

Robert de Graaff & Hans Nuiver  
en vele anderen

De samenleving is aan zet. Burgers nemen initiatieven, verlenen elkaar diensten, wekken collectief energie op en verbeteren zelf het wijkbeheer. Startende bedrijven zoeken financiering bij toekomstige klanten, bestaande bedrijven investeren in maatschappelijke opgaven.

Het krachtenveld verandert. Welke rol speelt de overheid? Niet langer participeert de burger in het werk van de overheid, de overheid participeert in het leven van de burger. Het spel verandert! Wat of wie zijn de *gamechangers* die het spel doen veranderen? Welke gebeurtenissen, ideeën of werkwijzen veroorzaken een structurele verschuiving in de manier van denken en doen van de overheid?

In dit boek vertellen twintig ervaringsdeskundigen hun verhaal. Hun belevenissen in de publieke sector leggen de basis voor andere manieren van kijken, van denken en van doen. De verhalen scheppen perspectieven waarmee de overheid lastige dilemma's te lijf gaat. De vertellers nemen hun organisaties op sleeptouw, ze geven een doorkijkje naar andere manieren van organiseren. Betrokken, bewogen, door de wol geverfd.

De verhalen en voorbeelden tonen spelgevoel en spelplezier. Met behulp van reflecties op de praktijk en op de theorie beoogt dit boek het gevoel voor het spel te vergroten. En vooral het spelplezier te bevorderen! Engagement vormt de basis voor dit boek. Een boek dat aanzet tot anders denken en anders doen.

[www.andersdenkenandersdoen.nu](http://www.andersdenkenandersdoen.nu)

Robert de Graaff en Hans Nuiver zijn partners van ORG-ID, bureau voor strategische beleids- en organisatieontwikkeling ([www.org-id.org](http://www.org-id.org)) te Leiden.

ANDERS DENKEN, ANDERS DOEN

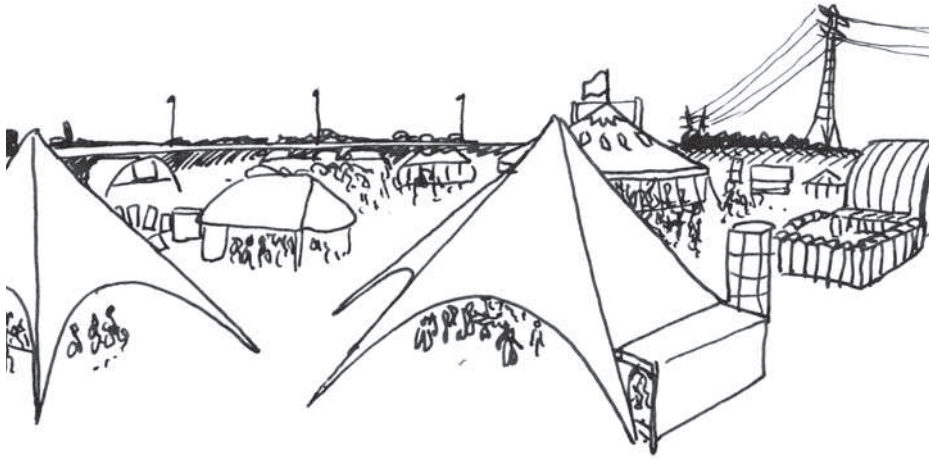
# ANDERS DENKEN

Robert de Graaff & Hans Nuiver

# ANDERS DOEN

Gamechangers in de publieke zaak

# Inleiding



Het is juni 2010. In Amsterdam waren net veertien stadsdelen gefuseerd tot zeven stadsdelen. De gemeente organiseerde een grote gemeentelijke conferentie in de Westergasfabriek onder de titel '1 stad, 7 stadsdelen'. Frank van Erkel was kort daarvoor benoemd tot stadsdeelsecretaris van stadsdeel Oost en medeorganisator van de conferentie: "We wilden graag dat de burgemeester kwam, en het was net in de periode dat burgemeester Job Cohen vertrok, maar de nieuwe burgemeester nog niet bekend was. Toen bedachten we: we kunnen natuurlijk ook de nachtburgemeester uitnodigen."

Op 1 juli vond die conferentie plaats in de Westergasfabriek in Amsterdam. Er stonden allemaal tenten en in één van die tenten sprak inderdaad de nachtburgemeester, Isis van der Wel, beter bekend onder haar artiestennaam DJ 100% Isis.

Isis van der Wel: "Ik heb verteld over de ontwikkelingen, zowel nationaal als internationaal. In feite ontstond op die plek een diepere connectie tussen de gemeente Amsterdam en het uitgaansleven. Die twee werelden konden elkaar daar ontmoeten."

