Veel burgers herkennen zichzelf niet meer in degenen die hen vertegenwoordigen.
- **Privatisering** Volledige of gedeeltelijke privatisering van instellingen als brandweer, musea en Gemeentelijk Vervoerbedrijf zorgt voor nieuwe verhoudingen, meer regelgeving, onvoorziene effecten, dynamiek en afhankelijkheden; ze vergroten de complexiteit in een poging deze terug te brengen. Bovenstaande trends en ontwikkelingen hangen nauw samen met ontwikkelingen binnen de overheid die er een reactie op zijn en waar gemeenten direct mee te maken hebben:
- **Hoge kosten externe adviseurs** De bovengenoemde ontwikkelingen leiden tot het aantrekken van externen, zoals adviseurs en interim-managers. Jos van der Lans (cultuurpsycholoog, publicist en lid van de Eerste Kamer) schreef twee jaar geleden voor het wetenschappelijk bureau van zijn partij (GroenLinks) *De staatsgreep van de zesde macht?* De publicatie gaat over de opkomst van externe adviseurs bij de overheid. Van der Lans vergelijkt hierin adviseurs met medicijnmannen van inheemse stammen, die het steeds drukker kregen toen de westerse wereld oprukte. Meer dan ooit gingen de stammen te rade bij hun medicijnmannen op het moment dat de wereld om hen heen onoverzichtelijk en onbegrijpelijk werd. De issue van externe inhuur trekt veel aandacht, zowel op rijks- als op gemeentelijk niveau. Amsterdam kent ruim 800 fte's adviseurs (vijf procent) met een omzet van veertig miljoen per jaar. De vraag is: slaan Amsterdam en gemeentes die soortgelijke bedrijven hebben, hiermee de juiste weg in?

- **Weglopen van kennis en talent** Ondanks alle aandacht voor vergrijzing neemt de overheid weinig maatregelen voor het eigen personeel, dat ook steeds ouder wordt. Dreigende problemen, zoals kennisverlies, worden nauwelijks serieus genomen. De overheid erkent het probleem en neemt maatregelen, maar heeft toch niet voldoende antwoorden. Dit staat in een onderzoek in de Vergrijzingsmonitor van 2008, uitgevoerd door KPMG, Kluwer en Randstad. Uit het onderzoek komt naar voren dat twee derde van de publieke instellingen problemen verwacht door vergrijzing van het personeelsbestand. Ruim de helft noemt daarbij het verlies van kennis als het grootste probleem. Maar slechts één op de vijf heeft een goed werkend systeem om kennisontwikkeling en uitwisseling te stimuleren. Daarnaast investeert de overheid niet voldoende om de bestaande talenten verder te stimuleren en te behouden.
- **Mobiliteitsvraag** Ook het weglopen van talent en de vraag naar ander en gevarieerd werk wordt onvoldoende opgepakt door overheden. Medewerkers blijven steeds korter in dezelfde functie, de behoefte aan mobiliteit neemt toe. Ligt het aan de functie, de werkwijze of de cultuur binnen de organisatie?
- **Regeldrukke** Elke verandering, vernieuwing, verbetering of continuering leidt veelal tot meer regels en papierwerk. Regeldrukke is het effect van de reflex om vraagstukken met controle en beheersing in de tang te krijgen.

Deze externe en interne ontwikkelingen gaven een voedingsbodem waarin AGA tot ontwikkeling kon komen. AGA kon de inhuur van externe adviseurs doen afnemen en jong talent werven en vasthouden door te investeren in kennis, in een innovatief HRM-beleid, in een nieuwe werkwijze en in de bedrijfscultuur. Het bedrijf reduceerde de regeldrukke en kon zorgen voor kennisverspreiding en kennisdeling binnen de gemeente. Op deze zaken gaan we onderstaand dieper in.

