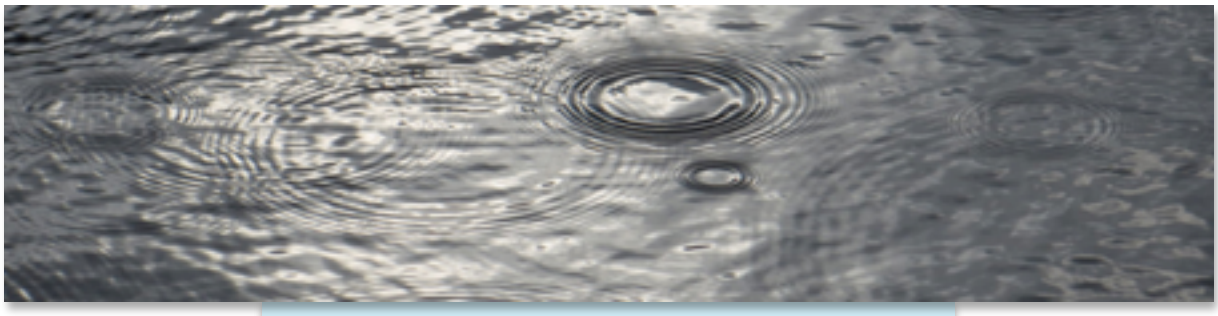
ZEELENBERG²

ADVISEURS VOOR MENS EN ORGANISATIE

STEENTJES IN DE VIJVER

hoe de leercirkels een beweging in gang zetten



Marga Weide

augustus 2018

'Transities zijn mensenwerk', is de openingszin in het nieuwste boek van Jan Rotmans.[1] Dat idee is niet nieuw en vormt een belangrijk onderdeel van het nieuwe management denken. Verandering begint bij mensen. Zeelenberg| Adviseurs voor mens en organisatie, hanteert dit als uitgangspunt van de leercirkels Leiderschap en talentontwikkeling, die zij vanaf 2014 voor organisaties in verandering ontwikkelen. Hun aanpak is gericht op persoonlijke transformatie van deelnemers met als doel een impact op de organisatie waar zij werken. Werkt dat? Enquête onderzoek onder deelnemers laat zien dat zij zelf wel het gevoel hebben veranderd te zijn, maar wat dit voor de organisatie betekent is (nog) niet duidelijk. Om hier meer inzicht in te krijgen is onderzoek op locatie nodig, zodat je dicht op de dagelijkse praktijk zit. Dan, zo is het idee, kan je echt zien wat er gebeurt. In opdracht van Zeelenberg werk ik hiervoor een opzet uit, een nieuwe – kwalitatieve - manier van onderzoek doen. Het is een experiment. De gemeente Etten-Leur gaat de uitdaging aan om dit experiment uit te voeren. De gemeentesecretaris is intern opdrachtgever van het onderzoek. Zij wil graag weten wat de organisatie hieruit kan leren. Ik voer het onderzoek uit van begin februari tot eind juni 2018. De resultaten beschrijf ik in dit verslag.

Kader: verandering begint bij mensen

Waar komen we vandaan en waar gaan we heen? De wereld waarin wij leven stroomt en is continu in ontwikkeling. Wat stuurt die stroom? Wat bepaalt die ontwikkeling? Daar weet ik het antwoord niet op. Maar mensen, dat is duidelijk, hebben daar een belangrijke rol in. De wereld is niet voor iedereen gelijk: ieder mens ervaart deze anders. Dat is afhankelijk van persoonlijke eigenschappen, achtergrond, ontwikkeling, situatie en omgeving. De 'kleine' wereld waarin je opgroeit, de 'grote' wereld waarin je als volwassene leeft. Maar die begrippen zijn relatief. Het beeld dat je van jouw wereld hebt, hangt sterk samen met wat je doet, met wie je omgaat, wat je leest (en niet leest!) en op andere manieren via de media binnen krijgt. Kortom, de wereld die jij ziet en beleeft is slechts een fragment van het totaal en dan ook nog eens een persoonlijke interpretatie van dat fragment.

Wat betekent dat? Is er dan geen 'objectieve' wereld die in principe kenbaar is? Een wereld waarvan je de feiten kan checken? Waarvan je kan zeggen: zo is het? Nee, niet echt. Want feiten hebben een context nodig. Deze moeten geïnterpreteerd worden en dát is de wereld waar het om gaat. De context die wij zelf geven, het beeld dat wij zelf schetsen, subjectief, vanuit een bepaald denkkader. En persoonlijke denkkaders zijn ingebed in een tijd- en plaatsgebonden denkkader: een paradigma. Een beeld van de werkelijkheid dat gebaseerd is op bepaalde theorieën en modellen, van waaruit de vigerende waarden afgeleid zijn, die weer vertaald zijn in beoogde effecten, geformuleerde normen en gewenst gedrag.[2] Dit is neergeslagen in de manier waarop

[1] Rotmans, Jan (2017) ***Omwenteling van mensen, organisaties en samenleving***. De Arbeiderspers.

[2] Syllabus Leercirkels Leiderschap en talentontwikkeling. ***Doorbreken en verbinden, leren met de praktijk***. Zeelenberg| Adviseurs voor mens en organisaties.

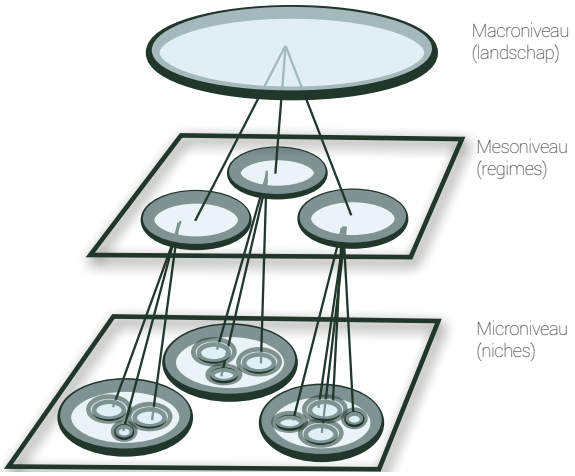
de wereld 'werkt', in dominante structuren, werkwijzen en culturen (regimes) die terug te vinden zijn in gevestigde belangen en instituties. Hierin liggen wetten, regels en beleid ingebed, afgeleid van de gedeelde waarden.

Maar de wereld is continu in ontwikkeling en het wereldbeeld is aan het verschuiven. De normen, regels en het gedrag die de neerslag zijn van het oude wereldbeeld (zoals hiërarchie, korte termijn belangen, regeltjes, standaardprocedures, prestatie-gerichtheid), beginnen te schuren, kloppen niet meer. En dat wordt steeds duidelijker voelbaar. Niet voor iedereen, niet altijd even sterk, maar de groep mensen die dit voelt, groeit. Mensen voelen zich niet gelukkig in hun werk, het heeft geen 'zin', geen – maatschappelijke - waarde. Waar doe ik het voor? Voor wie? Mensen gaan op zoek naar waarde, naar een nieuwe betekenis. Tegelijkertijd is er op het niveau van regimes ook beweging. Machtsverschuivingen (politiek en economisch), nieuwe aandachtsgebieden (milieu, duurzaamheid), innovaties op allerlei terreinen (o.a. robotica, informatisering), gebeurtenissen (o.a. 9-11, financiële crisis, migratie), zorgen voor forse veranderingen in context, aandacht en problematiek. Het landschap wijzigt, de context van de regimes verandert: landschap en regimes groeien uit elkaar. Er moet iets veranderen, dat gevoel wordt steeds sterker, urgenter.

Rotmans stelt: we zitten in een kantelperiode tussen twee tijdperken in. Maar echte verandering kan alleen plaatsvinden vanuit een nieuwe orde, vanuit nieuwe waarden. Nieuwe ideeën, praktijken, experimenten en projecten zijn hiervoor een stimulans.

Verandering begint bij mensen. Mensen ervaren de wereld waarin ze leven én beïnvloeden deze voortdurend. Men zegt dat je maximaal zes stappen van elk ander mens op de wereld verwijderd bent.[3] Je raakt in je leven dus - direct en indirect - een groot aantal mensen aan. Sociale media versterken dat nog. Op deze wijze vindt een verandering van wereldbeeld plaats. Via mensen van wie het persoonlijke denkkader is veranderd. Mensen, die op een nieuwe manier naar de wereld kijken, nieuwe waarden zoeken en vinden, en van daaruit anders handelen. Mensen, die invloed uitoefenen op mensen in hun omgeving, die op hun beurt weer veranderen. Verandering die in gang wordt gezet door ontwikkelingen in het 'landschap' en de nieuwe context. Verandering die start bij 'koplopers'.

[3] Verschillende wetenschappers hebben geprobeerd de theorie 'six degrees of seperation' in de 'echte wereld' te toetsen, maar dat is niet overtuigend gelukt. Maar analyse van data van facebook gebruikers en hun 'vriendenkring' in 2011 resulteert in een gemiddelde van 4,74 stappen. https://nl.wikipedia.org/wiki/Six_degrees_of_separation_(theorie)



Figuur 1: Multilevel-perspectief transitie,[4] uitgangspunt leercirkels

Dat is het uitgangspunt van de leercirkels. Persoonlijke verandering tot stand brengen bij 'koplopers' (change agents, gamechangers[5]) binnen gemeenten (hier het regime), zodat zij – samen met anderen- vanuit een andere visie en aanpak (niches) binnen de gemeente een beweging in gang zetten die leidt tot fundamentele verandering. Waarbij ontwikkelingen in het landschap (de bestuurlijke en maatschappelijke context van de gemeente) richting geven aan dit proces (figuur 1).

Theorieën, modellen, nieuwe inzichten en ideeën over de ontwikkeling van mensen, organisaties en de combinatie hiervan, vormen het bronmateriaal van waaruit binnen de leercirkels wordt gewerkt en de voedingsbodem voor een nieuwe manier van kijken, denken en handelen van de deelnemers. Dit alles wordt aangeboden in een stimulerende, inspirerende context, waarbij deelnemers uitgedaagd worden om 'uit hun groef' te komen.

De leercirkels

De leercirkels zijn opgezet vanuit het idee van action learning: leren reflecties om te zetten in handelen. Deelnemers werken aan een vraagstuk (casus) in hun werk dat zij zelf inbrengen. Hieromheen vindt het leren en de transformatie plaats. Elke deelnemer presenteert zijn casus tijdens een sessie. Deze wordt door de begeleiders besproken en in- en uitgeleid met theorieën, modellen, inzichten, filmpjes en bronnen die de casus extra perspectief bieden. In een groepsproces krijgt de inbrenger van de casus via een rollenspel feedback. Aan het eind van het traject houden alle deelnemers een kernachtige presentatie (pecha kucha) over hun casus, in aanwezigheid van de directeuren van hun organisatie.

---

[4]gepubliceerd in Geel, Frank & René Kemp (2000) ***Transities vanuit sociotechnisch perspectief***, een rapport dat is geschreven in het kader van een studie naar transitie en transitiemanagement onder leiding van Jan Rotmans. Het model is een statische weergave van de wijze waarop transities werken. Zie hiervoor ook: Rotmans, Jan (2016) ***In het oog van de orkaan***. Nederland in transitie. Aeneas Media.

[5] Oord, Ad van den et al. (2016). ***Gamechangers*** - Hoe Nederlandse bedrijven het spel veranderen. Koninklijke Van Gorcum; Olffen, Woody van et al.(2016) ***Engage!*** – Reisgids voor veranderavonturen. Van Duuren Management.

Onderzoek: dicht op de huid

De leercirkels zijn dus gericht op persoonlijke verandering, waarbij door het werken aan een casus een koppeling ontstaat met het werk. Deze casus, maar ook de subtielere verandering in visie en gedrag, heeft, zo is de veronderstelling, invloed op de werkomgeving. En wanneer meer mensen in een organisatie op deze wijze 'veranderen' moet dat uiteindelijk leiden tot een beweging binnen en een transformatie van de organisatie. Betrokkenheid vanuit de top van de organisatie, zou dit proces moeten ondersteunen. Werkt dit inderdaad? Veranderen mensen door de leercirkels en beïnvloeden zij hun omgeving?

Enquête onderzoek onder ex-deelnemers aan de leercirkels[6] laat zien dat (vrijwel) alle deelnemers een verandering hebben doorgemaakt. Ze kijken anders en breder, hebben meer inzicht en proberen zaken anders aan te pakken. Wat dit precies inhoudt verschilt van persoon tot persoon, maar iedereen heeft iets meegekregen. Ook hebben zij naar eigen zeggen vaak wel enige invloed op hun werkomgeving, maar dat geldt niet voor iedereen en het is de vraag wat dat dan precies inhoudt en in gang zet. Het feit dat meer mensen in hun omgeving de leercirkels hebben gevolgd en dat zij gesteund worden vanuit de omgeving lijken hierbij relevante factoren. Maar op basis hiervan is nog onvoldoende te zeggen over wat de impact is.

Bovendien, een transitieproces heeft tijd nodig - volgens Rotmans duurt dit zo'n 20 jaar – en vindt plaats in een dynamische omgeving. Een organisatieontwikkeling, een reorganisatie, maar ook een nieuwe directeur en een nieuw bestuur hebben allemaal invloed op wat er binnen een gemeente gebeurt. Deze bredere context is ook van belang.

Hoe dan vast te stellen wat er gebeurt en hoe er een beweging op gang komt waar de leercirkels een rol in spelen? Ik formuleer het al wat voorzichtiger, want een daadwerkelijk effect vaststellen, lijkt op dit moment nog niet haalbaar. Een beweging dus, hoe komt deze op gang? Of, om bij het begin te beginnen: wat verandert er bij mensen door het volgen van de leercirkels en wat zien we daarvan nu terug in de dagelijkse praktijk van het werk, in de interactie met de werkomgeving en in de samenwerking met anderen? En hoe werkt dit door binnen de organisatie? Om dat te kunnen vaststellen, ga ik de diepte in. Door mensen op hun werkplek 'dicht op de huid te zitten'. In de gemeente Etten-Leur doen vier ex-deelnemers aan de leercirkels mee aan het onderzoek, dat bestaat uit interviews, logboekjes bijhouden en observatie op de werkplek. Een experiment voor mij én voor hen. Spannend en intensief!