Frank van Erkel: "Moet je voorstellen, er zaten vooral mannen in pak in de zaal. En daar stond

een ranke, jonge vrouw hen te vertellen hoe het nou toch kon dat Amsterdam een creatieve hoofdstad wilde zijn, de stad waar het allemaal gebeurde, maar in de praktijk vooral bezig was met dingen onmogelijk te maken. Met controle in plaats van vertrouwen."

Isis van der Wel: "Iedereen vond het leuk wat ik vertelde, maar meteen kwam ook de reactie: dat mag niet en dat kan niet."

Isis gaf als voorbeeld het Burning Man festival in de woestijn van Nevada. Daar komen elk jaar 40.000 mensen bij elkaar. Er is geen water, geen elektriciteit, maar ook geen gezag. Het is een volledig zelfregulerend en zelfsturend festival. Geen beveiliging, geen overheid die komt controleren. Bezoeker kopen een kaartje en accepteren daarmee het eigen risico dat met het festival verbonden is. Aan het eind laten ze de woestijn weer net zo achter als ze deze aangetroffen hebben.

Frank van Erkel: "In feite vertelde Isis een verhaal over waarden en normen. Een dergelijk festival kan alleen als je je als overheid anders gedraagt ten opzichte van initiatieven uit de samenleving. Geef ons nou de ruimte om dit mogelijk te maken, dat is wat ze vroeg. De zaal reageerde met: ja maar, dat kan toch helemaal

niet? Zelfs het hoofd van ons Bureau Broedplaatsen was aan het ja-maren: 'We hebben toch broedplaatsen? Je kunt altijd terecht voor een creatieve ruimte.' Maar dat was niet wat Isis bedoelde."

Isis van der Wel: "En toen stond Frank op, die ook in de zaal zat. 'Zullen we nou eens kijken hoe we dit wél mogelijk kunnen maken?' zei hij. Daar lag het omslagpunt. Van bezwaren en problemen naar mogelijkheden en kansen. Pas dan kan de magic plaatsvinden. En ik dacht: dit is onze verlosser, deze man heeft het licht gezien. Hij snapt het."

Dit was de start van een avontuur dat uiteindelijk leidde tot het Magneetfestival, een iconisch maatschappelijk initiatief: nieuw, creatief, duurzaam en succesvol. Internationaal werd het genomineerd als 'best newcoming festival'. Maar dat niet alleen.

Frank van Erkel: "Het experiment met het Magneetfestival heeft veel meer opgeleverd. Het heeft echt iets betekend voor de samenwerking

tussen de uitgaanswereld en de gemeente. Het heeft verandering op gang gebracht. Er ontstond in de creatieve wereld een buzz dat er in Oost meer mogelijk was. Toen het zo hard vroom in 2012 maakten we Loveland on Ice mogelijk. En dat de eerste 24-uurs-horecaverunning in Oost is afgegeven is vast ook geen toeval."

Isis van der Wel: "Je ziet nu overal op festivals in Amsterdam soortgelijke ideeën ontstaan als op het Magneetfestival. Crowdsourcing en duurzaamheid zijn steeds meer gemeengoed geworden. Neem nou iets heel simpels als 'leave no trace'. Bij het eerste Magneetfestival liepen we nog weleens de rommel achter mensen op te ruimen. Nu gooit bijna iedereen alles zelf in de prullenbak. Je ziet ook steeds meer lossere festivals, waarbij niet alles is dichtgetimmerd. De 24-uursvergunningen zijn er gekomen. Er is in de stad 's nachts meer mogelijk dan vroeger. Mensen voelen zich vrijer en meer gewaardeerd voor de initiatieven die ze nemen. Ik hoor ook dat minder creatieven emigreren. Ze vinden het hier weer leuk."

## 1. Anders denken, anders doen: van burgerparticipatie naar overheidsparticipatie

Begin van deze eeuw werkten we als bureau ORG-ID bij het toenmalige ministerie van VROM aan een vernieuwend project: 'Beleid maken met Burgers'. Een revolutionair project, omdat burgers niet alleen meer werden geïnformeerd en geconsulteerd over voorgenomen beleid, maar vooral omdat zij werden uitgedaagd om onderdelen van dat beleid samen met de ambtenaren van het ministerie vorm te geven. Het ministerie noemde die aanpak *coproductie van beleid*. Wij allen beschouwden dat toen als een heel verregaande vorm van burgerparticipatie. Meebeslissen zou natuurlijk nog mooier zijn, maar dat was een brug te ver, zeker op rijksniveau.

'Beleid maken met Burgers' ging er als vanzelfsprekend van uit dat de overheid de initiërende, organiserende en beslissende actor in de beleidsontwikkeling is. Een 'moderne' overheid hoorde de samenleving verregaand bij het beleid te betrekken, vooral ook vanwege het beoogde maatschappelijk draagvlak. Het ministerie bepaalde het speelveld en de spelregels, maar het bepaalde ook wie er in dit spel mee mochten spelen. De kernvraag van 'Beleid maken met Burgers' was: hoe kan de burger zo goed mogelijk participeren in het werk van de overheid?

