

Terloopse cultuurverandering Talentontwikkeling en vernieuwing bij Adviesgroep Amsterdam

Onderzoekers:

Arienne van Staveren en Yardena Tanercan-Shitrit

Gemeente Amsterdam



Inhoud

- 15.1 Inleiding
- 15.2 Adviesgroep Gemeente Amsterdam (AGA)
 - 15.2.1 AGA nader beschouwd
 - 15.2.2 De organisatie
 - 15.2.3 Externe ontwikkelingen
 - 15.2.4 Combinatie mobiliteit, advies en kweekvijver
 - 15.2.5 Flexibele schil
 - 15.2.6 Een subcultuur voor vernieuwing
 - 15.2.7 Gemeente en stad verbinden
- 15.3 Werken in gemeentelijke contexten
 - 15.3.1 Lessen uit de werkpraktijk van AGA
 - 15.3.2 Les 1 Versterk én gebruik elkaar
 - 15.3.3 Les 2 Anderen inspireren en laten schitteren
 - 15.3.4 Les 3 Groot denken, klein doen
 - 15.3.5 Les 4 Verschil zien als rijkdom in plaats van als last
 - 15.3.6 Les 5 Samenwerken, competitie en creativiteit
 - 15.3.7 Les 6 Macht begrijpen, gebruiken en waarderen
 - 15.3.8 Les 7 Interne organisatie inrichten als buitenboordmotor
 - 15.3.9 De lessen overziend...
- 15.4 Terloopse cultuurverandering: reflectie
 - 15.4.1 Vormgeven van nieuwe werkwijzen: basale waarden
 - 15.4.2 Engagement en samenspel
 - 15.4.3 Omgevingsbewustzijn
 - 15.4.4 Reflexief handelen
 - 15.4.5 Arrangementen
 - 15.4.6 Broedplaats, springplank en kennisdiffusie
 - 15.4.7 Werk-/leergemeenschap
 - 15.4.8 Maatschappelijke én persoonlijke uitdaging
 - 15.4.9 Nawoord

15.1 Inleiding

Bouwprojecten worden stilgelegd wegens 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 regel-druk, langs elkaar heen werkende instanties, beknelde professionals en ongelukkige financieringsstromen. Ondertussen stijgen de wachtlijsten in de jeugdzorg.

Er gaat geen week voorbij of de bouw van de Amsterdamse Noord/Zuid-lijn is in het nieuws. De aanpak is omstreden en het project wordt veel duurder dan begroot.

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 zijn vraagstukken die zich niet eenvoudig 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 kan een stad 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 door van binnenuit op zoek te gaan naar mogelijkheden. Een werkwijze die gepaard gaat met een andere houding en een andere taakopvatting van het begrip ‘ambtenaar’. Met deze nieuwe werkwijze kwam er ook een nieuw elan de gemeente binnen. Door dat elan verandert langzaam de cultuur van de gemeentelijke organisatie: het is geen geplande cultuurverandering, maar een terloopse verandering die het effect is van een nieuwe werkwijze als antwoord op grotere en kleinere vragen vanuit de samenleving.

Dat roept de vraag op naar hoe zo’n terloopse verandering aangejaagd kan worden. Onderzoek naar de werkwijze van AGA leverde leerervaringen en inzichten op die een licht werpen op wat deze cultuurverandering in essentie inhoudt. Dit cahier gaat in op wie AGA is. Het laat zien waar de werkwijze van AGA op inspeelt en wat dat betekent voor de interne organisatie. Het onderscheidt daarin een buitenwereld en een binnenwereld die met elkaar in beweging zijn. Het maakt zichtbaar hoe dit samenspel tussen de binnenwereld en de buitenwereld leidt tot veranderingen in de ambtelijke cultuur: terloopse maar noodzakelijke veranderingen. De ervaringen van AGA maken zichtbaar hoe de Gemeente Amsterdam werkt aan terloops veranderen van de ambtelijke cultuur: niet door de cultuurverandering als zodanig centraal te stellen, maar door de focus te verleggen naar concrete vraagstukken waar burgers dag in dag uit mee te maken krijgen.

Het cahier is als volgt opgebouwd. Eerst gaat het in op wat AGA is en hoe zij haar praktijk vormgeeft. Dan volgen acht lessen. De lessen zijn veralgemeniseerde en vanuit bestaande literatuur verrijkte vertalingen van inzichten uit de werkpraktijk van AGA. Daarna volgt een reflectie over de werkpraktijk van AGA als terloopse cultuurverandering: wat waren werkzame bestanddelen en wat draagt de wijze waarop AGA intern is georganiseerd bij aan de verandering?

15.2 Adviesgroep Gemeente Amsterdam (AGA)

15.2.1 AGA nader beschouwd

Maandagochtend 8 juni 2009. Het is een stralende dag. Het Amsterdamse stadhuis reflecteert in het water van de Amstel. In de Boekmanzaal van het stadhuis zijn zo'n honderd jonge en enkele oudere mannen en vrouwen, die zichzelf Agisten noemen, bijeengekomen. Allen werken zij voor AGA, een adviesgroep van de stad Amsterdam. Zij ontmoeten elkaar, delen praktijkervaringen en bespreken de nieuwste ontwikkelingen die spelen in de stad en waarmee zij in hun werkpraktijk te maken krijgen. Wie zijn deze mensen?

Zij zijn adviseur en werken maximaal vier jaar bij de Adviesgroep Amsterdam. Adviesgroep Amsterdam is een Amsterdams gemeentelijk bureau voor projectbegeleiding, projectondersteuning en organisatieadvies. Het bureau bestaat sinds 2003 en de combinatie tussen dienstverlening op maat, een innoverende aanpak en een sterke HRM-doelstelling is binnen het concern een succesformule gebleken. Met zo'n honderd adviseurs werkt AGA op interim-basis voor alle 54 diensten, stadsdelen en bedrijven van de gemeente Amsterdam.

De adviseurs van AGA zijn academisch geschoold en hebben voorafgaand aan hun dienstverband bij AGA een aantal jaren ervaring opgedaan bij een van de diensten of stadsdelen. Ze waren dus al ambtenaar en kennen de stad en de gemeente van binnenuit. Deze mensen staan meestal aan het begin van hun loopbaan of hebben te kennen gegeven iets anders te willen. AGA biedt jong talent de mogelijkheid om hun ambities te onderzoeken, te verdiepen en breed in te zetten binnen de gemeente. Sinds enkele jaren is AGA niet alleen een springplank voor jong talent, maar ook een nieuw perspectief voor ervaren ambtenaren die toe zijn aan een nieuwe uitdaging. AGA is het interne adviesbureau van het concern Amsterdam, maar is dus tegelijkertijd ook een mobiliteitsbureau. Medewerkers van AGA zijn in dienst van de gemeente en werken voor de gemeente. Hun opdrachten krijgen zij van de ruim veertig diensten, de stadsdelen of de gemeentelijke instellingen. Voorbeelden van opdrachten zijn het meewerken aan het terugbrengen van fijnstof, invoering van de Wet maatschappelijke ontwikkeling, samenwerking in de jeugdhulpverlening, het terugbrengen van de drugsoverlast of het terugbrengen van regeldrukke in bijvoorbeeld het naleven van horecavergunningen.