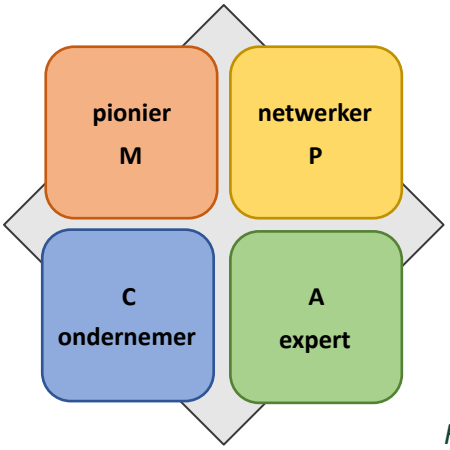
[6] Weide, Marga (2017). Open venster. Zeelenberg| Adviseurs voor mens en organisatie;
Weide, Marga (2018). Open venster – deel 2. Zeelenberg| Adviseurs voor mens en organisatie

Het onderzoek

Om de diepte in te gaan, kies ik voor kwalitatief onderzoek, waarin de informatie bestaat uit het verhaal van mensen, hún visie en ervaring. Hiertoe houd ik met elk van hen uitgebreide diepte interviews. Waar komen zij vandaan en waar gaan zij heen? Hoe kijken ze tegen zaken aan? Wat is hun ervaring met de leercirkels? En hoe beleven zij hun dagelijkse praktijk? Naast hun eigen beleving en interpretatie van deze praktijk (via het dagelijks invullen van logboekjes), verkrijg ik ook informatie uit eigen observatie van hun handelen, door een week mee te lopen en alle formele en informele gesprekken en overleggen vast te leggen. Interviews met relevante 'omstanders' in hun directe werkomgeving, zijn hier nog een aanvulling op.

Introductie: een persoonlijke schets

Vier medewerkers, allen met een eigen profiel, positie en netwerk. In welke context bewegen zij zich? Welke positie hebben zij en hoe ziet hun netwerk eruit? Ik begin met een korte beschrijving van de vier medewerkers, een profielschets op basis van de informatie die ik heb verzameld. De profielen geef ik een naam die - in mijn ogen - past bij de betreffende persoon. Elk typering zegt iets over de kern van hun handelen.



Figuur 2: Profiel van de vier medewerkers

Moniek[7]: pionier

"Gooi mij maar in het diepe, ik zoek het wel uit."

Na een universitaire studie heeft Moniek telkens banen waarbij ze iets nieuws moet opzetten. Dat doet ze het liefst. Op de winkel passen is niets voor haar, zij staat liever 'met haar knieën in de modder'. Zelfstandig een nieuw project uitrollen, een nieuwe werkwijze introduceren, een nieuwe bedrijfstak opzetten: voor haar een geweldige tijd ('alleen maar pionieren'). Vanuit de commerciële wereld komt ze bij een gemeente terecht en van daaruit in haar huidige baan, waar ze voor het eerst formeel een team gaat leiden. Een nieuwe uitdaging! Van innovatie en ontwikkeling krijgt zij energie.

[7] De namen in dit verslag zijn gefingeerd.

Paul: netwerker

"Ik zou alle hokjes willen opheffen."

Vanuit de uitvoering naar management, Paul heeft in zijn werk altijd een coachende rol gehad. Sport is zijn hobby en dat is terug te vinden in zijn opleiding en activiteiten. Na een start in het onderwijs, komt hij via de zorg bij de gemeente terecht. In een reorganisatieklus weet hij zichzelf als manager overbodig te maken ('dat is dus goed gelukt!'). Verantwoordelijkheid laag in de organisatie neerleggen is zijn credo. Hij streeft naar zelfsturing, in afstemming en samenwerking met de omgeving. Multidisciplinair en integraal werken rondom een probleem is voor hem vanzelfsprekend. Netwerken zijn voor hem essentieel.

Anja: expert

"Ik merk dat ik heel veel te vertellen heb."

'Een beetje een zondagskind', zo typeert Anja haar jeugd. Zij groeit op in een beschermde omgeving, leren gaat haar gemakkelijk af en zij sport op hoog niveau. Haar vervolgopleiding kiest ze in haar woonplaats en via een stage belandt ze in haar eerste baan. Daar blijft zij een poosje. Maar zij wil zich verder ontwikkelen, wordt adviseur, geeft trainingen ('stikspannend, maar geeft ook energie') en komt uiteindelijk bij de gemeente terecht. Een prachtplek! Anja heeft zich via haar verschillende banen tot expert ontwikkeld en weet heel veel van de inhoud van haar werk. Zij houdt ervan haar kennis met anderen te delen.

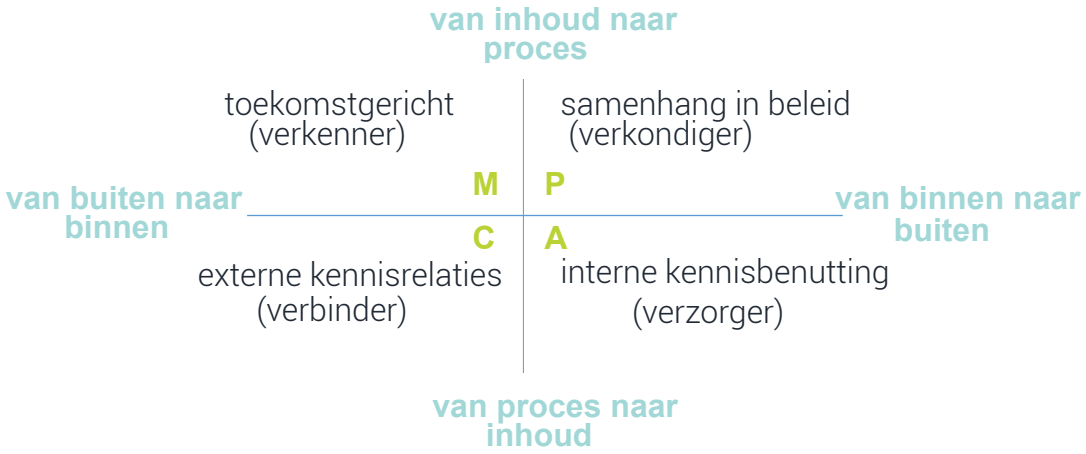
Chris: ondernemer

"Ik ben een vreemde eend in de bijt."

Opgegroeid in een familie van ondernemers, heeft Chris ondernemerschap, zelfstandigheid en onafhankelijkheid met de paplepel ingegoten gekregen ('alles wat je wil, kan je'). Eigenzinnig gaat zij haar eigen weg en ontwikkelt en bewijst zich in verschillende commerciële banen voordat zij bij de gemeente komt. Dat is anders vanwege de cultuur en het politieke spel, maar wel erg interessant. In de functies die zij vervult kan zij haar commerciële vaardigheden goed kwijt en trekt zij haar eigen plan. Haar ideeën en inbreng zorgen voor vernieuwing en een succesvolle aanpak, waarbij ook van externe partijen een bijdrage wordt verwacht. Hiermee is zij haar tijd vooruit.

Nadere kennismaking: wat beweegt hen?

Welke rol en positie hebben de vier medewerkers? En wat is hun missie? Om dat neer te zetten gebruik ik het schema van de vier rollen van strategisch handelen: verkenner, verkondiger, verzorger en verbinder.[8] De rollen zijn toegeschreven op strategen, maar vormen een goed kader voor mijn beschrijving van de vier medewerkers. Elke medewerker 'past' het beste bij één van de vier rollen.



Figuur 3: Rollen van de vier medewerkers

Moniek: verkenner

"Wat hebben we overmorgen nodig?"

> *De **verkenner** geeft invulling aan de behoefte aan een sterkere toekomstgerichtheid, voorbij de korte termijn focus die dominant is in overheidsorganisaties. De verkenner brengt kennis binnen over mogelijke toekomsten, kennis die niet via de gebruikelijke kanalen binnen komt.*

Moniek is teamleider van een uitvoerende dienst. Haar focus ligt op de ontwikkeling van haar team en de professionalisering en optimalisering van hun dienstverlening. Als teamleider zet zij sterk in op het vergroten van de zelfstandigheid van haar team door de verantwoordelijkheid laag neer te leggen. Eigen initiatief stimuleert zij. Dat werpt vruchten af. Zij werkt tegelijkertijd aan het efficiënter maken van de dienstverlening, en kijkt daarbij ook naar de toekomst. Wat is er nog nodig? Moeten we hierin nog wel investeren? Zij kaart zaken aan die zij belangrijk vindt, spreekt mensen aan op hun verantwoordelijkheid en gedrag en probeert binnen haar mogelijkheden mensen te bewegen.

Haar missie: toekomstbestendige, integrale ondersteuning door een zelfstandig team dat initiatief neemt en meedenkt binnen een open, innovatieve organisatie.

---

[8] Daal, Arjen van, Paul Misdorp & Mark van Twist (2012) ***Van waarheidsbevinding naar publieke waarde.*** NSOB/VSO

Paul: verkondiger

"Het gaat erom: hoe doen we dit nou met elkaar.

> *De **verkondiger** geeft invulling aan de behoefte om over grenzen van de organisatie heen (en onderdelen daarbinnen) op zoek te gaan naar een samenhangend inhoudelijk perspectief dat verder gaat dan de eigen omlijnde verantwoordelijkheid. Hij zorgt ervoor dat verschillende (sectorale) perspectieven samenkomen in een coherente beleidskoers voor de gehele organisatie.*

Als teamleider van een divers team, heeft Paul te maken met verschillende culturen en perspectieven. Hier gaat hij soepel mee om. Zijn uitgangspunt: elke schakel is even belangrijk in de ketting die we samen vormen. Samenwerken staat bij hem hoog in het vaandel en stimuleert hij waar hij kan. Integraal werken vindt hij belangrijk, maar gebeurt in de gemeentelijke praktijk nauwelijks. Dat vindt hij onbegrijpelijk. Voor hem is dit de enige manier om problemen echt aan te pakken. Maar als het al gebeurt, ziet hij dat het mis gaat omdat mensen verschillende doelen en waarden hebben. Daar wil hij wat aan doen.

Zijn missie: werken in netwerken die gevormd worden rond een probleem of vraag tot standaardaanpak maken.

Anja: verzorger

"Welk probleem moet hier opgelost worden?"

> *De **verzorger** geeft invulling aan de behoefte om het bewustzijn te versterken dat het delen en benutten van kennis nodig is om prestaties van de organisatie te verbeteren. Zij versterkt binnen de eigen organisatie de systematiek en cultuur van kennis benutten en kennis delen.*

Anja is in haar huidige functie de schakel tussen uitvoering en beleid. Zij merkt al snel dat beleid vaak tot stand komt zonder de mensen die dit moeten uitvoeren erbij te betrekken. Maar hun ervaring en kennis van de praktijk zijn in haar ogen essentieel om goed beleid te maken en dit in de praktijk te laten landen. De mens staat voor haar centraal. Zij stelt zichzelf telkens de vraag: welk probleem moet hier opgelost moet worden? Regels en standaarden zijn daarbij secundair. Deze ondersteunen, maar zijn niet leidend voor de uitvoering. Als vraagbaak en via de bespreking van casussen in teams, werkt zij aan kennisvermeerdering en een bredere blik bij haar collega's.

Haar missie: beleid met uitvoering verbinden én daarbij een aanpak promoten die uitgaat van de leefwereld in plaats van de systeemwereld.

Chris: verbinder

"Dat doe je samen."

> *De **verbinder** geeft invulling aan de behoefte om niet steeds de eigen organisatie als startpunt van redeneren te hanteren, maar de maatschappelijke omgeving waarin de organisatie functioneert. Zij benut externe relaties om – complexe - vraagstukken samen te analyseren, te inventariseren, op te lossen en te evalueren.*

In haar – unieke - functie heeft Chris zich de taak gesteld de buitenwereld te verbinden met de binnenwereld van de gemeente. Dat is geen sinecure, want er is sprake van verschillende werelden met verschillende belangen. Als 'buitenstaander' die nu bij een gemeente werkt, kent zij beide werelden. Zij kan zich dus in beide perspectieven verplaatsen. Om de behoeften, verwachtingen en knelpunten bij externe partijen te inventariseren, gaat zij met hen in gesprek. Dat levert vertrouwen op, maar als zij binnen de gemeente zaken aankaart loopt zij soms stuk op strakke regels en afspraken. Dat is lastig. Samen met elkaar een probleem oplossen lijkt dan nog ver weg.

Haar missie: verschillende werelden binnen en buiten de gemeente met elkaar in contact brengen en daadwerkelijk verbinden.

Positie en netwerk: waarbinnen bewegen zij?

> ***De gemeente***
> *Met zo'n 43.000 inwoners is Etten-Leur een middelgrote gemeente. Er werken zo'n 300 ambtenaren, geclusterd in vier afdelingen en 14 teams, elk met een teamleider (in één geval is dit tevens het afdelingshoofd). De gemeentesecretaris stuurt dit geheel aan. Binnen de gemeente wordt gewerkt aan een organisatieontwikkeling. De gemeente doet vanaf het begin mee aan de leercirkels.*

Moniek: losse banden

Moniek kan als teamleider voor een deel zelf bepalen hoe zij zaken oppakt en daar ook initiatieven in nemen. Haar team maakt onderdeel uit van een bredere afdeling van vier teams met een afdelingshoofd. Zij heeft met het hoofd geregeld contact en er is ook een wekelijks afdelingsoverleg. Inhoudelijk past haar team, zo vindt zij zelf, niet goed in deze afdeling en daarom heeft zij daarnaast geregeld overleg met het hoofd van een andere afdeling die voor haar inhoudelijk van belang is. Verder neemt zij deel aan een overleg van alle teamleiders binnen de gemeente. Dit overleg bestaat nog maar kort en is mede op haar initiatief opgezet. En zij heeft in het kader van haar werk veel verschillende – losse - contacten binnen én buiten de gemeente. Dat betreft veelal klantcontacten of contacten met aanbieders.

Paul: veel lijntjes

Ook Paul kan als teamleider voor een belangrijk deel zijn eigen plan trekken. Hij zit met zijn team in een bredere afdeling van drie teams met een afdelingshoofd. Inhoudelijk zijn er verbindingen tussen de teams. Elk team bestaat weer uit verschillende clusters, elk met hun eigen takenpakket. Het team van Paul bestaat uit zeven clusters, die allemaal verschillend zijn. Bij elk cluster stap je in een andere wereld en krachtenveld. Paul heeft geregeld contact met zijn afdelingshoofd en heeft wekelijks afdelingsoverleg. Ook participeert hij in het gemeentelijke teamleidersoverleg. En met één van de teamleiders in een andere afdeling heeft hij periodiek overleg om bij te praten. Daarnaast heeft hij een veelheid aan contacten binnen en buiten de gemeente in verband met zijn werk.

Anja: spil en spits

De functie die Anja heeft, geeft zij zelf voornamelijk inhoud en substantie. Zij maakt onderdeel uit van een team met een teamleider, dat weer deel uitmaakt van een bredere afdeling. Met die afdeling heeft zij weinig contact. De meeste mensen uit haar team hebben direct contact met cliënten. Voor hen is zij vraagbaak en adviseur. Zij denkt mee bij complexe casussen en pakt deze soms zelf op of neemt ze over van anderen. Met haar collega's in de uitvoering bespreekt zij geregeld casussen. Anja heeft in het team een aantal nauwe contacten. Verder heeft zij een directe lijn met beleid en brengt hier ervaringen en inzichten in vanuit de praktijk. In het kader van haar werk spreekt zij geregeld met externe partners. En ten slotte is zij voorzitter van een regionale werkgroep van medewerkers die op hetzelfde werkterrein actief zijn.