In vijftien jaar tijd veranderde de wereld verbazingwekkend snel. De afgelopen jaren bleek de overheid er steeds minder toe te doen, vooral het soort overheid dat

naar zichzelf bleef kijken als bepalende stakeholder. Die overheid kreeg het steeds moeilijker, omdat er allerlei dilemma's de kop op staken.

Eenzijds was de overheid spelbepaler, anderzijds moest zij zich vooral legitimeren in die rol. Alert reageren op maatschappelijke signalen, maar in die reactie vooral niet al te dwingend zijn. Regels stellen, maar vooral niet teveel willen regelen. Minder zenden, meer interactief communiceren. Luisteren, en zelfs soms op de handen gaan zitten.

Want niet zozeer de overheid veranderde, maar vooral de samenleving.

Er is een overvloed aan informatie. Burgers raken daardoor steeds beter op de hoogte en manifesteren zich individueel en collectief op het internet. Drijvende kracht daarvoor is de huidige ongekende technologische ontwikkeling en de daarmee samenhangende verkleining van de wereld. De grote technologische veranderingen op communicatiegebied leiden tot ongekende mogelijkheden voor individuen om zich te uiten. Maar vooral ook om zich in die uiting als collectief te manifesteren en om op die wijze meer autonome bewegingen te vormen. Bewegingen die steeds vaker banken, energiebedrijven en andere instituten buitenspel zetten. En ook de overheid blijkt steeds vaker eigenlijk niet meer zo nodig te zijn.

Als gevolg van deze ontwikkelingen neemt de transparantie in de wereld toe. Informatie is vrijwel onbeperkt toegankelijk. Burgers kunnen – vaak *real time* – volgen wat zich in de wereld voordoet. Ver buiten de grenzen, maar ook in hun directe omgeving. Deze informatiestroom leidt bij burgers tot steeds meer bewustzijn van de grote uitdagingen waarvoor zij staan op het terrein van wonen en werken, sociale cohesie en duurzaamheid. Het prikkelt burgers en bedrijven tot praktisch handelen. Het prikkelt hen om het heft in eigen hand nemen. En het zet de politiek steeds meer onder druk, zoals onlangs bleek uit een twitteractie waarmee individuele burgers een kamerdebat afdwongen.

De online communicatiemogelijkheden scheppen kleinschalige, decentrale netwerken, die snel groeien en aantrekkelijker worden. De mogelijkheden om op betrouwbare manieren bezit te delen nemen toe. Nieuwe technologie maakt het mogelijk om zorgtaken anders en tegen lagere kosten te verdelen.

De overheid trekt zich meer en meer terug. Bij gebrek aan geld, als gevolg van de economische crisis, maar ook vanuit de idee dat maatschappelijke partijen steeds vaker als geen ander in staat zijn om aan de maatschappelijke opgaven invulling te geven. De basisvraag is aan het veranderen. Van burgerparticipatie in het werk van de overheid naar: *hoe participeert de overheid in het leven van de burger?* Want ook het leven en de inzet van de burgers verandert.

Burgers nemen initiatieven om elkaar diensten te verlenen. Bewoners pakken het wijkbeheer op. Buurtbewoners wekken als collectief zelf energie op. Startende bedrijven zoeken financiering bij hun toekomstige klanten. Bedrijven gaan steeds vaker maatschappelijk ondernemen, kiezen steeds meer voor *open innovatie*.

Nieuwe verdienmodellen en financieringsmogelijkheden zijn in opkomst. Partijen bouwen aan nieuwe vormen van gemeenschap. De tafelmanieren veranderen. Men boekt successen, winsten worden gemaakt, verliezen worden geleden.

Dat veranderingsproces verloopt onvoorspelbaar en diffuus. Sommigen spreken over een transitie: een structurele verandering die het resultaat is van op elkaar inwerkende en elkaar versterkende ontwikkelingen. Die transitie treft de rollen van bedrijven en burgers, maar zeker ook de rol van de overheid.

De overheid reageert daarop. De overheid is van goede wil, maar de paradigma-wisseling blijkt zo fundamenteel dat een adequate reactie de overheid veel hoofdbrekens kost. Immers: door zich op te stellen als regisserende adaptieve overheid, bij voorbeeld door het toepassen van omgevingsmanagement, bleven tot nu toe problemen vaak uit: burgers werden betrokken en participeerden van harte mee in de beleidsontwikkeling. Maar nu is het in steeds meer situaties de vraag of de overheid er überhaupt nog aan te pas moet komen.