- ‘ Het klinkt simpel: in beeld brengen wie wanneer welke taak uitvoert als het gaat om naleving van vergunningen in de horeca. Maar als je weet hoeveel cafés en restaurants er zijn die allemaal brandveilig moeten zijn en je denkt aan Volendam destijds, dan begin je te snappen waar het over gaat. ’
- ‘ Ik geloof niet in repressie. Maar dat je er iets aan moet doen als gemeente... Een supportaanpak biedt meer perspectief maar vraagt om een heel andere inspanning. Dan gaat het om woonruimte, dagbesteding en medische zorg. ’

15.2.2 De organisatie

AGA is een facilitair bedrijf dat kostendekkend en zelfs winstgevend draait. AGA laat zich nog het best vergelijken met private adviesbureaus: AGA-adviseurs doen hun werk marktconform en kennen geen verplichte winkelnering. Toch is de belangrijkste reden waarom gemeentelijke diensten voor AGA kiezen: niet de prijzen, maar het gegeven dat AGA-adviseurs de gemeente kennen.

AGA 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, binnen AGA, de unit Interim Management (IM) opgericht. Met de unit IM heeft de gemeente Amsterdam een eigen interim-managementbureau in huis. Directeuren en seniormanagers – die hun sporen binnen 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 AGA-medewerkers. AGA laat zien dat juist de combinatie van jong én oud talent, de combinatie van adviesbureau én mobiliteitsbureau en de combinatie van kennisontwikkeling bij klanten én bij eigen mensen leidt tot beweging en innovatie in de samenleving zelf.

AGA is één van de voorbeelden die laat zien hoe men kan bijdragen aan verbetering en vernieuwing binnen gemeenten. AGA is geen recept dat zomaar ergens anders is toe te passen of te herhalen. AGA is een verhaal dat de moeite waard is om verteld en gehoord te worden. Verhalen vertellen en voorbeelden tonen brengt kiemen van verandering tot groei, voedt het geloof in verandering, biedt inzichten voor andere initiatieven en moedigt nieuwe initiatiefnemers aan. Zo is de stad voortdurend in beweging en verandert de cultuur in de gemeente continu. Werken aan grootstedelijke vraagstukken betekent voortdurend bijstellen, drie stappen vooruit en weer twee terug of opzij vanuit het besef dat problemen niet op te lossen zijn en de winst uit incrementele verbeteringen komt. Ook dat is de praktijk van AGA. Niettemin maken veel kleine stappen met elkaar een grote beweging.

Hoe doet AGA dat? Door een werkwijze te laten zien die inspeelt op maatschappelijke en publieke ontwikkelingen.

‘Het is moeilijk om echt iets te veranderen als je dan zo’n gezin ziet waarin alles misgaat. Maar het is ook geweldig als je ziet dat je echt iets kan doen, ook al is het alleen maar voor dat ene kind.’

15.2.3 Externe ontwikkelingen

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

- **Hoge veranderfrequentie.** Het tempo waarin de samenleving verandert, is enorm 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 een gemeente het beste hierop in kan spelen. Elke situatie heeft een eigen aanpak nodig. In de praktijk betekent het dat er niet een standaardaanpak geboden kan worden, maar dat iedere situatie een aparte beoordeling vraagt.
- **Technologische ontwikkelingen en medialisering.** 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. Niet alleen betreft dit punt de invloed van techniek (op bijvoorbeeld de uitvoering van beleid), maar het betreft ook het effect van informatietoegang en informatieverbreiding op situaties of vraagstukken.
- **Kosteneffectiviteit.** Gemeenten moeten fors bezuinigen. De bijdrage van de rijksoverheid aan de gemeenten neemt af en het is lastig om de gemeentelijke belastingen zomaar te verhogen. Eén manier van bezuinigen is om politiek-bestuurlijke ambities te verlagen. Veel gemeenten kiezen er voor om slimmer te gaan werken door meer gebruik te maken van elkaars kennis en ervaring. Een andere manier van bezuinigen is om minder externe adviseurs in te huren en de werkzaamheden door het eigen personeel te laten doen.
- **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 onder meer te maken met de plaats en betekenis die mensen aan werk geven en de mate waarop ze daar invloed op denken te heb-

ben. De relatie werk en leven verandert en krijgt een andere betekenis. Dat dit aantal zelfstandigen zo snel toeneemt, is van betekenis en stelt gemeenten voor vragen als: hoe zijn medewerkers aan de gemeente te binden? Wat zijn andere vormen om toegang tot talent te krijgen? Wat betekent dit voor de richting van organisaties? Hoe kan een gemeente tijdelijk werkzame overeenkomsten sluiten?

- **Demografische ontwikkeling.** De samenleving vergrijsd en verkleurt. Dit vraagt om een personeelsbeleid dat rekening houdt met het wegvallen van kennis (bij vergrijzing) en verandering van culturele waarden (bij verkleuring).
- **Weglopen van kennis en talent.** Veel publieke instellingen verwachten problemen door vergrijzing van het personeelsbestand. Ruim de helft noemt daarbij het verlies van kennis als het grootste probleem. Slechts een op de vijf heeft een goed werkend systeem om kennisontwikkeling en -uitwisseling te stimuleren.
- **Mobiliteitsvraag.** Gemeenten pakken ook het weglopen van talent en de vraag naar ander en gevarieerd werk onvoldoende op. Medewerkers blijven steeds korter op dezelfde functie; de behoefte aan mobiliteit neemt toe.

Deze ontwikkelingen creëren een voedingsbodem waarin AGA tot ontwikkeling kon komen en in ontwikkeling kan blijven. AGA kan ervoor zorgen dat er minder externe adviseurs worden ingehuurd, kan jong talent werven en vasthouden door de combinatie van mobiliteitsbureau en adviesbureau, kan een voorbeeld zijn om slimmer te werken en kan zorgen voor kennisverspreiding en kennisdeling binnen de gemeente. Op deze zaken gaat het cahier hiernavolgend dieper in.