Chris: tussenschakel

Chris heeft een nieuwe functie, die zij zelf voornamelijk invult. Hierin heeft zij veel vrijheid. Formeel zit zij wel in een team, maar zij maakt hier niet echt onderdeel van uit. Zij valt rechtstreeks onder haar afdelingshoofd. En zij heeft een directe lijn met de wethouder die haar onderwerp in portefeuille heeft. Verder heeft zij één jongere collega met wie zij samenwerkt op ditzelfde terrein (is in haar slipstream aangesteld) en collega's die in haar team op andere terreinen werkzaam zijn. Hiermee zit zij op een kamer. Haar netwerk bestaat verder voor een belangrijk deel uit mensen uit de buitenwereld en mensen binnen de gemeente die zij met elkaar wil of moet 'verbinden' vanwege wensen en verwachtingen van beide kanten. Ook is zij, op eigen initiatief, betrokken bij een bovenregionaal initiatief.

Vergelijken we de positie en netwerken, dan hebben Anja en Paul de gunstigste uitgangspositie om anderen te beïnvloeden. Anja heeft een centrale rol in het team waar het haar expertise en taken betreft. Daarbuiten heeft zij een voortrekkersrol, maar is haar invloed naar verwachting (nu nog) kleiner. Paul heeft veel verschillende lijntjes lopen met anderen binnen de gemeente. Ik verwacht dan ook dat zijn invloed in principe breder kan zijn. Moniek en Chris hebben een wat minder centrale positie. Chris is een tussenschakel tussen buiten en binnen en heeft in haar unieke functie weinig nauwe banden binnen de gemeente. Wel werkt zij met anderen samen, en heeft zij een directe lijn met het bestuur. Haar invloed loopt dus ook via het landschap (bestuurder). Moniek tenslotte heeft als teamleider van een uitvoerende dienst weinig directe invloed binnen de gemeente. Daarmee is niet gezegd dat zij geen collega's of andere teamleiders kan beïnvloeden, maar buiten haar eigen team, zijn de contacten die zij met anderen heeft vrij los en voornamelijk zakelijk.

Leren van de leercirkels: ik heb een rol te vervullen

"Een inspirerende omgeving om te leren en over je eigen schaduw heen te stappen." (interview Anja)

"Het meest bijzonder is dat je gedachten worden geprikkeld en dat dat zo blijft. De mannen geven geen les, maar ze zien waar je mee bezig bent, ze horen het, ze voelen het en dan komt er ineens een theorie of model. Dus de theorie sluit heel erg aan bij waar je mee bezig bent." (interview Paul)

"Ik heb meer inzicht gekregen in mijn eigen rol, hoe ik mijzelf kan inzetten. Dat ik waardevol kan zijn. […] Het heeft me een bepaalde rust en zelfvertrouwen gegeven, waardoor ik in de strijd misschien wat minder agressief ben." (interview Chris)

"Mensen aanspreken deed ik eerder al, maar dat ben ik opnieuw gaan doen.[…] Ik was een beetje in slaap gesukkeld en had mij erbij neergelegd dat het is zoals het is. Maar toen dacht ik: nee, dat wil ik helemaal niet." (interview Moniek)

Vier mensen die verschillen in profiel, positie en netwerk, maar die op een aantal punten ook op elkaar lijken. Zij hebben veel en diverse ervaring, zijn zelfstandig, hebben duidelijke ideeën en zijn niet bang voor nieuwe uitdagingen.

Wat brengt de leercirkel hen?

Geen transformatie, geen persoonlijke verandering, dat niet, zo zeggen zij zelf. Maar wel bevestiging, erkenning, kracht en focus. Hun gedachten worden geprikkeld. De ideeën en beelden die zij hebben krijgen meer vorm, worden in een breder perspectief geplaatst. De informatie die zij krijgen zorgt voor herkenning, verdieping en verbreding. En ze beseffen: ik kan verschil maken, ik heb een rol te vervullen, ik kan mij meer laten horen. De leercirkel is een wake-up call, een boost voor het zelfvertrouwen en een stimulans voor het breder trekken en activeren van de eigen denkbeelden. Maar ook leren zij 'opener te zijn', 'kritischer te zijn' en 'minder strijdlustig'.

Het beeld dat zij zelf schetsen van de invloed van de leercirkel, niet echt een verandering, maar een versterking en verbreding van hoe zij denken en wat zij al doen, wordt bevestigd door mensen in hun omgeving. Als zij al verschil zien tussen de manier van doen van hun collega voor en na de leercirkel, dan is dit vrijwel altijd in dezelfde termen. Antwoorden als 'meer zelfvertrouwen', 'steviger in haar/zijn schoenen', 'laat zich meer zien', 'is gesterkt in haar/zijn rol', 'daadkrachtiger' komen telkens terug. En mensen die iets verder weg staan, zien vaak geen verschil.

Maar hoe zichtbaar/voelbaar is zo'n verandering dan? En wat zij zelf aangeven en wat anderen zien, is dat dan geen verandering? Ja, in mijn ogen toch wel. Want wat zij horen en aangereikt krijgen sluit aan bij wat bij hen al in de kiem aanwezig is, waar zij al langer mee bezig zijn. Het beeld van een wereld die verandert en de gemeente die daarin mee moet. Van een verschuiving van waarden en wat dit betekent voor werkwijzen en aanpak. Het belang van een open houding en persoonlijk leiderschap. Dat resoneert en roept herkenning op. Maar die resonantie en het activeren ervan - via het werken aan en het worstelen met een persoonlijke casus, een dilemma - zorgt wel degelijk voor een 'verandering'. Van latente gevoelens naar manifeste inzichten, van denken naar doen, van aanhoren naar spreken, van smal naar breed, van bescheiden naar stoutmoedig, van strijdlustig naar strategisch. Het geeft een boost en een versnelling aan het bewustzijn.

De inzichten, theorieën en modellen die zij aangereikt krijgen, de dilemma's, gesprekken en worsteling, vinden hun neerslag in de pecha kucha's. Die op hun beurt weer een handvat en focus vormen voor hun missie. En dát komt terug in de praktijk van hun handelen.

De praktijk: werken vanuit de bedoeling

"Al met al een inspirerende dag[...] veel bezig geweest met 'de bedoeling'." (logboekje Anja)

"Er is weer een zaadje geplant." (logboekje Chris)

Hoe werken de vier medewerkers in de praktijk? Hoe pakken zij hun missie op? Op basis van de informatie uit de verschillende bronnen[9] komen drie belangrijke, aan elkaar gerelateerde punten naar voren, die ik bij allen terugzie. In de leercirkels nemen deze ook een belangrijke plaats in.

[9] Dit zijn: diepte-interviews met henzelf en relevante mensen in hun omgeving, logboekjes en verslagen van het 'meelopen' op locatie.

De mens centraal

Voor alle vier medewerkers staat de mens centraal. Bij de twee teamleiders betreft dit zowel hun team, als de klant. Hiervoor heb ik al aangegeven wat deze teamleiders belangrijk vinden. Verantwoordelijkheid laag neerleggen, zelfstandigheid bevorderen, meedenken en eigen initiatief stimuleren. En mensen bewust maken van hun rol in het geheel. Een persoonlijke relatie met de mensen uit het team is daarbij essentieel. Anderen in hun omgeving zien hiervan duidelijk resultaat. Mensen in deze teams functioneren zelfstandiger en zijn pro-actiever, hoewel er ook mensen zijn die dit lastiger vinden. In de praktijk zie ik hen ruimte geven, goed luisteren, serieus nemen, signalen oppikken en positieve feedback geven. Vanzelfsprekend gaat dit ook wel eens minder goed en is er soms sprake van spanningen. Maar dat verandert niets aan de basishouding.

"Gesprek met lid team. Kees [gefingeerde naam] vraagt Moniek even langs te lopen om een ontwerp dat hij heeft gemaakt te bespreken. Moniek gaat er heen. Kees vertelt wat hij heeft gedaan, hij is nog niet helemaal tevreden, krijgt bepaalde zaken niet zoals hij zou willen. Moniek zegt dat het goed zou zijn wanneer hij een cursus zou gaan volgen. Zij bespreken het ontwerp. Moniek zegt: ik vind dit wel mooi eigenlijk. Zij stelt een vraag, Kees zoekt iets op. Zij praten nog even door. Moniek zegt een aantal keren: mooi. Kees zegt dat hij het graag precies wil doen en Moniek benadrukt nog een keer dat hij de cursus moet gaan doen: ga er nu achteraan, je hebt hem gewoon nodig." (verslag meelopen met Moniek)

Kijken we breder, dan heeft elk van de vier medewerker binnen zijn/haar 'opdracht' de mens voor ogen die klant, cliënt, gebruiker of belanghebbende is in relatie met de gemeente of dienst. Deze klant heeft een – soms onuitgesproken - vraag, wens, behoefte of probleem, waar veelal standaard beleid, richtlijnen en regels tegenover staan. Dat schuurt soms. Zij nemen alle vier de klant als uitgangspunt bij het nemen van een besluit of het zoeken naar oplossingen. Waar mogelijk in gesprek en samen met de klant en binnen de mogelijkheden die zij vanuit hun positie hebben.

Samen met anderen

Samen met anderen, of dat nu externe partijen zijn, collega's van andere afdelingen of de eigen collega's, dit is voor alle vier medewerkers een belangrijk credo. Iets waar zij naar streven in het belang van hun opdracht of missie, iets wat zij belangrijk vinden in verband met de kwaliteit van hun werk. Dit heeft een duidelijke relatie met het eerste punt, de mens centraal. De eerdere beschrijvingen laten zien dat voor Chris de samenwerking met externe partijen voorop staat, terwijl Paul de ambitie heeft de hele gemeente in netwerken rond een probleem te laten werken. Er loopt, op initiatief van de afdeling van Paul, nu ruim anderhalf jaar een project, waarbij dit daadwerkelijk gebeurt. Paul heeft hierin een actieve rol. Na een moeizame start en veel problemen om met mensen uit verschillende afdelingen op één lijn te komen, is dit nu binnen de gemeente een voorbeeldproject van integraal werken. En er start een experiment voor een bredere netwerk aanpak naar het model dat Paul hiervoor heeft uitgewerkt. Bij

Anja is de samenwerking tussen beleid en uitvoering van essentieel belang, maar ook het samen bespreken van casussen. Ter vermeerdering van kennis, maar ook om anderen haar visie en aanpak mee te geven. Moniek ten slotte is een groot voorstander van integraal werken en probeert anderen in haar omgeving daarvan te overtuigen. Mede op haar initiatief is een gemeente breed overleg van teamleiders opgezet. Vanuit dit teamleidersoverleg is het initiatief genomen tot de - eerder genoemde - bredere netwerkaanpak.

In de praktijk zie ik een aantal keren dat mensen het samenwerken met anderen en integraal werken expliciet ter sprake brengen in een overleg. En ik zie elke medewerker heel veel met anderen overleggen en afstemmen. Een persoonlijke relatie, wederzijds vertrouwen en begrip voor elkaar zijn hierbij belangrijke elementen.

"In een bijeenkomst over de organisatie van een evenement, waarbij twee partijen betrokken zijn die Chris met elkaar heeft 'verbonden', blijft zij zelf op de achtergrond. Zij geeft wel, waar dat zo uitkomt, beide partijen complimenten. In de loop van het gesprek stelt zij voor om haar eigen presentatie voor het evenement te laten vervallen, zodat de beide partijen meer ruime hebben met elkaar in gesprek te gaan. Dat vindt zij belangrijk, zegt zij." (verslag meelopen met Chris)

Regels niet leidend

Het laatste punt hangt ook weer samen met het eerste punt, de mens centraal. De systeemwereld vormt binnen de gemeente veelal het uitgangspunt voor besluiten en handelingen in de praktijk. Niet de mens met zijn vraag of probleem staat centraal, maar de wettelijke, juridische en financiële kaders en de regels en richtlijnen die hiervan zijn afgeleid. Deze bepalen wat wel en niet kan en vormen het stramien waarbinnen medewerkers werken. Dit is voor veel medewerkers de gebruikelijke gang van zaken.

De vier medewerkers staan hier anders in. Vanuit hun visie zouden regels niet leidend moeten zijn, maar de mens. Interessant is dat Anja daarin al zover is, dat zij, uitgaande van de mens, bewust, en met steun van haar teamleider, de regels oprekt en breder interpreteert. Inmiddels is dat binnen het team waarin zij werkt een gebruikelijke aanpak geworden, waarbij dit vanzelfsprekend zeer weloverwogen en beargumenteerd gebeurt. Er is zelfs binnen dit team sprake van een standaardaanpak waarbij bewust om de wettelijke richtlijnen heen gewerkt wordt in het belang van de cliënt. Bij de anderen betekent dit meer het ter discussie stellen van nieuwe regels die meer 'administratieve rompslomp' betekenen of met collega's het gesprek aangaan over (hun interpretatie en gebruik van) de standaarden en regels.

"Bespreking casus in het team. Twee collega's zijn op huisbezoek geweest, vertellen wat de wens is van de cliënt. Deze is toekomstgericht. Formeel is de situatie nog niet zo dat een positief advies vanzelf spreekt. Maar de mensen die er geweest zijn zien dat anders. Wat gebeurt er, vraagt Anja, wanneer we geen positief advies afgeven? Zij bespreken dit en concluderen dat dat veel ongunstiger is. De regels zijn eigenlijk te strak. Anja zegt: eigenlijk is dit [de wens van de cliënt] best een goede oplossing. Zij vraagt wat de anderen vinden. Die zijn het ermee eens. Ze besluiten een positief advies te geven." (verslag meelopen met Anja)

De drie aspecten samen

De drie genoemde punten maken allemaal onderdeel uit van het adagium 'werken vanuit de bedoeling', dat alle vier medewerkers hanteren. Het gaat er daarbij om dat je in je werk weer focust op waar het eigenlijk om gaat, dat de bedoeling van je werk weer voorop staat. En daarbij gaat het om mensen, hún problemen, belangen en wensen. Individueel of in een groter geheel. En om daarmee aan de slag te gaan samen met anderen en vanuit een ondersteunend kader en regelgeving. Hiermee komen alle drie de aspecten die ik bij de medewerkers zie samen. Hun functie, positie en netwerk en de bredere context waarin zij werken hebben invloed op hoe zij hier in de praktijk vorm aan geven. En hoe zij anderen hierin meenemen. Daar kom ik later op terug. Eerst ga ik in op dat wat hen stimuleert en belemmert in hun dagelijkse praktijk.