Combinatie mobiliteit, advies en kweekvijver

Adviesgroep Amsterdam begint in 2003 onder de naam 'Projectbureau 2200'. Eén van de redenen van oprichting is jonge, getalenteerde trainees voor de Gemeente Amsterdam te behouden en de concerngedachte te versterken met hun flexibele inzet. Het projectbureau groeit, onder leiding van directeur Yarden Tanercan-Shitrit, uit tot een intern advies- en interim-bureau, met

inmiddels honderd medewerkers. De organisatie selecteert medewerkers op lef en flexibiliteit, ontwikkelt een innovatieve werkwijze en bewaakt een scherpe prijs-kwaliteitverhouding. Daarnaast is het ook een kweekvijver voor nieuwe ambtenaren: persoonlijke ontwikkeling, innovatie en mobiliteit staan centraal in de bedrijfsfilosofie. Het concept kweekvijver houdt in dat je mensen in drie jaar zo probeert te voeden dat zij leren over kaders heen te kijken, concernbreed te denken, creatief te zijn en anderen mee te nemen in het werkproces. Naast een kweekvijver is het ook een mobiliteitsbureau voor medewerkers binnen de gemeente die uitgekeken zijn op hun baan. Om te voorkomen dat kennis weglekt en medewerkers vertrekken, is AGA een tussenstation waarin getalenteerde medewerkers de kans krijgen zich breed te oriënteren en zich tegelijkertijd te professionaliseren. De functies mobiliteit, advies en kweekvijver bestaan niet alleen naast elkaar, maar versterken elkaar ook.

Flexibele schil

Om te zorgen dat deze drie functies op elkaar inwerken, is AGA zo gepositioneerd en ingericht dat zij voortdurend toevoer heeft van nieuwe medewerkers. Adviseurs en interim-managers worden breed en flexibel ingezet als een *flexibele schil* in de gemeente; zij komen door deze brede inzet met verschillende stadsdelen en diensten in contact en bouwen zo een dynamisch sociaal netwerk met daarin ambtenaren die zeggen: 'Ik wil ook wel eens verbreden of wat anders doen.' Zo ontstaat er de mogelijkheid voor een flexibele pool van ambtenaren die breed ingezet kunnen worden: niet alleen als adviseurs, maar ook in andere functies. De schatting is dat je tien procent van de medewerkers van de gemeente een flexibele schil zou kunnen laten zijn. Binnen Amsterdam heb je dan meer dan 800 flexibele ambtenaren, ongeveer zes procent van het personeelsbestand, die voortdurend alert zijn op hoe ambtenaren en burgers de stad samen met elkaar kunnen vormgeven. Een flexibele schil gaat over inzet van kwaliteiten en talent, maar leidt ook tot kennis delen en kennis verbinden. Zo werd een adviseur van AGA op een bepaald moment manager van de invoering van de Wet Maatschappelijke Ontwikkeling (WMO). Op het moment dat die wet uitgerold moest worden, zaten andere AGA-adviseurs bij de verschillende stadsdelen en kon die wet snel ingevoerd worden, omdat de lijnen erg kort waren en er niet bij ieder stadsdeel zeven lagen en diensten tussen zaten voordat deze adviseur op de juiste plek terecht kwam.

Een subcultuur voor vernieuwing

Met de start van AGA groeit er een nieuwe organisatiecultuur binnen het gemeentelijk concern. Het is een cultuur die zich naast een bestaande dominante cultuur als subcultuur ontwikkelt. Dat dit gebeurt, is wenselijk en sluit aan bij het coalitieakkoord en de gemeentelijke visie *Samen voor de stad*. Deze visie is een overkoepelende visie op strategisch personeelsbeleid op vier dominante thema's:

- 1 *Identiteit en imago*: waarbij gekeken wordt naar overlevings- en succesfactoren in de concurrentieslag tussen organisaties, met daarbij de focus op het externe imago;
- 2 *Diversiteit en verscheidenheid*: waarbij vanuit verschillen en overeenkomsten gekeken wordt naar variëteit en gelijkheid in leeftijd, herkomst, culturele achtergrond en gender;
- 3 *Organisatie van werk*: waarbij gekeken wordt naar de wijze waarop arbeid binnen de gemeentelijke organisatie wordt ingericht en aangestuurd;
- 4 *Inzetbaarheid en beschikbaarheid*: waarbij capaciteit en kwaliteit optimaal op elkaar worden afgestemd.