Initiatieven komen steeds vaker uit de koker van de samenleving. De initiatiefnemers blijken ook eigenaar van die ontwikkeling: de overheid gaat er steeds minder over. Daarmee verandert de rol van de overheid en daarover ontstaat bij vele overheidsdienaren een gevoel van ongemak en verlegenheid, want hoe participeer je als overheid in het leven van de burger?

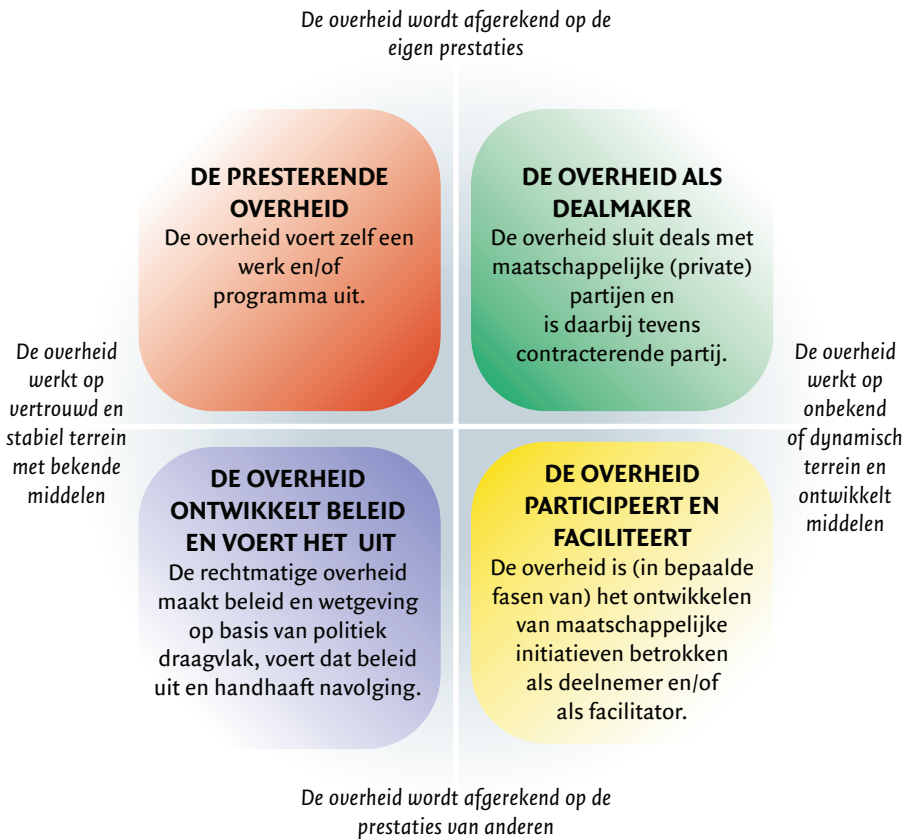
Wij, de auteurs van dit boek, menen dat die verlegenheid te maken heeft met een spanningsveld dat ontstaat omdat er twee fundamentele onzekerheden optreden:

1. Waarop wordt de overheid i.c. het bestuur afgerekend: op de eigen prestaties en/of op de prestaties van anderen?  
Het bestuur legt verantwoording af aan de volksvertegenwoordiging (de gekozenen) maar ook aan de samenleving (de kiezers). Het 'afrekenen' is inherent aan ons politieke systeem. Bestuurders worden afgerekend op hun woorden, daden en de effecten daarvan. Overheidsdienaren zullen in hun beleidsmatige adviezen steeds overwegen hoeveel politiek en communicatief risico hun bestuurder loopt. Maar het maakt verschil of je als overheid wordt afgerekend op je eigen prestaties, of op de prestaties van anderen.
2. Hoe gaat de overheid om met voor haar onbekende of veranderende systemen, structuren, krachtenvelden, domeinen, tafelmanieren en werkwijzen?  
De overheid werkt naar haar aard het beste en het liefste op vertrouwd terrein, met behulp van bekende en stabiele systemen, structuren, protocollen, regels, werkwijzen en methoden. Die voorkeur is inherent aan de bureaucratie: een sturingsfilosofie waarvan doelmatigheid en rechtmatigheid de pijlers vormen en waarbij controle de steunpilaar van het organisatiesysteem is.  
Nieuwe spelers, onbekende krachtenvelden, technische innovaties, de digitale revolutie, nieuwe geldstromen en andere business modellen vormen een onbekend werkterrein, waarop bestaande regels, protocollen en aanpakken niet meer (of nog niet) van toepassing zijn.

In alle gevallen is het fenomeen ‘risico’ de achilleshiel voor de rol en de werkwijze van de overheid. Daarom is het verlagen van risico’s steeds een belangrijke leidraad voor het handelen van de overheid.