Stimulans: collega's, gesprekken en 'a job well done'

Waar krijgen de vier medewerkers energie van? Wat inspireert en motiveert hen? Ik vraag hen dit elke dag in hun logboekjes op te schrijven. Hun antwoorden zijn divers, een enkele keer is er geen enkele inspirerende gebeurtenis of activiteit. En ze hebben allemaal ergens in die twee maanden een keer wat minder energie, zijn minder gemotiveerd. Maar dat is vrijwel altijd van korte duur. Ziek, ziek kind, slecht geslapen en te druk zijn hier redenen voor. Op het laatste kom ik zo meteen nog terug. Als ik alles bekijk, dan springen er drie zaken uit die het vaakst genoemd worden als energiebron. Ik loop ze stuk voor stuk kort bij langs.

Leuke, inspirerende collega's

"Van de mensen in mijn team die met oplossingen komen en zaken goed en constructief bespreekbaar maken."(logboekje Moniek).

"Vandaag zit hem dat in het informele contact tussen de collega's. Fijn om te merken dat deze band er is, in brede zin. Het gaat verder dan de kamer. Op dit soort dagen realiseer je je hoe waardevol het is om met fijne mensen samen te werken. Daar word ik echt vrolijk van."(logboekje Chris)

"De lunch met een paar leuke collega's heeft mij zeker energie gegeven. Ik prijs me gelukkig met zulke leuke, inspirerende collega's. "(logboekje Anja)

Om te beginnen: leuke, inspirerende collega's. De vier medewerkers noemen dit In verschillende contexten. Het kan gaan om het eigen team dat lekker loopt of de mensen op de kamer bij wie ze stoom kunnen afblazen, met wie ze even kunnen klankborden of over andere zaken kunnen kletsen. Maar ook om collega's die op dezelfde golflengte zitten of een externe relatie/contact met wie ze een goede klik hebben. Alle vier medewerkers vinden deze contacten belangrijk, stoppen er veel energie in en krijgen er veel energie van. Er is wederzijdse aandacht, het gevoel van acceptatie en vertrouwen en een veilige omgeving waar medewerkers zich thuis voelen. In dat kader lijkt een goed contact met de direct leidinggevende ook van belang. De medewerkers waarderen dit contact wel, maar noemen dit in beperkte mate. Waar zij het noemen, is het meestal positief en geven zij aan steun, begrip en vertrouwen van hun leidinggevende te krijgen. Eén van de medewerkers is juist niet tevreden over de steun en het begrip dat zij van haar leidinggevende krijgt. Zij voelt dit als een gemis.

Fijne gesprekken

"Meerdere fijne gesprekken gehad vandaag. Maar wat er bovenuit stak was de lunch met een relatie vanuit [een externe organisatie]. Met deze vrouw heb ik veel samengewerkt.[…] De gesprekken die we hebben geven me energie en zijn waardevol voor me. Conclusie is dat de energie komt vanuit jezelf en de personen waarmee je verbonden bent, als dit goed zit kan alles. Dat staat los van organisaties. Mooi om dat zo te voelen." (logboekje Chris)

"Tevens van het gesprek over [een product]. Goed gesprek over het waarom, wat is de urgentie? Waarom nu? Is dit wel de oplossing? etc. Heerlijk om dit samen met mensen te hebben waar ik vrijwel nooit mee samenwerk. Toch wel verrassend!" (logboekje Moniek)

"Gesprek met collega liep anders dan verwacht. Ik zit toch niet met haar op één lijn. Veel mooie praatjes, maar minder vanuit de passie. Ik kan wel met haar samenwerken, maar niet zo van harte." (logboekje Anja)

Goede contacten zijn belangrijk, maar ook de aard van de contacten en vooral de gesprekken die medewerkers voeren zijn voor hen van belang. Daaruit halen zij veel energie. Allen hebben zij in het kader van hun werk veel gesprekken, overleggen en bijeenkomsten. Dit zijn soms 'moetjes', standaard overleggen waar zij niet voor gemotiveerd zijn, maar ook gesprekken waar zij van te voren al veel zin in hebben, omdat zij weten: we zitten op één lijn, wij inspireren elkaar. Medewerkers zoeken deze gesprekken bewust op om energie op te doen of hebben een structurele afspraak met iemand die hen stimuleert (een maatje). Eén medewerker zegt juist een dergelijk maatje te missen. Soms worden ze verrast door een gesprek dat ineens anders uitpakt dan verwacht en wél het 'juiste' gesprek is, een gesprek dat over de bedoeling gaat. Een andere keer valt het juist tegen. Hierin hebben zij zelf – vanzelfsprekend - ook een rol. Informele gesprekken met collega's die de leercirkel hebben gevolgd zijn stimulerend en belangrijk. 'We houden het gedachtengoed op kleine schaal levend. We houden elkaar scherp'.

A job well done

"Gesprek met mijn collega bij cliënt waar we [een nieuwe voorziening] gaan toekennen was helemaal een goede afsluiter van de dag! Mijn collega en ik hebben ons heel hard gemaakt voor deze zaak. Echt kijkend vanuit de bedoeling hebben we beleid ervan overtuigd dat [deze nieuwe voorziening] hier de beste oplossing biedt. Het was een emotioneel gesprek. Ik was echt wel een beetje trots!" (logboekje Anja)

"De bijeenkomst [integraal] samenwerken is een succes! Het nut en de noodzaak om het op deze manier aan te pakken wordt omarmd. […] Tijdens de bijeenkomsten hebben we de casussen besproken. Tijdens het gesprek erover zag je in de zaal het probleem ook echt ontstaan.[…] Ik ben echt blij met deze start. Ik heb echt het gevoel dat ik in korte tijd veel bereikt heb. Ik denk overigens ook dat ik de 'tijd mee' heb, en dat dit het juiste moment is." (logboekje Paul)

"Bijeenkomst met [afdeling binnen de gemeente] was een enorm succes. Dit is de kern van wat ik doe: verbinden. En dan is het heel gaaf dat het lukt en dat anderen deze meerwaarde ook waarderen. Dat is door beide partijen aangegeven. Dat maakt alle inspanningen meer dan goed." (logboekje Chris)

"Veel complimenten over de nieuwe aanpak." (logboekje Moniek)

Iets voor elkaar krijgen, resultaat zien van je werk, waardering krijgen van anderen, maar vooral zélf het gevoel hebben dat iets goed gegaan is, geslaagd is, dat je verder gekomen bent. Dat geeft veel energie! Bij deze medewerkers betekent dit tegelijk ook vaak succes in hun missie, die weer gerelateerd is aan de leercirkels. De citaten zijn exemplarisch voor een bepaald resultaat, maar kunnen doorgetrokken worden naar een groter, breder geheel, een langere termijn. Zoals de aanpak van lastige casussen, waarbij vanuit de bedoeling wordt gewerkt (wat is hier nodig?) en gezocht wordt naar een nieuwe en creatieve oplossing, als het moet 'buiten de lijntjes'. Dit tot een goed einde brengen geeft energie. Of het in gang zetten van werken volgens een door jou ontwikkeld netwerkmodel. Net begonnen, maar naar verwachting gaat dit doorzetten. Geweldig! En resultaten zien van de – best wel moeizame - activiteiten om partijen met elkaar te verbinden. En dat dit gezien en gewaardeerd wordt door anderen. Dat motiveert! En ook complimenten krijgen voor het implementeren van een nieuwe, meer duurzame, aanpak op de werkvloer is fijn. Voor alles geldt dat het de vier medewerkers stimuleert om te merken dat ze waarde toevoegen. Voor de klant, de burger, de externe partijen én de gemeente.

Belemmering: structuur, cultuur en te veel op je bord

En wat kost de vier medewerkers energie? Wat is lastig of vervelend? En wat zijn belemmeringen, waar lopen zij tegenaan? Ook dat vraag ik hen elke dag op te schrijven. En ook nu hebben zij niet altijd iets, of iets nieuws te melden. Het positieve overheerst in de logboekjes. Toch valt een aantal zaken op.

Knellende kaders

"Ook weer een energie slurpende bijeenkomst. Weer een besluit waardoor meer administratieve rompslomp ontstaat. Dit keer een bijeenkomst met collega's die er mee moeten werken. Veel weerstand, logisch. Hoe krijgen we dit gedraaid?" (logboekje Paul)

"Ik heb met [medewerker] gesproken over een vacature. Dit zou voor haar een promotie betekenen.[…] Echter door een nieuw waarderingssysteem wat we binnenkort gaan invoeren vervallen de tussenschalen. Dus ze krijgt een taakverzwaring maar haar salaris [blijft gelijk]. Echt een onmogelijk gesprek vind ik. Ik haat dit soort geneuzel… kom op nou met maatwerk!" (logboekje Paul)

"Verder gesprek over aanbesteding [diensten]. We zijn nu niet rechtmatig bezig. Dus moet met terugwerkende kracht een verschoningsbesluit schrijven. Ik wist het…maar balen. Loop altijd leeg van dit soort bureaucratie." (logboekje Moniek)

"Gesprek met de juristen liep geheel naar wens. Er is een oplossing gekomen die én voor de cliënt gunstig uitpakt én voor de uitvoering. Lijkt me een win-win situatie. Het geeft energie om te merken dat ook bij juristen niet alles zwart-wit is." (logboekje Anja)

Zoals ik hiervoor al aangeef, frustreert de systeemwereld en de manier waarop deze in de gemeente het handelen bepaalt, de vier medewerkers. Zij ondervinden last van het denken en handelen vanuit de bestaande kaders en regels en het gebrek aan flexibiliteit daarin, van nieuwe regels ter controle en van gebrek aan maatwerk. En van administratieve en bureaucratische rompslomp. Niet dat dat continu aan de orde is of hen sterk belemmert in hun dagelijks handelen, maar er gebeurt iets of er is een overleg en dan worden zij er ineens weer mee geconfronteerd. Erom heen werken, zoals soms gebeurt, is niet altijd mogelijk. Ertegen in het geweer komen kost - veel – energie. Ook hier geldt weer, het is vooral het star omgaan met deze kaders waar ze last van hebben. Maatwerk, daar is behoefte aan. En het vereenvoudigen van procedures. Sommigen lopen daar meer tegenaan dan anderen. Maar het speelt bij iedereen op de achtergrond mee. Het frustreert, irriteert en demotiveert. Maar soms merk je ineens dat mensen van wie je denkt dat ze hier strak inzitten, toch meedenken en meewerken aan een oplossing. Dat is fijn!

Tegen grenzen aanlopen

"Met name de discussies over de nieuwe werkomgeving [MW: met het team] vind ik energie slurpend.[…] omdat ze over de aanpak/toon gaan en niet over iets vakinhoudelijks of in dit geval over een tekening of indeling. Die aanpak/toon zegt iets over competenties en professionaliteit. En dat vind ik erg teleurstellend!" (logboekje Paul)

"Enige wat frustreert is als een boodschap niet overkomt, wat ik vandaag twee keer had." (logboekje Chris)

"Daarna intensief gesprek met twee andere teamleider over hoe de cultuur binnen de organisatie is. Dat er gedoogd wordt dat mensen zich niet aan afspraken houden irriteert mij en ook [andere teamleider]. […] Lastig vind ik het dat deze cultuur er is en zo moeilijk doorbroken kan worden. Dat frustreert af en toe echt...." (logboekje Moniek)

"Over het overleg met [externe partij] ben ik niet tevreden. […] Ik had gehoopt op een minder zakelijke benadering. Ik heb het gevoel dat het heel erg gedacht is vanuit de systeemwereld en niet vanuit de leefwereld. Ik ben niet bij machte om op zo'n eerste bijeenkomst dat ter discussie te stellen. Hoop dat dat langzaam aan wel gaat lukken" (logboekje Anja)

Er zijn ook nog andere belemmeringen. Die zitten niet zozeer in de structuur, maar in de omgang met en grenzen bij collega's en in de cultuur binnen de organisatie. Teleurstelling over collega's, mensen die in je irritatiezone zitten met hun houding en gedrag, en een cultuur waarin mensen elkaar niet aanspreken, zich niet altijd aan afspraken houden en niet hun verantwoordelijkheid nemen. En ook de grenzen in hun eigen aanpak en handelen spelen de medewerkers soms parten. Gesprekken die geen oplossing brengen, klanten die geen gesprek willen, een boodschap die niet overkomt, enthousiasme dat zich tegen je keert, een te bescheiden opstelling. Maar ook dit type frustraties en belemmeringen wordt niet dagelijks genoemd.

Te veel op je bord

"Door alle drukte, dingen die moeten en de waan van de dag, is er soms te weinig tijd om na te denken over waarom ik de dingen doe zoals ik ze doe. Ik merk dat ik me dan ook verlies in de letterlijke uitvoering en niet meer bezig ben met het overkoepelende geheel van het waarom." (logboekje Anja)

"Last van te veel verschillende zaken op mijn bordje en weinig delegeermogelijkheden." en "Lastig dat het werk nu weer is blijven liggen. Dat knaagt." (logboekje Moniek)

"Al het werk wat maar blijft ophopen en waarvoor ik de tijd niet heb om het goed aan te pakken. Probeer het wel los te laten, want de tijd dat ik avonden, weekenden en sociaal leven ervoor opgeef is voorbij." (logboekje Chris)

"Ik heb de twee overleggen die ik af wilde zeggen 'geweigerd' en per e-mail toegelicht. Ik heb geen reactie ontvangen. Ik vind dit wel de weg van de minste weerstand. Liever had ik dit even besproken met de initiatiefnemer van het overleg. Gezien mijn lage energieniveau heb ik dit niet gedaan." (logboekje Paul)

Drukte is bij alle medewerkers een aandachtspunt; zij gaan hier verschillend mee om. Af en toe thuis werken en in rust zaken afwerken, lastige zaken voor zich uitschuiven, hun agenda leger maken, meer uren maken, keuzes maken, maar ook to-do lijstjes opstellen en zaken afstrepen. De drukte zorgt wel voor frustratie. Ineens staat er een dubbele afspraak in je agenda, vergeet je een belangrijke afspraak, doe je je werk meer op de automatische piloot en minder goed dan je zou willen. Dat voelt niet fijn. En het team komt soms in de knel. De afweging tussen aandacht voor het team en het werk dat er ligt oppakken, is voor de teamleiders een continu dilemma. Maar ook voor de anderen geldt dat. De to-do lijst wordt even opzij gezet ten faveure van aandacht voor kamergenoten of energie steken in ad hoc overleg dat nodig is. Maar 'het voelt aan het eind van de dag vervelend dat de dingen die ik me had voorgenomen niet gelukt zijn.' Die emotie komt bij iedereen terug. Probleem is bij alle vier medewerkers dat zij

moeilijk nee kunnen zeggen en veel zaken belangrijk, leuk en interessant vinden, waardoor ze gaan stapelen. En dan zaken die lastig zijn of die zij minder interessant vinden voor zich uit schuiven. Totdat het echt moet. Hierbij verschillen zij ongetwijfeld niet van andere medewerkers. Belangrijkste knelpunt is in mijn ogen dat hun missie en de aanpak die deze ondersteunt hierdoor in het gedrang komt. Er is hierdoor minder ruimte voor maatwerk en werken vanuit de bedoeling.