15.2.4 Combinatie mobiliteit, advies en kweekvijver

Adviesgroep Amsterdam begint onder de naam 'Projectbureau 2200' in 2003. Eén van de redenen van oprichting is om jonge, getalenteerde trainees voor de gemeente Amsterdam te behouden en om de concerngedachte te versterken met hun flexibele inzet. Het projectbureau groeit onder leiding van directeur Yardena Tanercan-Shitrit uit tot een intern adviesbureau met inmiddels honderd medewerkers. AGA selecteert medewerkers op lef en flexibiliteit, ontwikkelt een innovatieve werkwijze en bewaakt een scherpe prijs-/kwaliteitverhouding. AGA is daarnaast ook een kweekvijver voor nieuwe ambtenaren: persoonlijke ontwikkeling, innovatie en mobiliteit staan centraal in de bedrijfsfilosofie. Het concept kweekvijver houdt in dat geprobeerd wordt mensen in drie jaar zo 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 kweekvijver is AGA ook mobiliteitsbureau voor medewerkers binnen de gemeente die uitgekeken zijn op hun baan. Om te voorkomen dat kennis wegglekt en medewerkers vertrekken is AGA een tussenstation waar getalenteerde medewerkers de kans krijgen om zich breed

te oriënteren en zich tegelijkertijd te professionaliseren. De functies mobiliteit, advies en kweekvijver bestaan niet alleen naast elkaar, maar versterken elkaar ook.

“Met mijn ervaring als jurist kon ik in het stadsdeel maar een deel van mijn kennis inzetten, nu ben ik veel meer bezig met overkoepelende vraagstukken die de gemeente als geheel aangaan. Dat is een hele uitdaging.”

15.2.5 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. AGA-adviseurs worden breed en flexibel ingezet als een flexibele schil in de gemeente. AGA-adviseurs komen door deze brede inzet met verschillende stadsdelen en diensten in contact en bouwen zo een dynamisch sociaal netwerk, want zij komen andere ambtenaren tegen 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 op andere functies. AGA schat in dat 10% van die gemeenschap een flexibele schil kan zijn. Binnen Amsterdam zijn er zo meer dan duizend flexibele ambtenaren die voortdurend alert zijn op hoe ze de stad 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 we met z’n allen (andere AGA-adviseurs) bij wel zes verschillende stadsdelen en kon die wet snel ingevoerd worden. De lijnen waren erg kort, er zaten niet bij ieder stadsdeel zeven lagen en diensten tussen. We hadden contact met elkaar en wisten precies waar we zijn moesten.”

15.2.6 Een subcultuur voor vernieuwing

Met de start van AGA groeit er een nieuwe organisatiecultuur binnen het gemeentelijke concern. Het is een cultuur die zich, naast de 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’. Dit is een overkoepelende visie op het strategisch personeelbeleid op vier dominante thema’s:

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

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

- **Identificatie met de klus in plaats van met 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 om proactief in te spelen op vraagstukken waar behoefte is aan ondersteuning of advies en zijn daarin ook kostenbewust. Dit in tegenstelling tot een cultuur waar ambtenaren vanuit beleidsnota’s en besluiten invulling geven aan hun taak en waar inhoud en financiën bij verschillende personen zijn neergelegd.
- **Integratie leven en werk.** Agisten worden aangemoedigd om 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 met mensen omgegaan wordt, is dan niet alleen onderdeel van de organisatiecultuur, 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 op wat in deze casus gebeurt. Hooguit is er sprake van een continue veranderonderstroom, die onder meer door AGA wordt gevoed.

‘Ik voel me Agist, geen ambtenaar. Het woord ambtenaar kunnen we maar beter afschaffen. Als Agist kan ik trots zijn als mensen vragen wat ik doe. Als ambtenaar had ik het idee dat ik mij voortdurend moest verdedigen.’

15.2.7 Gemeente en stad verbinden

De werkzame bestanddelen van AGA zijn hiervoor geordend onder vier noemers: (1) inspelen op maatschappelijke en publieke ontwikkelingen (2) door mobiliteit, kweekvijver en advies als drie samenhangende functies onder te brengen (3) in een flexibele schil die zo ingericht is dat (4) er een subcultuur van vernieuwing gaat ontstaan. AGA is daarmee een van die rijke initiatieven die de stad en de gemeente met elkaar verbindt. Het pleidooi in dit cahier is niet om AGA te kopiëren, maar om initiatieven als AGA, die op zoek zijn naar vrije ruimte, regelmogelijkheid en creativiteit, te stimuleren, te koesteren en te gebruiken om met elkaar in gesprek te gaan over thema's die zich niet in een voorschrift of regel of oplossing laten vangen. De uitwisseling van ervaringen, inzichten en praktijkverhalen kunnen leiden tot waardevolle nieuwe experimenten. Dat kunnen innovatieve initiatieven zijn die binnen of buiten de gemeente ontkiemen. Als hulpmiddel en als aanmoediging om hierover het gesprek te voeren is onderzoek gedaan naar die werkzame bestanddelen en deze zijn vertaald in een aantal handzame lessen.

15.3 Werken in gemeentelijke contexten

15.3.1 Lessen uit de werkpraktijk van AGA

Op basis van werkzame inzichten uit de werkpraktijk van AGA zijn er zeven lessen geschreven die cultuurverandering binnen gemeenten betreffen. De lessen zijn ontleend aan AGA en vervolgens veralgemeniseerd en verrijkt met bestaande kennis. Hoewel elke les een eigen thema aansnijdt, is er ook een gemeenschappelijke drager. De drager is de notie dat werken aan maatschappelijke vraagstukken vraagt om samenspel en engagement. Deze notie loopt als een rode draad door het cahier. Het is de essentie van de cultuurveranderaanpak die dit cahier onder de loep neemt. Elke les bestaat uit een voorbeeld en uit inzichten. Een uitgebreidere versie van de lessen is te vinden in het boek *Engagement en samenspel*, dat de gemeente Amsterdam in februari 2010 heeft uitgegeven.

15.3.2 Les 1 Versterk én gebruik elkaar

Is de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) een bezuinigingsmaatregel? Nee, het is een unieke kans om mensen zo lang mogelijk zelfstandig te laten wo-

nen en te laten meedoen in de maatschappij. Dat is de betekenis die AGA geeft aan de maatregel. De gemeente Amsterdam werkt aan een uitgebreid aanbod van zorg- en welzijnsvoorzieningen, zoals vervoer op maat, thuishulp en activiteiten voor ouderen of de ondersteuning van mantelzorgers en aanpassingen van woningen voor ouderen. Om dat goed te kunnen doen is het nodig om de partijen die hier mee te maken hebben, zoals wooncorporaties, welzijninstellingen of eerste-lijnzorg, maar ook de ouderen zelf te betrekken bij het vormgeven en uitvoeren van de WMO. Zo versterken zij elkaar en kunnen ze op een constructieve manier elkaar gebruiken. AGA heeft structureel bijgedragen aan dit proces door adviseurs te sturen die:

- **Sturen op sociale regels.** Bespreek hoe je met elkaar omgaat. Ieder individu heeft sturing nodig, maar ook vrijheid. Voor iedereen is dat anders. Maak individuele werkafspraken binnen de vastgestelde kaders. Experimenteer met verschil in sturing, werkafspraken en toezicht. Ervaar dat regels individueel verschillend toe te passen zijn wanneer het gaat om de bedoeling en herkomst van een regel.
- **Minimale bureaucratie en maximale ontmoetingen.** Regels zijn niet zomaar te veranderen. Hoe je ermee omgaat wel. Organisaties met een maximaal vertrouwen en een minimale controle lijken het meest succesvol te zijn. Zorg voor een infrastructuur en een omgeving waarin medewerkers elkaar ontmoeten. Dat kan door werkplekinrichting, door op locatie te werken, door successen te vieren en door sturing niet langs hiërarchische lijnen te organiseren, maar langs leerprocessen.
- **Vriendschap en wederzijds respect onderkennen.** De rol van vriendschap in samenwerken is onderbelicht. Werk zien als belangrijk deel van het leven waarin vriendschappen mogelijk zijn en waarin 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 het betrekken van anderen en het vertalen van ideeën in acties. Leiding en regie organiseren gaat over de lef om transparantie en feedback organiseren en over het kanaliseren en opwerken van energie en kwaliteit. Leiding en regie organiseren gaat over het continu bevragen van de verbinding beheersen en loslaten. Dan wordt leiding en regie organiseren de ander in zijn kracht zetten.