Om dat spanningsveld (de verschillende rollen van de overheid en de daaraan verbonden risico’s) in kaart te brengen introduceren we een matrix op basis van die twee dimensies:

1. Afgerekend worden op de prestaties van de overheid ten opzichte van afgerekend worden op de prestaties van anderen;
2. Werken op vertrouwd en stabiel terrein met bekende middelen ten opzichte van werken op onbekend of veranderend terrein met nieuwe middelen, werkwijzen en tafelmanieren.



In het blauwe kwadrant opereert de overheid in haar klassieke rol als rechtmatige overheid. De overheid maakt beleid en zorgt dat dit beleid gaat werken op basis van communicatie, geld, regelgeving, handhaving en maatschappelijk draagvlak. De overheid wordt afgerekend op basis van de prestaties van anderen, want ‘werkt’ het beleid?

In het rode kwadrant opereert de overheid als opdrachtgever en projectmanager en is eerstverantwoordelijk voor de kwaliteit van producten en processen: werken de producten, leiden die tot het gewenste maatschappelijk effect (bijvoorbeeld waterveiligheid); hoe effectief en efficiënt opereert de overheid? Die presterende overheid zet vooral in op kwantitatieve (SMART-geformuleerde) prestaties.

In het groene kwadrant initieert, programmeert en regisseert de overheid maatschappelijke ontwikkelingen die leiden tot afspraken, convenanten en contracten tussen partijen, waar de overheid er één van is. Hoe werkt de overheid samen? Leidt dat tot de gewenste maatschappelijke verandering? Is de overheid daarin een betrouwbare partner?

In het gele kwadrant is de overheid 'slechts' één van de partijen, die soms zelfs maar gedeeltelijk bij het realiseren van een maatschappelijk initiatief is betrokken. De overheid kan daarin faciliteiten bieden om het initiatief en/of de uitvoering daarvan te versterken, maar dat is niet per definitie haar rol.

In dit kwadrant is de rol van de overheid het meest flexibel, maar ook het minst duidelijk, laat staan voorspelbaar.

In alle kwadranten treden risico's op. Die risico's zijn verschillend van aard en vragen om een verschillende aanpak.

Aan de linkerkant zijn die risico's bekend en beproefd; aan de rechterkant zijn ze dat veel minder: nauwelijks of niet. Aan de linkerkant van de matrix bestaan zekerheden. In het gele kwadrant is onzekerheid de nieuwe zekerheid. Eén van de oorzaken daarvan is dat aan de linkerkant in de regel (geld)middelen beschikbaar zijn, en dat is aan de rechterkant meestal niet of nauwelijks het geval.

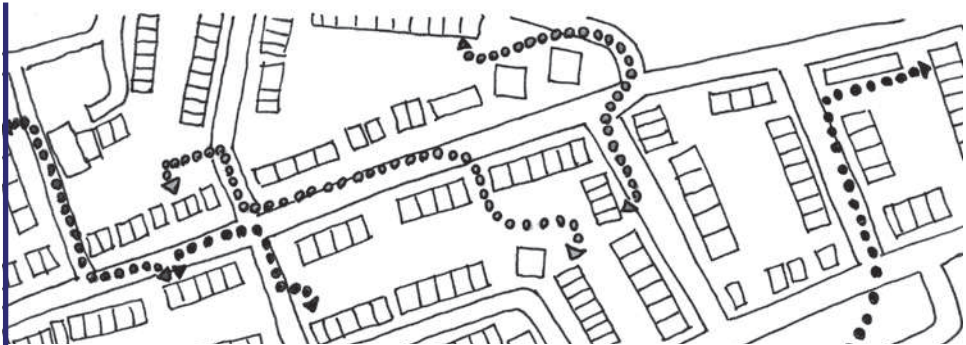
Systemen bieden zekerheid, maar, paradoxaal genoeg, het succes van de overheid wordt nu vooral zichtbaar aan de rechterkant van de matrix, daar waar je moet spelen met onzekerheden, zoals een ondernemer dat doet. Maar ondernemen, omgaan met onzekerheden, brengt overheidsdienaren, anders dan ondernemers, snel in verlegenheid. Want hoe meer de overheid afhankelijk is van nieuwe oplossingen (de rechterkant van de matrix), hoe minder beheersbaar het systeem wordt! En hoe groter daarmee de risico's van bestuurlijk, financieel of organisatorisch 'gedoe'.