Context: steun, stimulans en belemmeringen

"Ik heb hen [deelnemers leercirkels] bewust een podium gegeven bij het gesprek rondom de organisatieontwikkeling, omdat dit naar mijn idee – en het MT was het daarmee eens – mensen zijn die een bepaald gedachtengoed hebben verinnerlijkt of daar in ieder geval wat van hebben meegekregen. […] Dat zijn dan interessante mensen om erbij te hebben om mee te denken." (interview gemeentesecretaris, 2018)

De factoren die de vier medewerkers in hun dagelijks praktijk stimuleren en belemmeren, zijn van belang voor het (kunnen) uitvoeren van hun missie. Maar binnen de bredere context van de gemeentelijke organisatie zijn er ook factoren die een rol spelen. Wat gebeurt er breder om het proces te steunen en te stimuleren? En wat zijn breder binnen de gemeente belemmeringen en aandachtspunten?

Steun en stimulans

In het concept van de leercirkels is opgenomen dat "de algemeen directeur zich committeert, de deelnemers support en steunt bij implementatie".[10] Binnen de gemeente wordt deze 'afspraak' vertaald in ruimte om de pecha kucha te houden in verschillende gremia, in principe altijd in het MT en het bestuur, maar vaak ook in een afdelings- of teamoverleg. Zo komen anderen binnen de gemeente in aanraking met het gedachtengoed. In de 'hogere' regionen creëert dit betrokkenheid. De gemeentesecretaris vertelt mij dat deze sessies erg bijzonder zijn, omdat de deelnemers echt iets uit zichzelf vertellen. Dat raakt anderen. En wat zij ook belangrijk vindt: de collegeleden krijgen zo mee wat er in de organisatie speelt, ze zien hoe er over zaken wordt nagedacht, ze zien de kracht van mensen en het geeft nabijheid. En ook MT-leden krijgen zicht op de beweging en zien: waar zitten mensen nou. Medewerkers ervaren het houden van hun pecha kucha in deze gremia als een stimulans. Ook het feit dat vanuit het bestuur de vraag wordt gesteld om te horen wat er na een jaar is gebeurd geeft de belangstelling aan die er is voor deze ideeën, deze voorgestelde nieuwe aanpak.

Verder krijgen (ex-)deelnemers aan de leercirkels van de gemeentesecretaris de ruimte om met haar mee te denken over actuele problemen. En op haar initiatief worden ze ook actief betrokken bij de organisatieontwikkeling. Begin februari zitten zij samen met

[10] Brochure Leercirkels Leiderschap & talentontwikkeling. Zeelenberg| Adviseurs voor mens en organisatie.

het MT en een aantal collega's een dag in een inspirerende omgeving bij elkaar en praten ze in groepen over de toekomst van de organisatie. Deze activiteiten zijn voor deelnemers signalen van waardering en steun. Door de presentaties en stimulans vanuit de gemeentesecretaris is er bij mensen uit de top meer openheid, draagvlak, steun en ruimte gekomen voor dit gedachtengoed. Niet bij iedereen, niet altijd actief, maar er is – overall – een positieve houding.

"Echt fantastisch als je hoort en ziet hoe die mensen in die gesprekken zaten. Je hoort zoveel meer inzicht, zoveel meer het geheel overziend.[…] Ze zijn ook veel mondiger, ze laten hun mening horen. Geweldig![…] Ik merk ook dat anderen luisterden en belangrijk vonden wat ze zeiden. Dat vind ik mooi." (interview programmanager)

Verder is er binnen de gemeente een initiatief gestart waarbij medewerkers die de leercirkels hebben gevolgd expliciet gevraagd is mee te denken en mee te praten over 'een casus' van een collega. Hierbij gaat het in feite om het vormen van een netwerk rondom een probleem (à la het idee van Paul) waarbij in dit geval de deelnemers het netwerk vormen. Het is de bedoeling dat dit nog breder getrokken wordt en dat in principe vooral de mensen voor wie dit van belang is, hierover meepraten. Maar dit is net begonnen en afgewacht moet worden wat dit de deelnemers zelf brengt.

Belemmeringen

Opnieuw kom ik terug op het stramien van regels, wettelijke kaders, verordeningen en richtlijnen die belemmerend (kunnen) zijn voor een andere manier van werken. Uitgaan van deze 'systeemwereld' is voor de meeste medewerkers de gewone dagelijkse praktijk. Nieuwe regels en verordeningen vanuit de landelijke overheid versterken het denken vanuit de systeemwereld. De hiërarchische structuur, waarbinnen mensen weinig eigen verantwoordelijkheid (durven te) nemen of krijgen, stimuleert dit gedrag. De medewerkers die de leercirkels volgen lopen daar in de praktijk tegenaan. De medewerker zit in een stramien, waarbij de gemeente ook nog eens - zoals ik een aantal keren in mijn onderzoek tegenkom - 'het beste jongetje in de klas' dan wel 'roomser dan de paus' wil zijn. En de richtlijnen voor medewerkers nog strenger maakt dan wettelijk verplicht is. In de praktijk zorgt dit soms voor gemor, maar is er weinig echt verzet. Het is een werkelijkheid die frustreert, maar waar je weinig aan kan doen, zo is het gevoel. En, zoals gezegd, veel medewerkers vinden dit de normale gang van zaken en hebben hier geen moeite mee.

"Het gaat er om dat de structuur van gemeenten en wetten zoveel beperkingen opleveren voor heel veel mensen. Daar komt het eigenlijk allemaal een beetje op neer.[…] Je loopt er nu tegen aan dat mensen afhankelijk worden van systemen en zelfs tegen een muur aanlopen door systemen. Daar gaat het eigenlijk bij alle pecha kucha's wel zo'n beetje over." (interview collega Anja)

"Onverwacht een leegloopgesprek. Financiën stelt voor om naast […] nog een ander bewijs toe te voegen. Volgens mij extra administratieve last die hooguit schijnzekerheid biedt. Overbodig. Ik weet dat dit een hoop gemopper op gaat leveren. Ik kreeg niet de indruk dat ik enige invloed kon uitoefenen. Ben niet verder in 'debat' gegaan. Ik kreeg ook de indruk dat sommige teamleiders geen zin hadden tegengas te bieden. Pffff." (logboekje Paul)

De hiërarchische structuur binnen de gemeente kan ook een belemmering vormen voor het verspreiden van een andere aanpak en zienswijze. Door de structuur is er sprake van kokers, die niet als vanzelfsprekend met elkaar communiceren en samenwerken. En deze structuur kan sterk vertragend werken wanneer je iets 'voor elkaar wilt krijgen'.

"Als het spannend wordt gaat iedereen terug naar zijn eigen eilandje. Het is als een familie… er is weinig uitstroom. Maar we spreken elkaar niet aan. We willen veel, maar als het spannend wordt, is afspraak geen afspraak meer.[…] Er zijn grotere patronen die moeilijk doorbroken worden" (interview Moniek)

Ook de familiecultuur waarbinnen mensen zich niet tegen elkaar uitspreken, vormt een belemmering, waar het gesprek met elkaar aangaan juist van essentieel belang is. In een audit die vorig jaar in de gemeente is gehouden,[11] wordt geconstateerd dat er wel stappen zijn gezet in de doorontwikkeling van een familiecultuur naar een – meer zakelijke - familiebedrijfscultuur, maar dat 'het elkaar constructief aanspreken op gewenst en niet gewenst gedrag nog geen gemeengoed is'. Dit is van belang voor de openheid en de innovatie van de organisatie.

Concurrerende cursussen

De leercirkels zijn niet het enige wat er binnen de gemeente gebeurt. In het kader van de organisatieontwikkeling is nog meer gaande. Zo zijn medewerkers betrokken bij het traject waarderend vernieuwen en lopen er andere ontwikkeltrajecten. Dat kan voor medewerkers een reden zijn om de leercirkels (nog) niet te volgen, ook al hebben ze wel interesse. En, zoals gezegd, de leercirkels zijn een beetje vaag, veel deelnemers hebben geen (goed) idee waar ze aan beginnen.[12] Dat kun je misschien ook niet echt uitleggen, je moet het ervaren, maar dat betekent wel dat dit de leercirkels voor sommigen minder aantrekkelijk maakt. Inmiddels zijn er plannen om mensen die wel enige interesse hebben via een laagdrempelige workshop kennis te laten maken met de leercirkels, een soort proeverij, een 'lichte' versie. Dit kan mensen helpen een bepaalde drempel over te gaan.

Veranderingen aan de top

Een ander punt van aandacht is de wisseling van de wacht in de top van de organisatie. Er is een nieuw college en de wethouder die fervent voorstander is van het gedachtengoed van de leercirkels, en daarmee een belangrijke steun voor Chris en het team van Anja, is vertrokken. Tegelijkertijd vertrekt nu de gemeentesecretaris die een grote steun en stimulans is voor (de deelnemers aan) de leercirkels. Wat betekent dat voor de steun en stimulans in de bredere context? Op dit moment is daar nog niets van te zeggen. Maar het mag duidelijk zijn dat het belangrijk is voor de continuïteit dat ook de nieuwe top open staat voor de leercirkels en de aanpak die hier uit voortvloeit.

---

[11] Hupse, Theo et al. (2017) ***Auditrapportage gemeente Etten-Leur 2017***. Compris Advies.

[12] zie voetnoot 9

Impact: is er een beweging?

"Ik was heel enthousiast en de presentatie was schitterend. Maar als je binnen de gemeente iets wil veranderen, is het wel een beetje alsof je een mammoettanker in een heel smal kanaal wil laten draaien. Het gaat wel, maar het kost ongelofelijk veel tijd." (interview externe partij)

Wat gebeurt er nu binnen de gemeente? Komt er inderdaad een beweging op gang? De gemeente heeft een hiërarchische structuur en deelnemers aan de leercirkels zitten relatief laag in deze hiërarchie. Dat sluit aan bij het idee van het ontstaan van een beweging van onderaf, vanuit 'niches' binnen de organisatie. Die, doordat ze groter worden, meer invloed krijgen. Maar het betekent ook dat de daadwerkelijke 'invloed' die je hebt vaak afhankelijk is van anderen die hoger zitten in de organisatie. Hoe pakt dat nu binnen de gemeente uit?

Een groeiende groep mensen

"Mij sprak het heel erg aan. Gewoon een andere manier van leren. Heel erg bij de mede-werkers zelf de verantwoordelijkheid neerleggen voor hun eigen ontwikkeling." (interview gemeentesecretaris, 2016)

Hoe begint het? De introductie van de leercirkels binnen de gemeente loopt via de gemeentesecretaris. Na een gesprek met Zeelenberg ziet zij hier wel wat in. Twee medewerkers doen vervolgens mee aan de leercirkels. Die zijn enthousiast. Zij presenteren hun pecha kucha in het MT en hun eigen afdelingsoverleg en dat is de eerste stimulans voor anderen om mee te doen. Bij de volgende rondes, vraagt de gemeentesecretaris telkens aan afdelingshoofden en teamleiders of zij nog mensen kennen voor wie de leercirkels wat zijn. Dat levert deelnemers op. Zo worden Chris en Paul door hun – voor Chris voormalige- afdelingshoofd gestimuleerd om de leercirkels te volgen, en Anja door haar teamleider. Maar er is ook sprake van mond-tot-mond reclame. Moniek wordt enthousiast na een presentatie van een andere teamleider in haar afdeling. En ook Anja en Paul zijn weer een directe stimulans voor anderen om mee te doen. Zo rolt het balletje verder. En er zijn nog steeds nieuwe aanmeldingen.

In tabel 1 staat een overzicht van de deelnemers aan de leercirkels. We zien een clustering in twee afdelingen (C en S) en daarbinnen in drie teams. Vooral de clustering binnen team 8 en 11 is opvallend. In team 8 lijkt er sprake van een directe invloed van de teamleider, die zelf voorjaar 2016 aan de leercirkels deelneemt. Deze promoot de leercirkels in zijn team. Dit slaat vooral aan bij de mensen die dichter bij de praktijk staan, hier zien we een clustering. Beleidsmedewerkers binnen dit team blijven wat achter. Wat team 11 betreft, volgt Anja begin 2017 als eerste uit dit team de leercirkels en 'steekt' daarna duidelijk anderen 'aan'. Maar hier is ook de teamleider van dit team, die een groot voorstander is van de leercirkels, een belangrijke stimulans. Bij team 4 is er sprake van een grotere spreiding.

"Wij komen vanuit een wereld waarin de regels leidend zijn. Dit zijn afspraken die in het verleden gemaakt zijn. Zij dienen een bepaald doel, dus daar hou je aan vast. Een groot aantal mensen gebruikt dit als houvast en vindt het moeilijk daarin verder te gaan.[...] Dat kan te maken hebben met een gevoel van veiligheid, mag ik dat wel, het botsen met weer andere regels en wat betekent dat dan weer voor anderen etc. Je kan ook niet zomaar alle regels tegelijk loslaten. Maar ik nodig mensen wel uit na te denken over wat willen we nu eigenlijk, waar gaat het nu om. Kun je het dan toch op een andere manier realiseren? En dat is een beweging die ik wel steeds meer zie ontstaan." (interview afdelingshoofd)

Waarom slaan de leercirkels in de andere teams nauwelijks aan en komen er nu pas nieuwe aanmeldingen vanuit deze teams? Dat heeft mogelijk te maken met het werkterrein: ontwikkeling, bouw, beheer van en handhaving in de fysieke omgeving, de 'harde' kant van de gemeentelijke organisatie. Hier gaat het, tenminste in de traditionele taakopvatting, minder om mensen. En medewerkers in deze afdelingen zijn gewend vanuit een kader en de regels te werken. De leercirkels hebben een 'soft' imago, het is 'vaag' en de meeste mensen die er aan beginnen, weten eigenlijk niet precies wat het inhoudt.[13] De medewerkers vanuit de 'zachte' sociale kant en medewerkers die binnen ondersteunende diensten direct met mensen te maken hebben, staan hier – zo lijkt het - opener voor. Wel is er inmiddels sprake van een voorzichtige 'beweging' binnen afdeling B, gestimuleerd door Paul en gesteund door het afdelingshoofd. En ook vanuit afdeling O zijn er twee nieuwe aanmeldingen voor een volgende leercirkel.