15.3.3 Les 2 Anderen inspireren en laten schitteren

De jeugdhulpverlening is een groot vraagstuk dat ook bij de Gemeente Amsterdam boven op de stapel ligt. Volgens de (in 2009) verantwoordelijke wethouder Asscher is de jeugdhulpverlening een monster geworden waarop de gemeente alle grip heeft verloren. Hij noemde het *Het monster van Frankenstein*. Zijn uitspraak leidde

uiteindelijk tot de oprichting van een programmateam *Systeem in beeld*. Dit team van medewerkers van diensten en stadsdelen maakte een inventarisatie van activiteiten en initiatieven in de Amsterdamse wereld van jeugdwelzijn en jeugdhulpverlening van de jeugd van 0-23 jaar. Het team keek kritisch naar hoe het geld werd besteed. Wat was de rol van AGA? Door een brede blik te introduceren en alle partijen te betrekken ontstond een voedingsbodemp om in de praktijk met concrete gevallen aan de slag te gaan. Daarbij werden betrokkenen van allerlei diensten en instituties binnen en buiten de gemeente aangemoedigd en geïnspireerd om met dit zeer taaie vraagstuk aan de gang te gaan. De volgende inzichten zijn uit de praktijk ontleend.

- **Verkennen en richting geven.** Verkennen gaat om trends signaleren, zoals:
 - het ontwikkelen van kleinschalige projecten om grip te krijgen op grote vraagstukken, zoals de jeugdzorg;
 - het inspelen op het verlies van kennis en talent, (omdat gepassioneerde professionals uit frustratie de handdoek in de ring gooien) door te zoeken naar mogelijkheden om hun handelingsruimte te vergroten.Maar verkennen en richting geven is ook goed waarnemen en inventariseren en vervolgens kijken wat er nodig is.
- **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.
- **Dialogo en inspiratie.** Een dialoog voeren is een geregelde gedachtewisseling waarbij ieders inbreng gelijkwaardig is. Inspireren is medewerkers meenemen in een geheel nieuwe gedachtegang en ze nieuwe perspectieven bieden. 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 uit gaat.
- **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 overvloed (wat lui maakt) en schaarste (wat onrustig maakt).

15.3.4 Les 3 Groot denken, klein doen

Aansluitend op het bovengenoemde voorbeeld: hoe kunnen mensen leren om hun werk als deel te zien van een groter geheel? Juist in de jeugdzorg is heel veel opgeknipt en voelen professionals zich bekneld tussen enerzijds de dagelijkse werkelijkheid, die vraagt om hun ervaring en expertise, en anderzijds de papieren

bureaucratische werkelijkheid, die eist dat zij verantwoording afleggen en alles documenteren. Deze les gaat over een deel van de wereld zijn en een brede blik hebben; over de verbinding van dromen en doen; over groot denken en klein doen. Het project *Systeem in Beeld* is groot gedacht: kijken naar het hele systeem van alle betrokkenen en kijken naar de onderlinge dynamiek om vervolgens klein te doen: in heel concrete situaties aan de slag te gaan. Wat is nodig om groot te denken en klein te doen? De volgende inzichten komen uit de praktijk.

- **Anders kijken en betekenis creëren.** Plaats de activiteit in het perspectief van een grotere activiteit. Haal inspiratie uit het groter geheel van het werk: een betere jeugdzorg.
- **Begin maar ergens.** Veel dromen blijven dromen, omdat het bij praten blijft en er niets aan gedaan wordt. Begin maar ergens. Kijk wat voor nu haalbaar is en wat er wél te doen is in dit gezin of voor dat kind.
- **Niet alles zelf willen oplossen.** Maak sámen met de doelgroep het beleid vóór die doelgroep.
- **Uitzaaien voor de lange termijn.** Niet alles hoeft direct een oplossing te bieden. Creëer ruimte om met zaken bezig te zijn die niet direct resultaat opleveren. Om goed bezig te zijn met werk is het niet altijd mogelijk alleen de kortste weg te bewandelen. Algemene kennis, inspiratie en een brede blik maken dat mensen hun doelen voor de korte en de lange termijn realiseren.
- **Verhalen zoeken en vertellen.** Verhalen creëren betekenis en inspiratie om anders te kijken en te denken. Verhalen zoeken, verzamelen en vertellen zijn een grote bron voor vernieuwing. Wat zijn de parels waar het wél goed ging in de jeugdzorg?
- **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 alles verbindende patroon of de samenhang van vraagstukken (Senge, *De vijfde discipline*).

15.3.5 Les 4 Verschil zien als rijkdom in plaats van als last

Het Parool van 10 september 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.

De les is een pleidooi om verschil te waarderen en te onderkennen dat de wereld meervoudig en niet maakbaar is. Als men uitgaat van deze aannames, hoe zijn vraagstukken waarbij meer van het zelfde niet helpt, dan op te pakken en verder te brengen? Wat moet een gemeente doen om een probleem als schooluitval aan te pakken? AGA pakte dit vraagstuk op door adviseurs in te zetten die op zoek zijn gegaan naar aanknopingspunten in de praktijk door met jongeren zelf te gaan praten, naar de scholen toe te gaan en te kijken hoe ouders, leerkrachten en jongeren actief konden worden in het voorkomen van schooluitval. Het voornoemde voorbeeld geeft een mogelijkheid, maar ook andere activiteiten, zoals het organiseren van ontmoetingen tussen ouders op scholen of het opstarten van mentorprojecten, maken deel uit van die aanpak. Daarbij zijn de volgende inzichten van belang.