Hiermee stuiten we op een boeiende paradox. Immers: zodra je van de aanpak aan de rechterkant een blauwdruk kunt maken, verschuif je naar de linkerkant van de matrix! Daarin liggen de kansen voor de overheid in de haar vertrouwde rollen, maar tegelijkertijd worden daarmee ook de beperkingen in de reikwijdte en slagkracht van de overheid zichtbaar. Overheden zijn immers geen ondernemers: de wereld van het bestuur is een andere dan de wereld van de handel.

die werkt bij de gemeente Deventer, Bob Houtkamp, werkzaam bij de provincie Zuid-Holland en Jan-Cees Kok, die werkt bij het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Het zijn niet alleen ambtenaren die door een persoonlijk transitieproces gaan. Ook volksvertegenwoordigers en bestuurders voelen de veranderende omgeving aan den lijve. Geert van Soest, raadsgriffier te Venlo, en Bruno van Dunné, voormalig wethouder van Voorschoten, vertellen wat dit voor hen betekent.

Alle nu volgende verhalen hebben elementen van door-zien en door-werken in zich – en leren ons iets over de consequenties voor de verschillende werkorganisaties – maar in dit hoofdstuk leggen we vooral de nadruk op persoonlijke reflectie en transitie.

We starten met het verhaal van Gerlinda Tjihuis, gemeente Deventer.



### **‘Minder regie, meer ritselen’**

*Vroeger werkte ik als accountmanager vanuit de gemeente in onze toenmalige Vogelaarwijk. Plannen en procedures genoeg, maar weinig echte resultaten behalve grootschalige fysieke ingrepen. Ik wilde het anders en dat kon in een andere wijk: Voorstad-Oost. Moet je wel eerst een hoop chocola kopen om de eerste tijd jezelf gelukkig te houden, want je collega's vinden je nieuwe insteek nogal vaag, in je functioneringsgesprekken is het lastig precies te laten zien wat je hebt gedaan en bereikt en de bewoners verwachten dat jij initiatief blijft nemen en dat je nog steeds een zakje geld meeneemt!*

*In Voorstad-Oost wilde ik het dus anders. Vanuit de gemeente paktten we echt onze*

*verantwoordelijkheid om de basis op orde te krijgen. Denk daarbij aan het aspect veiligheid, herontwikkeling van een braakliggend terrein en een aantal ingrepen in de openbare ruimte. We lieten daarmee zien dat het ons menens was, dat wekt vertrouwen, maar daarna was de wijk aan zet. Na twee jaar ging het bewegen en nu zie je dat initiatieven vanzelf tot stand komen en ook blijvende effecten hebben. De belangrijkste verandering is dat de mensen zelf eigenaar blijven van hun idee, zelf verantwoordelijk zijn voor uitvoering en resultaat. Ik help daarbij als ze dat willen maar neem geen initiatief over. Ik neem ook niet vanzelfsprekend geld mee. Ik zoek wel naar mogelijkheden om middelen of dingen te organiseren, net als de bewoners. We noemen*



dat hier (zakelijk) ritselen. Een geuzennaam om in deze wijk je eigen zaakjes op orde te krijgen en te houden.

Die ritselstand vraagt soms om wat burgerlijke en ambtelijke ongehoorzaamheid, maar daar moet je niet te bang voor zijn. Zie het maar als gewoon dingen doen en regelen zoals je dat thuis ook zou doen. Daar bel je vrienden of ze iets hebben wat je nodig hebt, kijk je of je iets gratis kunt regelen en vooral kijk je waar kansen liggen en benut je die zonder dat je vooraf alles geregeld wilt hebben in een Plan van Aanpak of een volledig toereikend budget. Die houding moeten we wat mij betreft veel meer gebruiken als we aan het werk gaan en omgekeerd ook de inwoners als ze met de gemeente dingen willen regelen. Die ritselstand is door veel bewoners overgenomen. En langzamerhand gaat het dus ook steeds meer vanzelf. Vanuit mijn rol ben ik daarbij vooral bezig om mensen, kansen en initiatieven te zien, te herkennen en vooral aan elkaar te verbinden. Loslaten en faciliteren is dus meer dan 'niks doen, ruimte bieden en alleen ondersteunen'. Het is meestal harder werken dan de traditionele burgerparticipatie maar je ziet dus dat we de fysieke dingen ook steeds gebruiken om meer te laten ontstaan en dan bedoel ik met name verbindingen tussen mensen.

Waar het in Voorstad-Oost dus vooral om gaat is dat de relaties tussen bewoners onderling versterken, dat er een nieuw sociaal netwerk ontstaat. Dat sterke netwerk krijg je door eigenaarschap. Ik maakte daar niet zomaar deel van uit, je moet de olifantspaadjes in de wijk vinden en echt de relatie met mensen aangaan.

Zo ben ik in Voorstad bewust in het begin gaan bingoën en ben ik op een andere manier naar voetbal (Go Ahead Eagles) gaan kijken! Kees Fortuin zei daar een keer over: 'Je zit niet in een rol, maar in een filosofie' en ik denk dat dat wel een mooie omschrijving is.