Tabel 1: overzicht spreiding deelnemers leercirkels binnen gemeente

	teams	LC1 vj 2015	LC3 vj 2016	LC5 nj 2016	LC8 vj 2017	LC11 zo-nj 2017	LC12 zo-nj 2017	LC14 nj-wi 2017	LC15 nj-wi 2017	LC16 wi-vj 2018	LC18 vj-zo 2018	LC19 zo-nj 2018	n
afd O	T1		mw C										1
	T2												-
	T3											tl, mw	2
afd C	T4			mw 2x				mw 2x		mw		mw	6
	T5		mw									mw	2
	T6		mw							mw			2
	T7				mw				mw				2
afd S	T8	mw 2x	tl		mw	mw	mw 2x					mw 2x	9
	T9			tl M									1
	T10											mw	1
	T11				mw A	mw	mw	mw	mw				5
afd B	T12												-
	T13												-
	T14							tl P			mw 2x		3

mw= medewerker, tl= teamleider, totaal aantal deelnemers: 34

[13] Weide, Marga (2017). Open venster. Zeelenberg| Adviseurs voor mens en organisatie;
Weide, Marga (2018). Open venster – deel 2. Zeelenberg| Adviseurs voor mens en organisatie

Spreiding van het gedachtengoed

Er is dus binnen de gemeente sprake van een groeiende groep mensen die de leercirkels hebben gevolgd of nog volgen. Maar het gaat niet alleen om een stimulans voor anderen om deel te nemen aan de leercirkels. Het gaat ook om het verspreiden van het 'gedachtengoed' of, beter gezegd, van de onderliggende inzichten, waarden en werkwijzen die hieruit naar voren komen. Eerder kom ik al tot drie zaken die ik bij de door mij gevolgde medewerkers terug zie: de mens centraal, samen met anderen en regels niet leidend, samen te vatten als 'werken vanuit de bedoeling'. Dat vormt naar mijn idee de kern van waar het om gaat. Dit is de rode draad in de pecha kucha's van de deelnemers.

Hoe verspreidt dit gedachtengoed zich binnen de gemeente?

> *"Je krijgt de gelegenheid [de pecha kucha's] te zien. Dat heeft me soms echt aangegrepen, de betrokkenheid die hieruit naar voren kwam voor de burgers. Maar tegelijk dacht ik: je legt de lat wel erg hoog. En hoe ga je het voor elkaar krijgen en tegen welke tegenkrachten loop je dan aan binnen de organisatie?" (interview wethouder)*

Zoals eerder gezegd, alle deelnemers houden hun pecha kucha's in het MT (waarbij de deelnemers ook zelf nog iemand uitnodigen), het college en soms in andere gremia, zoals een afdelingsoverleg of overleg met hun eigen team. Dat zorgt ervoor dat de ambtelijke en bestuurlijke top van de organisatie een aantal keren per jaar[14] via deze weg in aanraking komt met het de ideeën uit de leercirkel en de voorgestelde aanpak die daaruit volgt. Dat zorgt voor betrokkenheid en meer openheid voor deze ideeën.

Ook anderen komen via presentaties in afdelings-, teamleiders- of andere overleggen in aanraking met het gedachtengoed. Dat kan voor hen een stimulans zijn om zelf de leercirkels te volgen of hier zelf iets meer mee te doen. En de inbreng van de ex-deelnemers bij de gesprekken over de organisatieontwikkeling wordt ook gewaardeerd. Ook breder wordt de invloed van de leercirkels gevoeld. In gesprekken met een aantal relevante 'omstanders' binnen de gemeente krijg ik verhalen te horen van de verandering die de leercirkels bij andere medewerkers die zij kennen te weeg brengen. En een enkeling spreekt van een 'beweging' die hij langzaamaan ziet ontstaan. Maar er zijn ook medewerkers binnen de gemeente die niets in de leercirkels zien. En het feit dat de groep mensen die de leercirkels hebben gevolgd, betrokken wordt bij gesprekken over de organisatieontwikkeling roept ook vragen en irritatie op bij andere medewerkers, die zich gepasseerd voelen.

Wat gebeurt er nu op de werkvloer? Daar loopt het anders. Medewerkers die de leercirkels hebben gevolgd, doen hun werk – in principe - vanuit dit gedachtengoed. Dit komt terug in hun uitgangspunten en werkwijze, maar is in de dagelijkse praktijk voor anderen niet altijd zichtbaar. Tenzij zij dit expliciet uitdragen, concreet in de

[14] Sinds 2017 is er een geregelde instroom bij de leercirkels van medewerkers uit Etten-Leur, daarvoor was dit minder frequent.

praktijk laten zien of in een gesprek met anderen hun inzichten delen. Sommigen doen dat meer dan anderen en het succes ervan verschilt. Dat hangt ook af van de stimulerende en belemmerende factoren die hierop van invloed zijn.

"Er is in het college afgesproken dat zij een jaar na de pecha kucha's willen horen van wat er nou mee is gebeurd. Dat is een keer geweest en het resultaat was heel divers. Er zijn erbij die vast zijn gelopen op tegenstand en die het bijltje erbij neergegooid hebben en er zijn erbij die vol enthousiasme verder zijn gegaan. Als ik kijk binnen [team 11] dan zie ik dat zo'n vier of vijf medewerkers de leercirkels hebben gevolgd. En dat is dan een stroming aan het worden binnen zo'n deel van de organisatie. Maar als je alleen staat ergens, dan wordt het lastig." (interview wethouder)

Kijken we naar de vier medewerkers die in dit onderzoek centraal staan,[15] dan lijkt Anja op dit moment het meest succesvol wat betreft het overdragen en implementeren van het gedachtengoed in het directe werk van haar dagelijkse praktijk. Wel blijft dat nog beperkt tot de aanpak binnen (een deel van) het team waarmee zij werkt binnen de gemeente. Zij is nu bezig dit breder te trekken (andere partners en regionaal). Paul maakt ook slagen: zijn model voor een netwerkaanpak wordt nu in een project uitgetest. Hiervoor hij heeft op het niveau van teamleiders zijn ideeën neergelegd en deze zover gekregen dat zij meedoen aan dit experiment. Hoe dit verder vorm krijgt en wat het succes is, moet worden afgewacht. Bij Chris en Moniek is de invloed die de leercirkels via hen op hun omgeving hebben minder expliciet. Chris staat eigenlijk met één been buiten de gemeente en zij boekt weliswaar successen met het samenbrengen en 'verbinden' van externe en interne partijen, maar dat is al een bijzonder lastige opgave. Haar directe invloed op collega's in haar eigen en andere afdelingen lijkt beperkt, hoewel zij door de casussen waarover zij met hen in gesprek gaat mensen wel aan het denken zet ('zaadjes planten'). En zij heeft een directe lijn met een bestuurder die haar aanpak ondersteunt. Moniek tenslotte, is als teamleider van een uitvoerende en, zoals zij zelf zegt, volgende dienst, niet in een positie om rechtstreeks strategische besluiten te beïnvloeden. Zij kaart wel zaken aan in de lijn van haar missie, en dat wordt soms opgepakt, maar soms ook niet of niet meteen. Zij heeft als teamleider weinig mandaat en kan zaken niet afdwingen. Mogelijk heeft dit toch – op termijn – effect, maar dat is dan minder zichtbaar, ook voor haarzelf. Op individueel niveau zien we dus verschillen, afhankelijk van positie, taken, netwerk en de omgeving waarin je werkt.

Wat betekent dit?

Er is dus sprake van twee bewegingen: het vormen van massa en de spreiding van het gedachtengoed. Deze hebben met elkaar te maken. De toename van het aantal deelnemers vindt, zoals gezegd, op verschillende manieren plaats. Stimulans vanuit afdelingshoofd en teamleiders of directe 'besmetting' door een collega of andere teamleider. Vaak spelen beide een rol. Maar, zoals gezegd, de omgeving en het type medewerker zijn ook van belang. Waar medewerkers hier direct mee in de praktijk aan

[15] zie de bijlage voor een inkijkje in de worsteling bij spreiding gedachtengoed per medewerker

de slag kunnen zien we dat mensen sneller 'aangestoken' worden, dan waar dit minder het geval is. Interessant is dat nu ook vanuit de afdelingen die achterblijven, mensen zich aanmelden. Het is af te wachten hoe dit doorzet en wat dat dan betekent voor de aanpak en werkwijze.

Hoe meer mensen de leercirkels hebben gevolgd, des te meer het gedachtengoed dus – in principe -in de dagelijkse praktijk terug komt. En de spreiding dan wel clustering van deelnemers heeft weer gevolgen voor de manier waarop het gedachtengoed zich verspreidt. Dat het gedachtengoed echt wordt gedeeld en wordt vertaald naar de praktijk, zie ik op plekken waar een clustering is van mensen die de leercirkels hebben gevolgd. In het team van Anja is dat heel duidelijk. Daar is zeker sprake van een beweging. Dat heeft ook te maken met de teamleider die dit steunt en stimuleert. Door de sterke koppeling met de eigen uitvoeringspraktijk, is de uitwaaiering vanuit deze niche naar andere delen van de organisatie nog beperkt, ook al is het onderliggende idee universeler. Wel is er een stap gemaakt naar een regionaal platform. Ook binnen een ander team van deze afdeling is duidelijk sprake van spreiding van het gedachtengoed binnen een groep medewerkers, aangestoken door de teamleider, maar hier heb ik minder zicht op wat er in de praktijk gebeurt.

In de afdeling van Paul is hij de eerste die de leercirkels volgt. Hier ziet het afdelingshoofd wel wat veranderen, meer openheid, meer kijken wat je wél kan doen. En er zijn nu ook twee medewerkers uit dit team die aan de leercirkels deelnemen. Daar kunnen we van een aanzet tot een beweging spreken. Maar Paul draagt ook zijn missie breder uit binnen de organisatie. Dat leidt ertoe dat er op het niveau van teamleiders een (begin van) spreiding ontstaat van een andere manier van werken, vanuit en rondom een probleem. En op andere plekken in de organisatie begint dit idee ook aan te slaan. Vooral het feit dat Paul 'de boer opgaat' met zijn model, lijkt dus effect te hebben.

Minder zichtbaar is de spreiding via lossere contacten, gesprekken, ontmoetingen, samenwerking of confrontaties. Dat is vooral wat we bij Moniek en Chris tegenkomen. Maar ook in dit type contacten gebeurt er soms iets of worden mensen aan het denken gezet. Zowel Moniek als Chris dragen hun missie wel uit in de dagelijkse praktijk, maar door hun functie/positie is de impact diffuser en minder zichtbaar. Bij Chris zien we wel een duidelijke relatie met het bestuurlijke niveau, zodat zij via die weg ook het gedachtengoed verder brengt.

Discussie: hoe nu verder…

Ja, de leercirkels doen iets met mensen. En ja, daardoor gebeurt er ook iets in hun omgeving. En dat resoneert bij anderen en daardoor ontstaat er iets wat als (een aanzet tot) een beweging gekarakteriseerd kan worden. Waar ik de sterkste stroming zie, is deze beperkt tot een team en de uitvoering daarbinnen. De directe uitwaaiering van daaruit naar de rest van de gemeente lijkt – nog - beperkt. Waar ik de grootste potentiële impact zie is in de start van het 'netwerk' project waar verschillende teams bij betrokken zijn. Dit biedt een interessante startplaats voor een spin-off van het gedachtengoed. En er blijft belangstelling voor de leercirkels en steeds meer mensen doen mee. Maar deze beweging is ook kwetsbaar, want drijft voor een belangrijk deel op de motivatie, het enthousiasme en het doorzettingsvermogen van de mensen die de leercirkel hebben gevolgd. Zoals verschillende relevante omstanders ook aangeven: de lat ligt hoog. Mensen zijn gedreven, betrokken en enthousiast. Ik zie en hoor dat terug in mijn onderzoek. En waar een clustering is van deelnemers, steun vanuit de omgeving en een vertaalslag naar de praktijk, vindt men inspiratie, motivatie en het gevoel waarde toe te voegen. Maar voor de 'eenlingen' is het niet altijd makkelijk. Het is van belang dat ook zij hun motivatie en enthousiasme kunnen vasthouden. Het hebben van een maatje in de directe werkomgeving, helpt daarbij. Aan leuke collega's ontbreekt het niet in de gemeente. Maar kunnen sparren over je aanpak met een collega die jou en jouw missie echt begrijpt, die het werken vanuit de bedoeling ook zelf belangrijk vindt en ondersteunt, dat is nu nog niet voor iedere deelnemer in zijn/haar directe omgeving weggelegd.

De stimulans en steun vanuit de top is belangrijk, en moet ook zeker blijven, maar vervangt de stimulans vanuit de werkomgeving niet. De beweging komt van onderop en dat is ook inherent aan de leercirkels. Mensen moeten er open voor staan, zodat de magie zijn werk kan doen.[16] Dat kun je niet van bovenaf afdwingen of verplichten. En zoals gezegd, het 'aansteken' van anderen werkt niet overal op dezelfde manier. Dit onderzoek laat zien dat dat afhangt van de deelnemers zelf, hun taken, positie en netwerk. De ene omgeving is ontvankelijker voor dit gedachtengoed dan de andere. De 'zachte' kant van de gemeentelijke organisatie, de medewerkers die met mensen werken, hebben hier meer mee. De 'harde' kant voelt zich vooralsnog minder aangesproken door dit gedachtengoed. Tegelijkertijd raken maatschappelijke ontwikkelingen ook deze afdelingen. Denk aan de nieuwe omgevingswet die eraan komt, waarin niet het bestemmingsplan en de regels leidend zijn, maar initiatieven en ideeën van mensen. Ook deze kant van de gemeente zal dus anders moeten leren kijken en denken. Daar wordt nu – zo lijkt het - een begin mee gemaakt. Wanneer hier de beweging ook echt aanslaat, kan deze binnen de gemeente in een stroomversnelling raken. Tot die tijd kan ik de deelnemers aan de leercirkels die nu nog relatief 'alleen' staan alleen maar adviseren om hun eigen maatje(s) te vinden en tijd en ruimte vrij te maken om samen te sparren en elkaar te steunen en te inspireren. Die tijd en ruimte moet er dan ook wel zijn.

[16] zie mijn blog: Magie op zolder.

De beweging komt van onderop, maar, zoals gezegd, continuïteit in steun en stimulans vanuit de top is belangrijk om deze verder te brengen. Binnen de huidige structuur is het dan ook wenselijk dat de ambtelijke en bestuurlijke top telkens weer deelgenoot wordt gemaakt van de ideeën en inzichten die deelnemers aan de leercirkels in hun pecha kucha's presenteren. Met de wisseling van gemeentesecretaris en bestuur is het van belang dit vast te houden. Belangrijk is ook dat deelnemers aan de leercirkel zich gehoord en gezien voelen, hoewel zij daar zelf natuurlijk ook aan kunnen werken, en dat in de praktijk ook doen. Maar dat zij op wat voor manier dan ook een podium krijgen en/of met anderen hun gedachtengoed kunnen delen, versterkt hen én de beweging.