Hoe ziet de subcultuur die AGA neerzet eruit? Zij verschilt van het concern op een aantal punten:

- **Iedereen is medeproducent** De kunst is om samen met de organisatie de veranderingen te bespreken, te ontwerpen en uit te voeren. De verantwoordelijkheid ligt niet alleen bij het management, maar dient breed gedragen te worden door de hele organisatie.
- **Lef en durf** als onderdeel van de organisatiecultuur en waarden. Om veranderingen door te voeren, durven zowel de leider als de medewerker het aan om op een soms onconventionele manier aan de slag te gaan.
- **Identificatie met de klus in plaats van de plek** Waar ambtenaren doorgaans zeggen: 'Ik werk bij stadsdeel Oud-Zuid en ik ben bedrijfsadviseur op het gebied van jeugd', noemen Agisten veel eerder het project waarmee ze bezig zijn. Dan zeggen ze bijvoorbeeld: 'Ik ben bezig om samen met scholen en de dienst ABC te kijken wat we kunnen doen aan schooluitval', of 'Ik ben als financieel adviseur betrokken bij het project luchtkwaliteit.'

- **Ondernemende houding** Agisten worden aangemoedigd proactief in te spelen op vraagstukken waarin behoefte is aan ondersteuning of advies, en zijn daarin ook kostenbewust. Dit in tegenstelling tot een cultuur waarin ambtenaren vanuit beleidsnota's en besluiten invulling geven aan hun taak, en waarin inhoud en financiën bij verschillende personen zijn belegd.
- **Integratie leven en werk** Agisten worden aangemoedigd hun ambities en talenten aan te spreken en in hun werk te gebruiken. Door leren, werken en leven als een geheel te zien, is er meer ruimte voor die ambities en talenten. Binnen het werk ervaren mensen de mogelijkheid zich te ontwikkelen, maar ervaren zij ook interesse in wie ze zijn. Dat leidt tot vriendschappen binnen het werk.
- **Gemeentebrede focus** Agisten zien de hele gemeente als hun werkveld en zijn altijd grensoverschrijdend bezig; dat leidt niet alleen tot overzicht, maar ook tot omgevingsbewustzijn.
- **Aandachtig leiderschap** AGA stelt dat het belangrijkste kapitaal van gemeenten *human capital* is. Hoe je met mensen omgaat, is dan niet alleen onderdeel van de cultuur van de organisatie, maar ook van de business zelf. Sturen op het gevoel van medeplichtigheid, en gedeelde verantwoordelijkheid worden daarmee cruciale businesscomponenten.
- **Geen fasering, maar gelijktijdigheid** Er is geen sprake van fasering. De term fase duidt op een specifieke veranderkundige opvatting en aanpak, die lijnrecht lijkt te staan tegenover wat in deze casus gebeurt. Hooguit is er sprake van een continue veranderonderstroom die onder meer door AGA wordt gevoed.

Wat maakt AGA succesvol?

In de eerste plaats kreeg AGA het vertrouwen en de ruimte van haar opdrachtgever, de gemeentesecretaris, om te experimenteren. In de tweede plaats kreeg het bedrijf (bijna) *carte blanche* om het op haar eigen manier te doen en hoefde ze slechts aan twee eisen te voldoen: kostendekkendheid en uitvoer van afgesproken werkzaamheden. In de opbouwfase stond AGA op afstand van de politiek. De organisatie kon zich dan ook zonder een directe politieke of maatschappelijke urgentie ontwikkelen. Een derde succesfactor was dat er vanaf het begin als een soort gideonsbende werd geopereerd. Onderdeel van de strategie was zo min mogelijk binnen vaste structuren of een vast stramien te passen en

altijd vanuit de luwte tegenwind te kunnen geven. De vierde factor is dat AGA zich positioneert onder het motto: 'AGA is van ons allemaal'. Dat betekent dat de samenwerking met AGA door het delen van kennis en netwerken altijd een voordeel oplevert voor betrokken partijen. De laatste, maar niet de minste, reden is de nadruk op engagement als voorwaarde voor constructief handelen. Als ambtenaar is professioneel contact met de stad en de samenleving essentieel om je werk te kunnen doen. In de praktijk komt het werken van AGA neer op samenspel en engagement, en ziet zij daar de sleutel om als overheid in te kunnen spelen op de vraagstukken van deze tijd.