- **Van buiten naar binnen kijken.** Door de praktijk op te zoeken en concreet te maken wordt 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 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 verschillen ontstaan ook geschillen. Het zoeken waar fricties vandaan komen, geeft zicht op onderliggende aannames en belangrijke individuele of collectieve waarden. Die bieden vervolgens vertrekpunten voor weer nieuwe verhalen.
- **Ambassadeurs van verschil aanstellen.** Hoe zijn nieuwe inzichten en ervaringen verder te brengen? Hoe kan casusadoptie een vliegwiel in werking zetten in een richting die betrokkenen ongeveer voor ogen hadden? Verankering en verzilvering zijn belangrijke punten als het gaat om het worstelen met complexe vraagstukken (zogenoemde *wicked problems*). Durf en lef laten zien door bewust ambassadeurs van verschil aan te stellen, 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 de fantasie overstijgt, geeft ruimte voor nieuwe invalshoeken. Daarmee is wél constructief bij te dragen aan problemen in de samenleving. Dat begint met verschil zien als rijkdom.

15.3.6 Les 5 Samenwerken, competitie en creativiteit

Een van de projecten die scherp zichtbaar maakt hoe de inrichting van de eigen organisatie bijdraagt aan verbetering voor klanten is het realiseren van de *Eenpoort-aanpak*. Deze aanpak komt uit New York en werd door oud-wethouder Huffnagel meegenomen naar Amsterdam. Een schoolvoorbeeld van 'beter goed gejat dan slecht verzonnen'. Vragen die burgers hebben, worden beantwoord door

een contactcenter waar zestig medewerkers antwoord geven op vragen van huwelijk tot huisvuil. Voor dit project kreeg de gemeente van de Vereniging van Nederlandse Gemeenten de King Award. Dat is een onderscheiding voor kwaliteit en innovatie. Maar soms is een goed idee wel gewenst. Daar zijn broedplaatsen voor nodig: plekken in de stad waar creatieve industrie en kunst zich kunnen ontwikkelen en waar samenwerken, competitie en creativiteit hand in hand gaan. Broedplaatsen geven nieuwe impulsen aan de stad en maken nieuwe mogelijkheden zichtbaar die de stad van een bruisend en levend elan voorzien. Daarbij dragen ze bij aan een positief economisch klimaat. AGA helpt mee condities te creëren waardoor broedplaatsen gaan ontstaan. Daarbij maken ze gebruik van de volgende inzichten.

- **Durven dromen.** Verken wat er is vanuit het vraagstuk, durf te dromen over hoe het zou moeten zijn, 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 zijn 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 rijkdom in plaats van last en zie fricties als bron voor vernieuwing.
- **Een derde inbrengen.** Om constructief samen te kunnen werken helpt een derde. Dat kan een derde partij, een nieuwe speler, een andere aanpak of een nieuwe praktijk zijn. Men kan 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 elke 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.

15.3.7 Les 6 Macht begrijpen, gebruiken en waarderen

In 2005 verbreedde AGA haar activiteiten met een nieuwe tak: Bedrijfsvoering & Organisatieontwikkeling (B&O). Vanuit deze afdeling leveren tientallen adviseurs bijdragen aan Amsterdamse stadsdelen en diensten vanuit de gedachte: hoe slagvaardiger en efficiënter een organisatie, hoe meer ze voor de stad en haar burgers kan betekenen. Zo kunnen medewerkers leren begrijpen wat de rol van een gemeente is (in casu de partij die de 'macht' heeft), leren inzien hoe ze die rol kunnen invullen, en wel op zo'n manier dat de burgers kunnen waarderen wat een

gemeente doet. Een voorbeeld van een adviesopdracht aan AGA is het Stedelijk Programma Regelgeving en Handhaving. In dit programma werkten AGA-adviseurs mee aan het stroomlijnen en regelen van, onder meer, horecavergunningen. Inmiddels is deze vergunning in alle stadsdelen hetzelfde. Dat biedt duidelijkheid aan alle horecaondernemers en scheelt regeldrukke voor horecaondernemers met vestigingen in verschillende stadsdelen. Bij deze opdracht was het van belang dat horecaondernemers gingen begrijpen waar zo'n regelgeving voor bedoeld is en wat de rol van de gemeente is in het bepalen en uitvoeren van zo'n regel. De kracht van AGA is het bij elkaar brengen van mensen en elkaar versterken en gebruiken. AGA zorgt voor het onderling betrekken van medewerkers binnen een stadsdeel, het betrekken van medewerkers van verschillende stadsdelen op elkaar en het betrekken van de burgers die te maken hebben met deze regelgeving. Zo werden in het voornoemde voorbeeld beleidsmakers, uitvoerders en handhavers met elkaar in contact gebracht om de praktijken van verschillende stadsdelen te stroomlijnen en werden horecaondernemers erbij betrokken om te zorgen dat de uitvoering kon gaan werken. De volgende inzichten zijn aan de AGA-werkwijze ontleend:

- **Vereenvoudigen helpt niet.** Vaak worden vraagstukken opgeknipt tot overzichtelijke deelproblemen waaraan goed sturing is te geven. Beleid en uitvoering worden uit elkaar getrokken in de behoefte om het eenvoudig en overzichtelijk te maken. 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. Het is beter de complexiteit te begrijpen dan deze te vereenvoudigen.
- **Er zijn meerdere manieren om met macht om te gaan.** Er is niet één goede manier om met macht om te gaan. Het is, afhankelijk van geaardheid en positie, soms beter om mee te bewegen, de confrontatie aan te gaan of te negeren. Dit gaat in voornoemd voorbeeld vooral op als betrokken partijen dwars gaan liggen en een eigen koers willen blijven volgen.
- **Vuile handen maken we altijd.** Besturen is handelen en keuzes maken waarmee groepen gediskwalificeerd of vooruitgeholpen worden. Niet handelen is ook handelen. Vuile handen komen er altijd. In dit voorbeeld zijn er altijd horecaondernemers die nadeel zullen ondervinden bij een nieuwe regeling.
- **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. Triades rekken het speelveld op en maken ruimte voor nieuwe perspectieven. In dit voorbeeld vormden beleid, uitvoering en ondernemers de triade.
- **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 wie wel en wie niet deel uitmaken van een vraagstuk. Wanneer die grenzen verlegd worden, verschuiven afhankelijkheden. Uiteindelijk heeft iedereen met elkaar te maken. Politiek handelen is

het verleggen van (systeem)grenzen. In het voorbeeld verschoven de systeemgrenzen van stadsdeelgrenzen naar gemeentebrede grenzen.

15.3.8 Les 7 Interne organisatie inrichten als buitenboordmotor

Stadsdeel De Baarsjes veranderde haar interne organisatie structureel en introduceerde een nieuwe manier van werken met als kenmerken 'de burger centraal' en 'het beleid centraal'. Te vaak hadden medewerkers geen oog voor ontwikkelingen in de wijk, sloegen nieuwe initiatieven niet aan en leken burgers en bestuur van elkaar te vervreemden. AGA heeft dit proces ondersteund door medewerkers van De Baarsjes actief mee te nemen in de nieuwe organisatie. Deze nieuwe organisatie is te beschouwen als buitenboordmotor om vaart te brengen in ontwikkelingen en initiatieven die bijdragen aan de wijk. Ook in Slotervaart gingen Agisten aan de slag om met behulp van een organische aanpak sociale vraagstukken en stedenbouwkundige vraagstukken het hoofd te bieden. Door te sturen op ontschotting, samenwerking en betrokkenheid en medewerkers daar actief in mee te nemen, worden stappen gezet waardoor Slotervaart weer trots kan zijn. Met als onderliggend idee: het stadsdeel kan alleen zichzelf veranderen en het bestuur is slechts een buitenboordmotor. Hoe kan die rol als buitenboordmotor worden ingevuld? De werkzame inzichten bleken de volgende te zijn.