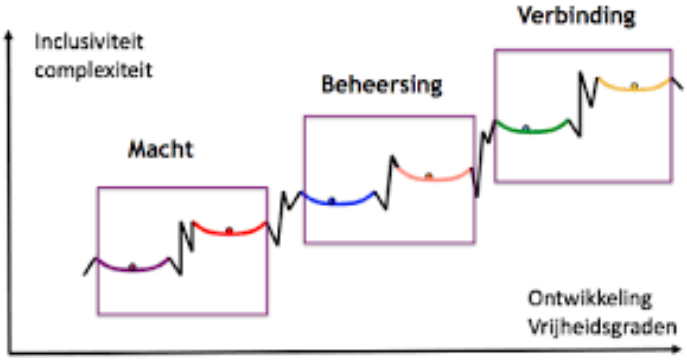
Belangrijk is ook dat in deze beweging het beleid meegaat. Om 'vanuit de bedoeling' te kunnen werken, moet beleid zijn wortels hebben in de 'leefwereld' en in de dagelijkse uitvoeringspraktijk. Op dit moment hebben binnen de gemeente nog vrijwel geen beleidsmedewerkers de leercirkels gevolgd. Dat is opvallend, maar betekent nog niet dat zij dan ook ver af staan van het gedachtengoed van de leercirkels. Op basis van mijn onderzoek kan ik daar geen uitspraken over doen. Wel zie ik dit als aandachtspunt.

Hoe nu verder? Is het mogelijk – en wenselijk – de beweging vanuit de top nog meer te sturen, te stimuleren en te steunen dan tot op heden gebeurt? Dat roept misschien ook een tegenbeweging op, zoals een aantal mensen die ik heb gesproken constateert. Zoals gezegd, steun en stimulans blijft nodig, maar het is ook belangrijk dat de beweging vanuit de medewerkers door blijft gaan. Ik denk zelf dat de gesprekken die nu tussen teams plaats (gaan) vinden over verschillen in visie, aanpak en waarden rondom concrete casussen een prima startpunt (kunnen) zijn voor een versterking van de beweging. Immers, hierbij ontstaat als vanzelf een discussie over de kaders, richtlijnen en regels en hoe hier mee om te gaan. Waar meer mensen uit de 'harde' kant van de gemeente 'besmet' worden met het gedachtengoed uit de leercirkel, ontstaat, zo verwacht ik, ruimte voor een andere visie en aanpak. Belangrijk is wél dat hiervoor steun is en blijft vanuit de teamleiders én de afdelingshoofden. Wanneer dat niet het geval is, zal een andere aanpak niet veel kans hebben tot bloei te komen. De vraag is dus vooral of deze 'lagen' de beweging (blijven) ondersteunen.

'Er is iets in de lucht, een nieuw management denken.', zegt Laloux als hij vertelt over organisaties die het anders doen, vanuit persoonlijk leiderschap van mensen.[17] Het inzicht dat de huidige structuur binnen organisaties (top down, systeem gestuurd) niet echt meer van deze tijd is, wordt al een aantal jaren breed gevoeld.

[17] Laloux, Frederic (2017*) **Reinventing organizations***. Lannoo Campus/ Het Eerste Huis.

Er is sprake van een verschuiving van het wereldbeeld van beheersing naar betrokkenheid en verbinding.[18]



Figuur 4: Verschuiving van wereldbeeld

In gemeenten zien we dit terug in het belang dat zij hechten aan het betrekken van burgers, ondernemers, onderwijs en maatschappelijke partners. Tegelijkertijd is er vanuit het overkoepelende regime (de landelijke overheid) ook een groeiende trend naar controle en dit is een forse tegenkracht. Gemeenten zitten in deze spagaat en kunnen hier moeilijk van loskomen. Zij zijn nog onderdeel van een hiërarchische, systeem gestuurde structuur en denkwijze die niet meer aansluit bij nieuwe behoeften en waarden, maar die voor veel van haar medewerkers die hierin zijn 'opgegroeid' zekerheid en veiligheid biedt. Het 'blauwe' (bureaucratisch, top down) en 'oranje' (ondernemend, prestatiegericht) perspectief overheersen nog steeds, het 'groene' (samen organiseren, samen betekenis geven) en 'gele' (netwerk vormen rondom gemeenschappelijk vraagstuk)[19] perspectief zijn nog ondervertegenwoordigd.

Dat geldt ook voor de gemeente Etten-Leur. Enerzijds is er ruimte en steun voor het 'werken vanuit de bedoeling', anderzijds is ook hier de systeemwereld leidend en houdt men vast aan de hiërarchische structuur. Op dit moment geeft dat voor veel medewerkers nog houvast. Maar voor deelnemers aan de leercirkel die vooral vanuit het groene en gele perspectief denken en willen werken, is dit een belemmerende factor. Pas wanneer het denkkader van medewerker verandert mede onder invloed van ontwikkelingen in het landschap, zal ook dit kader (kunnen) veranderen. Wanneer er een gesprek ontstaat over het waarom van bepaalde – soms extra strenge - regels, richtlijnen en procedures, kan er daadwerkelijk iets veranderen. Dat kost tijd én ruimte. De beweging die op gang komt via de leercirkels kan daar een belangrijke stimulans aan geven. En ook daarvoor is weer draagvlak vanuit de top nodig.

---

[18] Marrewijk, Marcel van (2011). ***Cubrix*** - Zicht op organisatieontwikkeling en performanceverbetering. Virtu et Fortuna Publishing.

[19] Voor de typologie van organisaties in kleuren zie: Marrewijk, Marcel van (2014) ***Handboek organisatieontwikkeling.*** Bouwstenen voor beter organiseren. Academic Service

Verandering begint bij mensen en binnen de gemeente zal dat in mijn optiek ook de weg moeten zijn om een brede verandering tot stand te brengen. Niet door te beginnen met het omgooien van de structuur, niet door het veranderen van het systeem, maar door een andere kijk en aanpak van mensen. Die hun omgeving 'besmetten' op verschillende manieren, gesterkt door hun omgeving en veranderingen in de maatschappelijke context. En met draagvlak en steun vanuit de top. Met 'nieuwe ideeën, praktijken, experimenten en projecten', zoals Rotmans[20] zegt. Persoonlijk leiderschap is de basis voor verandering. Eigen verantwoordelijkheid nemen voor een gezamenlijk belang. En dan komt er als vanzelf ruimte voor een andere kijk op (omgaan met) kaders en regels. Dat begint bij het centraal stellen van waar het om gaat: werken vanuit de bedoeling!

"Wat ik veel belangrijker vind is dat mensen gaan beseffen dat zij zelf veel meer regie kunnen voeren op wat zij doen, veel meer dan zij zelf soms denken. Persoonlijk leiderschap, daar gaat het om! Ik lees nu een boekje waarin staat dat je niet tegen het systeem moet opkomen, maar voor je werk moet staan, voor wat je wilt bereiken. In die zin worden we in organisaties veel te veel in hokjes geduwd van als je maar in je hokje blijft, doe je het goed. Terwijl het soms is: helemaal niet! Die ruimte moet je pakken en als je dan iets goed doet, word je er ook voor gewaardeerd." (interview wethouder)

[20] Rotmans, Jan (2015). ***Verandering van tijdperk.*** Nederland kantelt. Aeneas Media.

Bijlage: Inkijkje in worsteling bij spreiding gedachtengoed per medewerker

Moniek

Haar missie: toekomstbestendige, integrale ondersteuning door een zelfstandig team dat initiatief neemt en meedenkt binnen een open, innovatieve organisatie.

Werken aan haar missie is voor Moniek voor een belangrijk deel werken aan de 'zelfsturing' van haar team en aan de ontwikkeling van producten/diensten die – bij voorkeur – efficiënt, integraal en toekomstbestendig zijn, en ambtenaren en bestuur écht ondersteunen. Of zij deze producten en diensten kan ontwikkelen, hangt af van wat klanten willen én van haar budget en eigen ruimte. Tegelijkertijd streeft zij naar meer zakelijkheid, waarbij mensen zich aan afspraken houden en elkaar kunnen aanspreken op functioneren. Een open, innovatieve organisatie. Als teamleider van een uitvoerende dienst heeft zij geen directe invloed op beleid en bestuur en op ontwikkelingen die breder plaats vinden.

Hoe werkt Moniek in de dagelijkse praktijk aan haar missie?

"Voor heel veel dingen moesten we [bij het vorige hoofd] toch even verifiëren of het wel kon. Nu niet. Er is meer vrijheid en vertrouwen naar elkaar toe. […] Er is wel heel veel veranderd sinds Moniek er is." (interview lid team)

"Ik moet zeggen dat de mensen van haar team wel gegroeid zijn. Ze zijn opener geworden. […] Er zit wel wat beweging." (interview afdelingshoofd)

Wat het team betreft zie ik bij Moniek betrokkenheid en persoonlijke aandacht. Zij stemt met hen af, communiceert open met hen, informeert en stimuleert hen. Als zij op de kamer zit bij haar team, dient zij vaak als klankbord of denkt even mee. Zij zorgt dat zij hen ook 'informeel' spreekt en luncht geregeld met hen. Binnen het team zijn verschillende clusters, maar er is wel onderling contact. Moniek is trots op de ontwikkeling binnen het team en de zelfstandigheid en het initiatief die zij ziet bij een aantal mensen. Maar er zijn ook mensen binnen het team die daar moeite mee hebben. Ook het elkaar en anderen aanspreken vinden de meesten nog lastig. Moniek houdt hen dan uit de wind.

"Teamoverleg. Bij de rondvraag brengt iemand een klacht in over iemand die zij inhuren. Er is irritatie. Mensen komen los. Moniek zegt dat zij het wil weten als er iets gebeurt. En vertelt nog een keer wat de afspraak is. Zij zal met deze medewerker gaan praten. Er is nog een korte discussie over of de medewerkers die er last van hebben, zelf niet met haar kunnen gaan praten. Maar dat wordt afgewimpeld.

Moniek bedankt hen voor de terug-koppeling." (verslag meelopen met Moniek)

De diensten en producten die Moniek en haar team aanbieden zijn divers. Sommige bestaan al lang en zijn onderdeel van de cultuur van de gemeente. Moniek vindt niet alles zinvol, maar zij merkt wel dat aan bepaalde zaken – nu nog - behoefte is. Maar,

zo zegt zij zelf, ik ben met mijn team volgend. Zij richt zich dan ook op het zo goed en efficiënt mogelijk aanbieden en uitvoeren van wat er gevraagd wordt.

In haar contacten rond de dienstverlening, heeft Moniek te maken met allerlei mensen binnen en buiten de organisatie. Dit zijn vaak zakelijke en operationele contacten, waarbij het gaat om een goede match tussen vraag en aanbod. Waar mogelijk, probeert Moniek daarbij verder te kijken dan vandaag. Zo is zij betrokken bij de nieuwe werkomgeving. In het overleg dat ik bijwoon, kaart zij een probleem aan waar, naar haar idee, nu niemand voor verantwoordelijk is. Hier zie ik haar missie terug. Wél maakt Moniek meteen ook duidelijk, dat zij dit probleem zelf niet op wil pakken: zij is niet van beleid, maar van de uitvoering. Dat is een bewuste keuze. Haar ervaring is dat als je iets aankaart dat het dan snel 'van jou' wordt. Eerder pakte zij dan iets op, waar zij geen extra tijd en middelen voor kreeg en wat zij niet waar kon maken. Dat heeft haar geleerd nee te zeggen of meteen de voorwaarde van middelen en menskracht – of denkkracht - te noemen. Want denkkracht is iets wat zij mist en waardoor zij bepaalde zaken nu niet kan oppakken.

"Overleg nieuwe werkomgeving met werkgroep. Het eerste deel van het overleg is praktisch, uitwisseling informatie over systemen, stand van zaken en tijdpad. Dan kaart Moniek een probleem aan wat betreft [product]. Zij maakt zich zorgen. Nu is er niemand echt verantwoordelijk. Hoe zorgen we ervoor dat dat nu futureproof is? Zij legt het probleem uit. Erika [gefingeerde naam] zegt dat er een idee is aan te sluiten bij [een systeem]. Moniek vraagt of iemand zich hard maakt voor deze visie? Ja, zegt Erika, er zijn allerlei mensen bij betrokken. Misschien goed dat Moniek daarbij aanhaakt? Dat hoeft niet, zegt Moniek, zij is voor de uitvoering, maar het gaat erom dat er goed beleid komt. Erika zegt: je moet het beleid dan opnieuw onder de loep nemen. Er ligt nu een nieuwe kans om dit te bekijken. Patrick [gefingeerde naam] roept: saneren die regelingen! Moniek zegt: wat hebben we overmorgen nodig? Dat is ook van belang. Zij zou het fijn vinden als iemand daar goed naar zou kijken. Zij heeft binnenkort een gesprek met Victor [gefingeerde naam] en daar legt ze het neer. Zij wil die strategie zelf niet doen, zij is van de uitvoering." (verslag meelopen met Moniek)

Op deze wijze kaart zij ook zaken aan in het afdelingsoverleg en bij de afdelingshoofden die zij spreekt, in de hoop dat zij het probleem of het proces oppakken. Maar dat gebeurt vaak niet of in ieder geval niet meteen. Hier werkt de hiërarchische structuur binnen de gemeente in haar nadeel. Zolang het haar eigen taken en team betreft, kan zij steun verwachten en zelfs extra budget krijgen, maar de invloed van een teamleider op besluiten of acties die op een hoger niveau genomen moeten worden lijkt beperkt. Bij Moniek speelt bovendien nog mee dat haar banden met de afdeling relatief los zijn, er is niet echt een inhoudelijke samenwerking of verbondenheid. Ook al kan zij met de andere teamleiders en haar afdelingshoofd goed opschieten. Daardoor staat zij, ook al herkennen anderen haar zorgen, toch relatief alleen. Dat betekent niet dat het aankaarten van problemen en het aanspreken van anderen niets in beweging zet. Maar dit kost mogelijk meer tijd en is minder zichtbaar, ook voor Moniek zelf.

Paul

Zijn missie: werken in netwerken die gevormd worden rond een probleem of vraag tot standaardaanpak maken.