Deel 4 Toelichting en bijlagen

Wetenschappelijke verantwoording

Dit onderzoek baseert zich op een wetenschapstheorie die de wereld beziet vanuit een meervoudige werkelijkheidsopvatting. Dat betekent dat wij ervan uitgaan dat er niet één waarheid bestaat en dat mensen met elkaar de sociale werkelijkheid maken ofwel construeren. In deze studie zijn we op zoek gegaan naar verschillende werkelijkheden en perspectieven door verschillende percepties, ideeën en ervaringen met betrekking tot de aanpak van grootstedelijke vraagstukken uit te wisselen en op elkaar te betrekken, en te onderzoeken waar deze in de ogen van betrokkenen tot vernieuwing leidden. De ken-theoretische grondslag van deze aanpak heet sociaal constructionisme. De aanpak zelf baseert zich op de vierde-generatietheorie van Guba en Lincoln (Fourth Generation Evaluation). Kortweg komt die theorie neer op het werken met zes aandachtspunten:

- **Responsive focussing** De verhalen van betrokkenen vormen de ruwe data en zijn verkregen door middel van interviews, eerdere studies en documentanalyse. Betrokkenen geven zelf aan wie andere belangrijke actoren zijn die verhalen kunnen hebben.
- **In beeld brengen van thema's, zorgen en claims** Wat valt op in de data? Welke thema's, claims en zorgen zien we?
- **Agenda voor onderhandeling** Wat zijn thema's voor de rondetafelgesprekken? Deze hebben we op basis van analyse van ruwe data vastgesteld en zo verwoord dat ze als dilemma's zijn gesteld.
- **Hermeneutisch dialectisch proces** We vergelijken én contrasteren de thema's, verhalen en verschillende opvattingen.
- **Sophistication & empowerment** Aan de hand van theoretische onderbouwing en vakvreemde verbindingen verrijken en versterken we de bevindingen.
- **Aandacht voor condities en contexten** Deze maken deel uit van de focus en richten zich op individueel handelen, op AGA als bureau, op opdrachtsituaties en op de invloed van het gehele concern van de Gemeente Amsterdam.

Werkwijze

Hoe hebben we deze aandachtspunten gehanteerd? Het onderzoeksplan bestaat uit zes stappen:

1 Dataverzameling en verdieping

In het onderzoek werden aan de hand van interviews en documentstudies data verzameld. Vooraf zijn een aantal focuspunten benoemd die, vanuit onze deskundigheid op het gebied van organiseren, leren en veranderen, relevant leken. Die focuspunten zijn:

- *Kijken naar configuraties.* Wie zijn wel betrokken en wie niet; wie praat met wie en waarom, en met wie niet en waarom niet?
- *Kijken naar contexten.* Over welke contexten wordt gesproken? Het kan gaan om sociale, economische, vakinhoudelijke, historische, persoonlijke, fysieke en culturele contexten.
- *Expliciteren van handelingen.* Wat zijn voorgenomen en ondernomen acties? Hoe kijken adviseurs terug op eigen handelen (reflectie) en op het effect van handelen op de omgeving (reflexie)? Welke dynamieken en paradoxen komen we tegen?
- *Analyseren gebruik van concepten & instrumenten.* Wat zijn theoretische en praktische hulpmiddelen en waar, wanneer en waarom worden die ingezet?
- *Inventariseren leervermogen.* Waar, wanneer en hoe leert AGA? Welke activiteiten onderneemt ze om leren te stimuleren. Het kan daarbij gaan om ervaringsleren en theoretische kennisverbreding.
- *Duiding werkgeverschap.* Wat typeert AGA als werkgever? Hoe gaat AGA om met zaken als binding van medewerkers, diversiteit, professionalisering, duurzaamheid en maatschappelijke verantwoordelijkheid? Wat betekent modern werkgeverschap voor AGA en welke conclusies verbindt zij daaraan in termen van organisatie-inrichting, cultuur en leiderschap?