- **Inbreiden.** Gooi het kind niet met het badwater weg, bouw naast en mét en in het bestaande iets nieuws op, gebruikmakend 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 om snel in te springen en antwoord te geven op incidenten.
- **Herijken.** Vervolgens is het nodig om opnieuw naar de waarden van de organisatie te kijken: Wat is van waarde en wat zijn die waarden dan? Zijn die te behouden of moeten ze worden herijkt? Van belang is steeds te kijken naar korte- en langetermijnwaarden, gezien het snelle tempo waarin behoeftes binnen de samenleving en politieke issues veranderen.
- **Buitenboordmotoren.** De metafoor van een buitenboordmotor is een organisatie die gemakkelijk van vaarttuig wisselt. Mobiliteit en ontwikkeling van medewerkers staan centraal. De interne organisatie en de lijnstructuur zijn er voor de reguliere kerntaken. Daarnaast horen tijdelijke structuren en samenwerkingsverbanden plaats te vinden, afhankelijk van de wisselende politieke en maatschappelijke agenda.
- **Tijdelijk werkzame overeenkomsten.** Wat zijn dan die vaartuigen die worden gewisseld? Dat zijn tijdelijk werkzame overeenkomsten van medewerkers binnen een dienst of vanuit verschillende diensten die samenwerken aan een project of vraagstuk. Tijdelijk werkzame overeenkomsten 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.** Op iedere vaartocht gaan vijf blikken mee: de blik op de toekomst, de blik op de historie, de brede blik en 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 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 regeldrukte bevorderen, helpen in het voorkomen van papieren tijgers.
- **Zorg voor bewapening.** Zorg voor een goede vertegenwoordiging en balans van alle oriëntaties en logica's.

15.3.9 De lessen overziend...

Terugkijkend naar de voorbeelden en de lessen lijken ze allemaal samen te komen in vragen als: Wat te doen als de organisatie niet meer afgestemd is op wat er in de buitenwereld gebeurt? Wat te doen als bepaalde waarden of methoden zo dominant worden dat ze contraproductief uitwerken? Worden ontwikkelingen gepland of ontstaan ze? Waar het steeds om gaat is hoe condities te maken zijn, zodanig dat een organisatie zich ontwikkelt. Of het nu gaat om kanteling van een stadsdeel of een organisatie die horecavergunningen verleent, steeds is de rol van individuele werknemers cruciaal: hoe kunnen die leren om hun eigen ruimte te pakken? Hoe kunnen ze leren om actief bij te dragen aan organisatieontwikkeling? Hoe kunnen zij zichzelf van een nieuw elan voorzien? Dat is een leerproces waarin de volgende zaken van belang zijn.

- **Iedereen medeproducent maken.** De kunst is om samen met de doelgroep de veranderingen te bespreken, te ontwerpen en uit te voeren. De verantwoordelijkheid moet niet alleen bij het management liggen, maar moet breed gedragen worden door de hele organisatie.
- **Ruimte blijven 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 op ontwikkelingen binnen en buiten.
- **Lef en durf laten zien.** 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.
- **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.

- **Waakzaam blijven voor de ambivalente koppeling tussen succes en institutionalisering.** Successen vieren helpt om bewegingen en inzichten te verankeren. Maar succes kan ook leiden tot institutionaliseren: dat is 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. Het is noodzakelijk beducht te zijn op dit mechanisme, om dit effect voor te zijn.
- **Zicht krijgen op interne en externe invloeden en dynamieken.** Een organisatie is een knooppunt van invloeden. Daar zicht op houden, maar wel in verhouding tot wat er buiten gebeurt, leidt tot ontwikkeling van mensen en daarmee van cultuur.
- **Virale overdracht van engagement en kennis.** Nieuwe marketinginzichten waarbij de vraag, en niet het aanbod, bepalend is, is al grootschalig doorgedrongen in gemeentelijke culturen. Maar er zijn ook inzichten te ontleen aan virale technieken (waarmee marketeers een product in de markt zetten) en die gebruiken voor de verspreiding en uitwisseling van kennis en betrokkenheid.
- **De kracht en betekenis onderkennen van imago en beeldvorming.** Aandacht voor beeldvorming van wat een ambtenaar is, wat zijn engagement is en de betekenis die hij daaraan geeft of kan geven is een serieus onderwerp bij cultuurontwikkeling.

15.4 Terloopse cultuurverandering: reflectie

15.4.1 Vormgeven van nieuwe werkpraktijken: basale waarden

Voorgaande lessen zijn ontleend aan de werkpraktijk van AGA door te kijken naar de activiteiten die AGA onderneemt in de opdrachten die zij aanneemt. Om de lessen in het perspectief van terloopse cultuurverandering te kunnen plaatsen gaat dit hoofdstuk in op de manier waarop de organisatie deze werkwijze ondersteunt en mogelijk maakt. Anders gezegd: hoe geeft AGA vorm aan nieuwe werkpraktijken?

De wijze waarop de interne organisatie is ingericht en wordt aangestuurd kwam in een aantal lessen al aan de orde. In dit onderzoek is gezocht naar basale waarden (basic values) waarmee deze inrichting en sturing kan plaatsvinden. Door te kijken naar basale waarden ontstond zicht op het wezen van terloopse cultuurverandering. Die waarden zijn te vertalen naar drie kernbegrippen: engagement en samenspel, omgevingsbewustzijn en reflexief handelen.

15.4.2 Engagement en samenspel

Overheden zijn grote organisaties waarin ambtenaren werken aan complexe vraagstukken die de samenleving als geheel aangaan. Werken voor een overheid is voor veel ambtenaren een manier om uitdrukking te kunnen geven aan de wijze waarop zij in de wereld willen staan. Maar vaak is dat verlangen ondergesneeuwd door regeldrukke, de waan van de dag en de wijze waarop overheden zijn georganiseerd. Hoe is regeldrukke te ontstijgen en is de handelingsruimte te vergroten van al die professionals, managers en bestuurders die zich dagelijks inzetten voor het onderwijs, de zorg of het milieu? Een antwoord is niet een-twee-drie te geven. Wel is duidelijk dat veel winst te halen is uit *samenspel*. Samenspel is de interactie en dynamiek tussen leidinggevend 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 gaat om nuchter en rationeel kunnen handelen, maar tegelijkertijd als bestuurder of ambtenaar weten hoe het is om burger te zijn. Het is met de burgers samen optrekken, maar ook weten waar en wanneer iets overgelaten moet worden aan de deskundigheid van bestuurders en ambtenaren. Het is ruimte geven voor creativiteit en vernieuwing en tegelijkertijd beheersen en controleren om die ruimte te kunnen laten ontstaan. Samenspel kenmerkt zich 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 leidinggevend en medewerkers in een ander daglicht dan werkgeverschap dat uitgaat van een volgtijdelijke, enkelvoudige aanpak in vaste werkrelaties. Leidinggevend en medewerkers moeten immers samen uitvinden en leren hoe dat ‘tegelijkertijd’ en ‘tijdelijk’ in de praktijk vorm kan krijgen.