Taal is daarbij een belangrijk ding. Ik let er voortdurend op dat naast ons gedrag ook onze taal vanuit het projectteam eraan bijdraagt dat bewoners eigenaar blijven van wat er in de wijk gebeurt. Dus niet: 'Wil je meedenken, wil je ideeën aanleveren?' Want dan komt het allemaal bij mij te liggen en denken ze met mij mee. Maar wel: 'Hoe ga jij dat trekken? Wat ga jij doen? Zal ik met jou meedenken?' Dat klinkt simpel, maar vergis je niet: we zijn al enorm lang gewend dergelijke zinnen te gebruiken en voor je het weet, zit de spreekwoordelijke aap toch weer op jouw schouders.

Langzaam maar zeker krijgen we hier erkenning in het stadhuis. Wij zijn nu zover dat we met een klein groepje een training ontwikkelen om collega's te leren 'ritselen'. De belangstelling neemt toe. Mijn aanpak wordt meer legitiem door de landelijke aandacht voor Voorstad. Het management gaat schuiven, mijn functioneringsgesprekken worden vriendelijker! En ik eet steeds minder chocola...

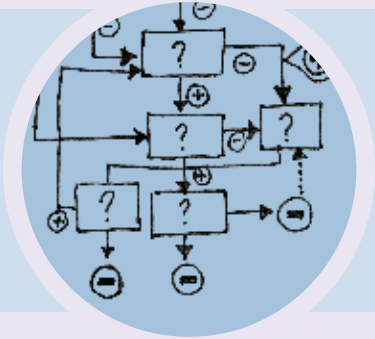
**“Zakelijk ritselen: je eigen zaakjes op orde krijgen en op orde houden”**



**Gerlinda Tjihuis**  
Gebiedsmanager  
Gemeente Deventer

**Twee concrete voorbeelden van Gerlinda's aanpak in Voorstad-Oost zijn te vinden in hoofdstuk 3.**

# Voorstad-Oost op vier dimensies



“Plannen en procedures  
leveren in onze wijk te  
weinig resultaat op.”

Door-zien

“Laat de wijk het  
zelf verzinnen.”



Door-denken



“Minder  
regisseren,  
meer ritselen”

Door-werken



“De gemeente moet zich  
meer gaan opstellen als  
campingbaas.”

Door-organiseren

Wie het anders wil doen dan anders, komt – zeker in eerste instantie – vrijwel altijd onbegrip tegen. De omgeving reageert vaak sceptisch. Dan moet je dus goed voor jezelf zorgen (chocola kopen!).

De context verandert, dus moet je wel mee veranderen, omdat oude vormen en gedachten tot steeds minder resultaten leiden. Maar de erkenning dat dit zo is, dat ‘het’ niet meer werkt, betekent nogal wat, omdat je daarmee in zekere zin ook disqualificeert wat je daarvoor – persoonlijk, maar ook als organisatie – hebt gedaan. Met de kennis van nu ontstaat de pijnlijke vraag hoe zinnig alle eerdere inspanning is geweest, nog afgezien van de vele en vaak dure (publieke) middelen die daarbij ingezet zijn en de vaste overtuiging van bestuur en ambtelijke organisatie dat we de goede dingen goed doen. Dat loslaten valt niet mee: mijn collega die het anders ziet en anders aanpakt dan ik kan mij confronteren met mijn relatieve onvermogen en de zinloosheid van mijn eerdere professionele handelen. In het domein van de stedelijke vernieuwing is bij voorbeeld de sterke top-down benadering, een door de overheid gestuurde aanpak jarenlang gemeengoed geweest, zoals in de stadsvernieuwing, vaak in grote steden met een overwegend sociaaldemocratisch stadsbestuur. Die ontwikkeling en daarop volgende paradigmaverandering is scherpzinnig beschreven door Olaf van der Wal (2012).

Gerlinda heeft daarbij vooral te doen met praktische bezwaren op de inhoud (sociale in plaats van fysieke ingrepen), op cultuur (eigenaarschap bij de bewoners leggen) en identiteit (ritselen in plaats van voorschrijven en toetsen aan bestemmingsplan en procedures). De aandacht die zij vraagt voor taal en het gebruik daarvan komen we op meer plaatsen in dit boek tegen: taal blijkt een belangrijk element van cultuur- en identiteitsverandering.

‘Die ritselstand vraagt soms om wat burgerlijke en ambtelijke ongehoorzaamheid, maar daar moet je niet te bang voor zijn. Zie het maar als gewoon dingen doen en regelen zoals je dat thuis ook zou doen’. Het is voor ons nog maar de vraag of je de wetten van het private domein (zoals je het thuis zou doen) één op één kunt projecteren op de wetten die gelden in het publieke domein (zoals je het op straat zou doen): die wetten overstijgen nu juist private gewoonten, gebruiken en normen met de bedoeling tot een meer gemeenschappelijke ordening van gewenst gedrag en gelijkberechtiging daarvan te komen. De vraag die daarbij opdoemt is of ‘ritselen’ überhaupt in wettelijke kaders kan en moet worden gegoten, of dat je daarmee de speel- en experimenteerruimte kleiner maakt. In het volgende hoofdstuk gaat Jon Schilder in zijn verhaal hier kort op in.