2 Verwerking en theoretische duiding

Data uit interviews en andere bronnen zijn verwerkt tot teksten. Vanuit verschillende theorieën zijn voorliggende teksten theoretisch geïdentificeerd aan de hand van veranderkundige, advieskundige en leertheoretische concepten. Maar ook psychologische en bestuurskundige kennis zijn daarbij aangesproken.

3 Inspirationale verrijking

Deskundigen uit verschillende domeinen werden uitgenodigd om aan de hand van specifieke thema's, dilemma's of maatschappelijke kwesties die uit de data naar voren kwamen, met elkaar in gesprek te gaan in zogenaamde rondetafelsessies.

4 Vakvreemde verbindingen

Begrip ontstaat door meervoudigheid, onverwachte perspectieven en het delen van fascinaties. Door het maken van vakvreemde verbindingen werd de tekst verrijkt.

5 Terugkoppeling, feedback en samenwerking

Tijdens het proces zijn steeds terugkoppelingen gemaakt met AGA en derden waar het gaat om theoretische duiding, inspirationale verdieping en vakvreemde verbindingen.

6 Schrijven publicatie

Verwerking van het materiaal tot een eindproduct.

Over de auteurs

Dr. Arienne van Staveren werkt als programmamanager en onderzoeker bij Sioo, interuniversitair centrum voor organisatieverandering en leren. In 2007 promoveerde zij op leren samenwerken bij veranderen en innoveren. Zij begeleidde verschillende leertrajecten en onderzoeken op het gebied van samenwerken in complexe vraagstukken waarbij meerdere partijen zijn betrokken in onder meer de jeugdzorg. Zij heeft de programmaleiding voor de masterleergang voor organisatieadviseurs Advanced Change Methodologies. Arienne is socioloog en heeft een achtergrond in de beeldende kunst. Zij ontwikkelde onder meer voor de University of New York een Europees leertraject voor kunstmanagers en realiseerde voor verschillende kunstorganisaties (Stroom hcbk, Case Study House _) vele internationale projecten op het grensvlak van beeldende kunst, public art en architectuur.

Prof. dr. Jaap Boonstra is hoogleraar 'Management van veranderingen in organisaties' aan de Universiteit van Amsterdam, hoogleraar Organisdynamiek aan de ESADE Business School in Barcelona (Spanje) en rector bij Sioo. Hij houdt zich voornamelijk bezig met complexe vernieuwingen die in gang zijn gezet door overheden in antwoord op maatschappelijke vraagstukken. Bij Sioo verzorgt hij postdoctorale leergangen voor directieleden en veranderingsmanagers over organisatieverandering en strategieontwikkeling. Zijn onderzoek richt zich op innovatievermogen, machtsprocessen en succesfactoren voor strategische vernieuwingen in organisatorische netwerken.

Drs. Yardena Tanercan-Shitrit is oprichter en directeur van AGA Adviesgroep Amsterdam, de interim- en adviesdienst van de Gemeente Amsterdam. Yardena is in 1963 in Israël geboren. Ze volgde daar een lerarenopleiding en vertrok in 1990 naar Amsterdam. Aan de Universiteit van Amsterdam volgde ze de studies Communicatiewetenschappen en Bestuurskunde. Ze houdt zich vooral bezig met grote veranderingstrajecten waarbij innovatie in werkwijzen centraal staat. In haar visie zijn medewerkers het grootste en belangrijkste kapitaal van de organisatie. Yardena is auteur van Kleurrijk Amsterdam, 20 portretten van ambtenaren en politici. Ook geeft zij regelmatig lezingen over Inspiratie als Bedrijfsstrategie en Netwerkvorming.