Daarbij speelt nog een ander punt: de rol van *engagement*. Het woord engagement betekent hier: betrokkenheid. Van het bestuur, van de burgers en van de ambtenaren wordt engagement verlangd. Maar wie op welk moment betrokken is, hangt af van hoe de werkprocessen ingericht zijn en hoe de betrokkenen aankijken 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 bestuurders tegelijkertijd burgers zijn, waar houdt de bestuurder op en begint de burger? En als het onderscheid tussen leven en werken niet meer strikt is, dan biedt dat een oneindig aantal nieuwe mogelijkheden en

perspectieven om met de taken om te gaan waarvan gevonden en uitgevonden is, dat ze moeten worden gedaan.

15.4.3 Omgevingsbewustzijn

Omgevingsbewustzijn is een belangrijke voorwaarde om samenspel te kunnen laten ontstaan. Omgevingsbewustzijn betekent inzien dat ieder deel uitmaakt van een groter geheel en daar ook naar handelen. Het betekent dat wat mensen doen altijd te maken heeft met het handelen en het zijn van anderen in de eigen organisatie (interne omgeving), maar ook met mensen daarbuiten (externe omgeving). Wat dan de omgeving is, hangt af van hoe iemand naar de omgeving kijkt. Omgevingsbewustzijn is het contextueel maken van bestuurlijk en ambtelijk handelen. Omgevingsbewustzijn raakt aan een ander begrip dat een tijd lang de politieke agenda's van de samenleving heeft gekleurd. Dat is het begrip maakbaarheid. Ambtelijke organisaties gaan – in de wijze waarop ze aangestuurd worden, ingericht zijn en opereren – nog vaak uit van een samenleving die maakbaar zou zijn. Tegelijkertijd weet iedereen dat maakbaarheid een problematisch begrip geworden is. Actuele crises en de toenemende zichtbaarheid van irrationaliteit in de samenleving maken het begrip ongeloofwaardig. De AGA-praktijk laat zien 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 enkelvoudige acties. Als het gaat om de vraag hoe energie te maken valt om anderen mee te nemen in het proces van handelen, dan krijgt maakbaarheid een definitie die zich goed tot irrationeel en sociogeen handelen kan verstaan, en wordt maakbaarheid teruggebracht tot individuele properties.

15.4.4 Reflexief handelen

Gemeenten dienen verantwoording af te leggen over de wijze waarop het belastinggeld van burgers wordt besteed. Niet alleen is het belangrijk dat inzichtelijk is hoe gemeenten met vraagstukken omgaan, maar zij dienen ook zichtbaar te maken wat het effect van hun handelen is. Ook hier is weer sprake van een definitiekwestie. Wat wordt bedoeld met het woord 'effect'? Wanneer zijn problemen '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 er bedreven in hun handelen te baseren

op zelfgekozen waarden en normen, die weer terug te voeren zijn op 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 zo iets als een gedeelde waardegrondslag, die vooral van betekenis kan zijn als ambtenaren, bestuurders of burgers zichzelf daarop afrekenen, terwijl ze handelen en nadat ze gehandeld hebben. Dat heet reflexief handelen. Door reflexief te handelen, kunnen ze gemeenschappelijke waarden laten spreken voordat ze die toedekken om gezichtsverlies te voorkomen, of voordat ze die door hun 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 het eigen handelen te onderzoeken, door te leren begrijpen wat de drijfveren zijn van politiek handelen, door te leren zien hoe macht en invloed zich manifesteren. Dat vraagt ook om durf om te experimenteren en creativiteit een plek te geven.

15.4.5 Arrangementen

Hoe kunnen medewerkers zich deze basale waarden eigen maken en daaraan betekenis geven? Daarvoor zijn arrangementen nodig. Een arrangement is een set van uitgangspunten en activiteiten die het dagelijks werk ondersteunen. Hier gaat het om arrangementen die het engagement van medewerkers voeden; die een voedingsbodem kunnen zijn voor de eerder genoemde lessen; die condities bieden voor het samenspel van omgevingsbewust handelen en reflexief handelen en die tegemoetkomen aan individuele behoeften en waarden. Door arrangementen zo in te richten dat medewerkers ruimte maar ook richting ervaren, gaan deze arrangementen bijdragen aan terloopse cultuurverandering. Hierna wordt een aantal arrangementen toegelicht. Opgemerkt moet worden dat deze arrangementen specifiek zijn, rekening houdend met context, richting en bestaansrede.

15.4.6 Broedplaats, springplank en kennisdiffusie

AGA wil nadrukkelijk een kweekvijver zijn voor jong talent, een broedplaats voor vernieuwing en een springplank voor talentontwikkeling en talentverdieping van ervaren medewerkers. Door te sturen op het verwerven van jonge getalenteerde medewerkers die een aantal jaren bij AGA mogen werken om vervolgens weer door te stromen, is zij continu kweekvijver voor nieuw talent. Door ervaren medewerkers ruimte te geven een nieuwe stap te maken kan AGA deskundigheid en ervaring voor de gemeente behouden. AGA geeft ruimte aan jong talent en oud talent. Dat doet zij in samenspraak met gemeentelijke diensten om mobiliteit van medewerkers een hoge prioriteit te geven. Mobiliteit verbindt zij met een hoge prioriteit aan kennisontwikkeling en kennisverspreiding. Kennisontwikkeling en kennisdiffusie zijn belangrijke peilers in het openbaar bestuur. AGA koppelt ken-

nisontwikkeling en kennisdiffusie aan talentontwikkeling en mobiliteit in loopbanen. Dit gebeurt in samenspraak met gemeentelijke diensten, zodat die de mogelijkheid bieden om doorstroom en mobiliteit binnen het concern te laten plaatsvinden. Een kweekvijver zijn en een broedplaats bieden zijn zaken die tijd, geld en inspanning kosten. Prioriteit hieraan geven loont niet onmiddellijk, maar wel op termijn.