De weemoedigheid van het verhaal proeven we in de eenzaamheid van het begin. Grappig is dat Gerlinda aan het einde van haar verhaal overgaat van de eerste persoon enkelvoud in de eerste persoon meervoud: ‘ik’ is daar ‘wij’ geworden! Het citaat “je zit niet in een rol maar in een filosofie” verwijst naar het andere paradigma: een dieper inzicht in een veranderd systeem. Het orderingsprincipe is niet meer (alleen) de politieke sturing vanuit het (politieke) systeem, maar ordening ontstaat op basis van de wijze waarop bewoners hun eigenaarschap vorm geven. Wij vinden dat een belangwekkend inzicht. Een inzicht dat verworven is

door reflectie op de bijzonderheden (de afzonderlijke verhalen). Het leidt tot een belangrijk moreel principe dat zichtbaar wordt in het aansluiten bij de waarden van de bewoners, een wereld die moreel en materieel verschilt van de wereld van het openbaar bestuur, een moraliteit die je op het spoor komt als je gaat zoeken naar 'de olifantspaadjes van de wijk'. Het roept op Hegeliaanse wijze op tot het aanpassen van het (politieke) systeem zodat het systeem dit eigenaarschap bevordert in plaats van overneemt dan wel negeert. Bewoners zijn op grond van deze filosofie noodzakelijk voor stedelijke ontwikkeling.

Ten slotte speelt in dit verhaal de context van de gemeente als publieke zaak: de directe nabijheid. Alle beeldvorming, meningsvorming en besluitvorming speelt zich zowel fysiek als virtueel af in directe nabijheid. Dat biedt Gerlinda als handelend subject kansen – zij staat letterlijk tussen de andere burgers midden in de dagelijkse praktijk – maar het vergroot ook haar kwetsbaarheid: haar gedrag – ambtelijk ongehoorzaam – is direct waarneembaar en leidt direct tot discussie en oordeel, tot omarming of afwijzing op grond van het (politieke) systeem dat de transitie die Gerlinda doorgaat nog niet is doorgedaan. Daar moet je natuurlijk wel tegen kunnen.

We vervolgen met het verhaal van Bob Houtkamp. Bob is al ruim twintig jaar bij de provincie Zuid-Holland in de weer met verschillende taken en in verschillende rollen. Hij is initiatiefnemer van het 'netwerkend werken' en hij is nu programmamanager 'Provincie van Waarde', een integraal programma dat de ambtelijke organisatie behoorlijk op zijn kop zet: veranderen door verbinden.

## 'Netwerkend werken: hoe is het begonnen en wat doet het met jou?'

*Tja... Waar begonnen we? Als ambtenaar leerde ik de afgelopen twintig jaar op verschillende manieren met onszelf en onze omgeving om te gaan. Ik leerde eerst de betekenis van rechtmatigheid en doelmatigheid. Toen leerde ik hoe overheidstaken projectmatig te beheersen. Als programmaleider maakte ik met andere partijen afspraken, maar ik moest daarbij wel aan het roer blijven staan. En nu leer ik om netwerkend te werken, de energie van andere partijen te mobiliseren, eerder onze kracht dan onze macht als overheid in te zetten, door vooral samen met andere partijen resultaten te boeken. Grappig: eigenlijk heb ik alle overheidsrollen in de verschillende kwadranten (zoals beschreven door Martijn van der Steen, maar ook in dit boek) in mijn loopbaan bij deze overheid wel zo'n beetje doorlopen. Interessante vraag is of en hoe we al die rollen in die*

*verschillende kwadranten nu naast elkaar meervoudig blijven vervullen, of dat we steeds meer opschuiven naar het vierde kwadrant, het adaptief netwerkend werken. Dat laatste komt nu echt in een stroomversnelling.*

*Ik weet nog dat een publicatie over het sturen in een netwerk van Martijn van der Steen, Rik Peeters en Mark van Twist (2010) mij erg aansprak. We zijn toen met collega's bijeenkomsten ('o ploopies') gaan organiseren omdat we vonden dat het bij de provincie wel wat platter zou mogen, meer adaptief. Die o ploopies waren niet vrijblijvend: de regel was: als je meedeed dan leverde je ook een bijdrage. We vroegen ook collega's, bij voorkeur uit het management, om onze opvattingen aan te vechten, te falsificeren. Zo hield ooit een collega een fantastisch verhaal over wat hij als mijn 'hobby' beschouwde: anders*