15.4.7 Werk-/leergemeenschap

AGA wil een werk-/leergemeenschap zijn door werken en leren te integreren. Het idee daarbij is dat leren in nabijheid aansluit bij een natuurlijke manier van leren. Leren kan voortdurend in de praktijk plaatsvinden door meemaken, ervaren, zien, voelen en erin staan. Maar een werk-/leergemeenschap ontstaat niet met de gedachte alleen. Daar zijn arrangementen voor nodig. De praktijk biedt een aantal inzichten. Medewerkers zijn ieder op hun eigen manier betrokken en gedreven vanuit hun achtergrond (persoonlijke geschiedenis, ervaringen, opleiding, et cetera), maar ook vanuit hun droom over wie zij willen zijn en wat zij willen bijdragen en realiseren. Het gaat om identificatie, mogelijkheden en de betekenis die zij aan zichzelf geven in relatie tot anderen. Wanneer een organisatie ruimte geeft aan medewerkers om daar zicht op te krijgen, door bijvoorbeeld intervisie of coaching, leren medewerkers zien wat het effect is van hun handelen. Naast ruimte geven vormen ook het vieren van successen, het uiting geven aan collectieve identiteit, het zichtbaar maken en waarderen van verschil bijdragen aan een werk-/leergemeenschap. Een ander werkbaar inzicht is schaduwleren. Schaduwleren is de creatie van een extern geweten. Iemand die de lerenden bij de les houdt en hen bevrucht op hun handelen, het effect ervan en de overwegingen die ze erbij hebben: geen coach, maar een maatje. Verder is de vorm van ondersteuning een aandachtspunt. Zware leertrajecten met grote collectieve doelen worden te vaak als incident en bijzonderheid ervaren, waarin de verbinding met de alledaagse praktijk lastig is te maken. Een alternatief is een *light design*, een individueel leertraject waarin tempo, focus en de aard van de leeractiviteit samen met de medewerker worden besproken. 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 leertrajecten komt de integratie van werk en praktijk dichterbij.

15.4.8 Maatschappelijke én persoonlijke uitdaging

Maatschappelijke én persoonlijke uitdaging gaat over een manier van in het leven staan. Een organisatie kan dat aanmoedigen of ontmoedigen. Het arrangement is hier het aanmoedigen van ervaren, formuleren en oppakken en verbinden van persoonlijke en maatschappelijke uitdagingen. De gedachte daarbij is als volgt. Nieuwe ambtenaren zien hun werk niet als taak, maar als levensvulling. Zij

handelen niet uit plicht maar uit passie. Zij willen bijdragen aan de samenleving en betekenisvol zijn. Zij identificeren zich met hun project en niet met hun 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. Voor het aanmoedigen van de maatschappelijke én persoonlijke uitdaging zijn drie inzichten van belang. Het eerste inzicht is het voortdurend zichtbaar maken waar het uiteindelijk om gaat: werken voor het kind, het milieu, de veiligheid of het welzijn van mensen. Werk moet zichtbaar resultaat opleveren. Het tweede inzicht gaat over ruimte maken 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 aan wat mensen met die fascinaties kunnen, ontstaat niet alleen meer plezier maar ook een enorme verrijking van inzichten en perspectieven. Het derde inzicht gaat over richting geven: het plaatsen van activiteiten en ervaringen in een eigen en een gezamenlijk perspectief.

15.4.9 Nawoord

In het voorgaande is vooral gekeken naar wat werkt. Door het zichtbaar maken van activiteiten, redeneringen, concepten en mogelijkheden wil dit cahier een bijdrage leveren aan de wijze waarop cultuurverandering plaatsvindt of plaats kan vinden. Het gaat niet om wat er niet goed gaat, om fouten of oorzaken of om beren op de weg. Natuurlijk is ook de AGA-praktijk weerbarstig, morsig en complex. Er is nog veel te leren en nog veel te doen en maatschappelijke problemen zullen er altijd zijn. Maar verandering begint met de andere kant op kijken. En dat is wat dit cahier probeert te doen.

Dit cahier is één van de uitgebreide verhalen over hoe 16 toonaangevende organisaties in Nederland bezig zijn met cultuurverandering. Deze verhalen maken deel uit van een onderzoek uitgevoerd door Jaap Boonstra in opdracht van Stichting Management Studies. Het volledige onderzoek en de resultaten leest u in

Leiders in cultuurverandering

Hoe Nederlandse organisaties succesvol hun cultuur veranderen en strategische vernieuwing realiseren

Jaap Boonstra

2010, 372 p. met cd-rom

ISBN folioboek incl. cd-rom cahiers: 978 90 232 4691 6

ISBN folioboek incl. cd-rom cahiers

+ Managementtopic cd-rom): 978 90 232 4696 1

ISBN e-book: 978 90 232 4692 3



Zonder succesvolle cultuurverandering geen strategische vernieuwing. Dit boek gaat over leidendes bedrijven in Nederland, bedrijven die leiders zijn in verandering. Ze nemen het voortouw en doen het beter dan hun concurrenten. Het gaat ook over mensen die de leiding nemen. Dat zijn niet alleen topmanagers, maar ook leidinggevendes, professionals en medewerkers. Mensen die het anders willen, hun nek uitsteken en initiatief nemen. Ze benoemen problemen, formuleren ambities, zoeken mensen die mee willen doen en gaan aan de slag. Juist het samenspel tussen deze spelers is één van de succesfactoren voor cultuurverandering. De initiatiefnemers in cultuurverandering praten niet over cultuurverandering en zijn misschien juist daarom succesvol.

Cultuurverandering raakt de reden van bestaan van organisaties, de maatschappelijke betekenis en de klantwaarde. Dit boek biedt leiders en managers in bedrijven, adviseurs en studenten voorbeelden, inzichten en inspiraties om succesvol te werken aan cultuurveranderingen. Gebaseerd op zestien studies in Nederlandse organisaties die werken aan hun organisatiecultuur biedt dit boek:

- Illustratieve voorbeelden hoe leiders succes boeken
- Praktische inzichten in veranderstrategieën om een passende aanpak te kiezen
- Talloze interventies die concrete handvatten bieden voor cultuurverandering
- Kritische succesvoorwaarden en randvoorwaarden voor succesvol handelen.

Dit boek bevat verhalen hoe Albert Heijn, KPN, Philips en Rabobank zich kwalificeren voor de toekomst, hoe Arcadis en KLM internationale samenwerking realiseren, hoe zorginstellingen 's Heeren Loo en Jeugdformaat hun zorgverlening verbeteren, hoe de Nederlandse Spoorwegen, Tempo Team, Content en de IND de klant centraal stellen in hun dienstverlening, hoe politie Amsterdam-Amstelland werk maakt van diversiteit, het Ministerie van Binnenlandse Zaken innovaties stimuleert in het openbaar bestuur en hoe de gemeente Amsterdam jong talent weet te behouden.

Prof. dr. Jaap Boonstra is verbonden aan Sioo hoogleraar organisatieverandering aan de Universiteit in Amsterdam en bij Esade Business School in Barcelona. Jaap Boonstra is betrokken bij vernieuwingsprocessen in organisatorische netwerken en begeleidt bedrijven en overheidsorganisaties in complexe veranderingen.

Bestel snel en eenvoudig:

www.vangorcum.nl