De missie van Paul vindt zijn oorsprong in zijn eigen werkervaring, waarbij integraal werken rondom een probleem vanzelfsprekend is. Het grotere geheel zien is dan ook een belangrijk inzicht dat hij zijn team probeert mee te geven. Eigen verantwoordelijkheid en samenwerking zijn daarbij sleutelelementen. En deze visie vertaalt hij in de praktijk van hun dagelijks werk. Maar hij pakt deze missie ook breder op. Zijn visie op samenwerking in netwerken, zijn 'netwerkmodel', presenteert hij binnen de gemeente op verschillende plekken. Hierbij gesterkt door het succes van het project dat eerder vanuit zijn afdeling is opgezet. Dat leidt tot een nieuw experiment. Zijn afdelingshoofd steunt hem in deze missie.

Wat zie ik bij Paul gebeuren in de dagelijkse praktijk?

"Paul deed het op een hele andere manier. Hij vindt dat je als team gelijkwaardig bent, elke schakel telt. De ketting klopt niet op het moment dat er één schakel uit is. En die schakels werken alleen maar als mensen er zin in hebben, gemotiveerd zijn, gezien worden. Ja, ik denk dat dat zijn sterke kant is." (interview lid team)

"Dat was een club die vooral op zichzelf was gericht. Dat is Paul gaan openbreken en hij is veel meer het gesprek aan gegaan met die mensen. Wat willen we nou, hoe willen we werken, veel meer de samenwerking zoeken. Daar is eigenlijk een nieuwe structuur ontstaan." (interview afdelingshoofd)

De maanden dat ik Paul volg zijn voor hem bijzonder hectisch. Hij valt van zijn fiets en breekt zijn sleutelbeen en is een poosje uit de running. Daarna moet hij vol aan de slag met een de overdracht van een sportaccommodatie naar een commerciële partij. Dat maakt zijn – altijd al volle – agenda nog voller. En hieraan zit een harde deadline, waardoor andere zaken opschuiven en/of in de knel komen. Toch zie ik hem in deze drukte wel tijd nemen voor zijn team waar hij dat echt belangrijk vindt. Hij toont zich betrokken, geeft aandacht en luistert, neemt mensen serieus en laat hen aan het woord. Maar niet elk overleg loopt soepel en het team toont soms weinig begrip voor zijn tijdgebrek en de problemen die dit veroorzaakt. Dat vindt Paul vervelend. Een overleg over de nieuwe werkomgeving roept veel emoties op en daarin zie ik Paul afstand nemen. Uit zijn logboekje blijkt dat dit overleg hem energie kost en dat hij teleurgesteld is in de weinig flexibele houding van mensen in zo'n proces, vooral omdat hij hen juist probeert bij te brengen om open te staan voor verandering. Hij merkt dat daar dus grenzen aan zitten.

"Intern overleg. Paul praat met een groepje uit zijn team over ondersteuning die zij moesten bieden na een ongeluk. Een heftige gebeurtenis. Hij vraagt mensen om beurten hoe ze het ervaren hebben, is betrokken en vraagt door. Iedereen komt aan bod. Paul geeft hen complimenten voor hun inzet.Na het gesprek komt er een ander probleem op tafel. Mensen voelen zich niet goed behandeld. Paul geeft dat ruimte, gaat hier op in, neemt hen duidelijk serieus. Vraagt ook door op hun eigen gedrag. Geeft advies. Zegt dat hij vindt dat het besproken moet worden met de betreffende persoon. Dat willen ze eerst niet, maar ze gaan na wat aandringen van Paul akkoord." (verslag meelopen met Paul)

"Ik zie wel dat hij het idee vaker naar voren brengt in gewone overleggen. Dat hij bij voorbeeld zegt: dit is nu typisch iets waarbij we meer mensen nodig hebben. Dat doet hij wel geregeld.[…] Paul gelooft er helemaal in, in dat idee, en ik heb door het project zelf ervaren: het werkt echt! En Paul is daar behoorlijk gedreven in om dat bij anderen onder de aandacht te brengen. Het zou mooi zijn als het ook door anderen opgepakt wordt." (interview lid team)

Integraal werken blijft hij onder de aandacht brengen bij de mensen uit zijn team. En hij draagt zijn missie ook actief uit op andere plekken binnen de gemeente. Vanuit het teamleidersoverleg leidt dat tot het project waarbij mensen uit verschillende teams in een bijeenkomst samen een aantal casussen bespreken. Het is de bedoeling dat dit in de praktijk een vervolg krijgt. Het feit dat een groot aantal teamleiders betrokken is bij dit experiment duidt op breed draagvlak, maar kan ook vertragend werken. Belangrijk is hun commitment en de steun die zij van hun afdelingshoofden krijgen. Paul heeft hier bij hen om gevraagd en zijn eigen afdelingshoofd onderschrijft dit. Ook binnen de gemeente lijkt hiervoor de tijd rijp te zijn, gezien het succes van het lopende project dat eerder vanuit de afdeling van Paul is opgezet en dat nu als voorbeeldproject van integraal werken wordt neergezet. Of dit echt doorgezet wordt en of het lukt iedereen hierbij te houden, moeten we afwachten. Dat hij dit bereikt heeft is wel een belangrijke stap. Dat is vooral te danken aan zijn eigen gedrevenheid en enthousiasme, maar ook aan de steun die hij van zijn afdelingshoofd krijgt. Het feit dat hij als teamleider zijn collega-teamleiders op hetzelfde niveau kan aanspreken, helpt daarbij.

"In mijn gesprek met Jaap [gefingeerde naam] noemt hij twee voorbeelden van integraal werken. Dat vind ik leuk. Ik heb de afgelopen maanden de deur plat gelopen met de boodschap dat je mensen moet verzamelen rondom een probleem. En nu komen die voorbeelden. Het is eigenlijk zo makkelijk en iedereen voelt ook wel dat we de teams niet nodig hebben, maar die durven we nog niet op te heffen. En dat maakt mij dan ook niet uit. Het gaat erom dat je per opgave kijkt hoe je dat met elkaar moet doen. En mensen moeten leren dat ze waarden en normen met elkaar moeten afwegen. Dat wordt de klus voor de komende jaren!" (interview Paul)

Anja

Haar missie: beleid met uitvoering te verbinden én daarbij een aanpak te promoten die uitgaat van de leefwereld in plaats van de systeemwereld.

Hoe werkt Anja aan haar missie? Beleid met uitvoering verbinden, dat loopt al goed. Er is sprake van een nauwe en goede samenwerking. Anja is de schakel tussen beide 'werelden'. Door haar nauwe banden met de uitvoering en vanuit haar eigen ervaring en kennis, weet zij wat er speelt. Zij is direct klankbord en meedenker voor de beleidsmedewerker, maar kan ook andersom bij haar terecht. Ze zoeken elkaar op als dat nodig is, en dat kan soms vijf keer per week zijn en soms minder frequent. Tegelijkertijd denkt A mee over de uitvoering. In gestructureerde overleggen waar casussen worden besproken of door collega's op de kamer. En daarin adviseert en helpt zij mensen om het probleem helder te krijgen en vooral breder te kijken naar oplossingen. En als het nodig is 'buiten de lijntjes te kleuren'.

Hoe doet ze dat? Wat is mij opgevallen tijdens het meelopen?

"Anja heeft veel ervaring, weet wat er speelt binnen het team, weet welke dingen wel en niet werken. Ik kan dit weer door vertalen naar het beleid, nieuw beleid of de evaluatie van beleid. De lijntjes zijn heel kort tussen ons en het loopt eigenlijk als een trein." (interview beleidsmedewerker)

"Anja heeft gezorgd voor een frisse wind binnen het team. Voorheen waren de mensen heel erg van dat doen we niet, hebben we nooit zo gedaan en waarom zouden we het dan gaan doen. Anja heeft laten zien: de mens staat hier wel centraal, laten we daar rekening mee houden. In plaats dat er in eerste instantie allerlei systemen worden bedacht en er pas later wordt nagedacht: klopt dit eigenlijk wel, past dit nu eigenlijk wel bij die mensen. Ik denk dat Anja de visie daarachter wel heeft kunnen wegleggen binnen het team." (interview collega Anja)

"Anja is één van de voorbeelden voor het team waarop zij terug kunnen vallen. Zij ondersteunt meer vanuit het meedenken, kansen kijken, naar mogelijkheden zoeken. Daarin is zij heel stimulerend." (interview teamleider)

Bij de vragen die zij krijgt en bij het bespreken van casussen, stelt Anja veel vragen en daagt haar collega's uit na te denken over hun aanpak. Wat is het probleem? Wat los je hiermee op? Wat heeft prioriteit? En wat zijn de verschillende opties? Zij stimuleert hen breder te kijken, maar adviseert ook om iets even te laten bezinken. Vanuit haar expertise weet zij ook veel over juridische kaders en financiële regelingen, maar die mogen geen belemmering zijn om de beste oplossing te kiezen. Dat is haar uitgangspunt. Zij heeft dus een open, vragende houding en geeft informatie die relevant is voor het gesprek. Haar collega's beslissen uiteindelijk zelf, maar Anja geeft hen handreikingen om keuzes te maken. Dit komt telkens terug in haar advisering en haar voorbeeld doet volgen. Steeds meer teamleden gaan denken vanuit de cliënt. Het feit dat er ook een aantal mensen uit dit team de leercirkel heeft gevolgd of nog volgt – direct gestimuleerd door Anja, maar ook door hun teamleider – versterkt dit proces nog.

"Bespreking casus. Collega vraagt Anja mee te denken over een casus. Een gezin doet een aanvraag voor hulp, maar er is een aantal zaken die dit belemmert en reden zijn voor een afwijzing. Wat te doen? Zij vindt dat lastig. Anja zegt dat ze zich moet afvragen wat er gebeurt als zij nu die hulp niet biedt? Gaat dit gezin zich op een andere manier redden? Zij zegt ook dat de collega zelf de keuze moet maken. Maar ook: laat dit eerst nog eventjes bezinken.[…] Later zegt de collega dat zij eerst nader onderzoek gaat doen." (verslag meelopen met Anja)

Anja pakt zelf wat complexere casussen op of neemt die over van iemand anders. Dat vindt zij meestal plezierig. Zij legt gemakkelijk contact en krijgt snel het vertrouwen. In de gesprekken met cliënten geeft zij aandacht en luistert goed, geeft duidelijk aan wat mogelijk is en wat niet en zoekt op maat naar een oplossing. Daar is zij in haar kracht. Maar zij heeft soms ook te maken met klanten die niet mee willen werken. Haar eerste stap is proberen het gesprek aan te gaan, maar dat lukt niet altijd. En ook een gesprek kan het probleem niet altijd oplossen. Zij merkt dat er grenzen zitten aan haar 'mensgerichte' aanpak. Sommige cliënten hebben zo'n ander beeld van de werkelijkheid, dat je met hen niet tot een oplossing kan komen. Dat vindt zij lastig.

"Regionaal overleg. Anja is voorzitter. Na de pauze bespreekt Anja het thema voor deze bijeenkomst. Het gaat om een regeling, waarin zij als gemeente hebben besloten structureel buiten de regels om te werken om cliënten niet te duperen. Daar is zij trots op. Zij wil dit met de werkgroep delen en bespreekbaar maken. Zij wil het dan later op een hoger plan brengen. Anja vertelt van een bijeenkomst met beleidsmensen van het ministerie die geen idee hebben van de praktijk. Daar heeft zij moeite mee. Zij wil de krachten bundelen. Zij zegt: Je kan heel erg vanuit de systeemwereld kijken, maar het gaat om de leefwereld. Daar wil zij zich niet bij neerleggen." (verslag meelopen met Anja)

Binnen haar directe invloedssfeer zet Anja dus duidelijk haar visie neer op de aanpak die zij voorstaat. Zij praat met uitvoering én met beleid. En zij hanteert de aanpak die zij voorstaat zelf ook in de praktijk. Haar teamleider steunt haar daarin. Dat heeft effect. Door de nauwe banden die Anja binnen haar team heeft en de gezamenlijke leercirkel ervaring, is er een echte beweging ontstaan. Het is zelfs zo dat vanuit dit team om een wettelijke regeling heen gewerkt wordt die ongunstig voor de cliënt uitpakt. Die aanpak heeft Anja ook met een regionale werkgroep gedeeld. Haar visie wordt voorzichtig positief ontvangen. En men gaat eerst binnen de eigen gemeente verder praten. Wordt vervolgd!

Chris

Haar missie: verschillende werelden binnen en buiten de gemeente met elkaar in contact brengen en daadwerkelijk verbinden.

Hoe werkt Chris aan haar missie? Vertrouwen winnen is een eerste belangrijke stap. Zij praat met partijen buiten de gemeente om hun wensen, behoeften en verwachtingen in kaart te brengen en gaat daarmee aan de slag. Zij investeert heel veel in goede communicatie, informatie en gerichte actie die – kleine - knelpunten voor externe partijen oplossen of procedures makkelijker maken. En zij fungeert als smeerolie tussen interne en externe partijen. Zij is zelf een verbindende factor, maar legt ook verbindingen, waar zij later geen rol meer in speelt/hoeft te spelen. 'Verbinden, daar ligt haar kracht', zegt de wethouder die haar functie mede heeft opgezet. En de externe partijen vinden haar 'een topvrouw'.

Maar wat is het nu dat ze in de praktijk doet, wat valt op?

"Zij heeft een project opgezet samen met [externe partijen].[...] Dat heeft veel opgeleverd. Toen hebben ze binnen [de afdeling] gezegd, dat is niet onze core business. En vervolgens is het overgedragen aan [andere partij]. Daarna is het een tijdje ingezakt. Toch heeft Chris het weer voor elkaar gekregen om, zonder mensen voor het hoofd te stoten, dit weer nieuw leven in te blazen." (interview wethouder)

"Zij wil erg graag door. Ik ben net zo. Maar dat gaat nu eenmaal niet zo bij een gemeente. Chris zit er dan tussen en dat doet zij erg goed. Ze vertelt ook waarom en hoe of wat. Uiteindelijk komt het dan toch goed." (interview externe partij)

Doorzetten, vasthouden en steeds weer proberen. Chris gelooft in haar missie en werkt er zelf continu aan. In haar missie externe en interne partijen te verbinden, heeft zij forse obstakels te overwinnen, maar zij komt wel telkens wat verder. Ik constateer dat zij gesprekken ingaat met een open houding, goed luistert, aandacht heeft voor de ander(en) en deze ruimte geeft, en zich kwetsbaar durft op te stellen. Zij heeft ook een duidelijk doel en standpunt en is niet bang weerwoord te geven. Dingen die haar dwars zitten, benoemt ze. Soms komt zij hier later op terug.

"Een projectvoorstel waar Chris en een collega Thijs [gefingeerde naam] anderhalf jaar aan hebben gewerkt, wordt besproken in een stuurgroep die er een klap op moeten geven. Chris en Thijs moeten een toelichting geven. Ze spreken af dat Chris de aftrap doet. Zij wil het enthousiasme erin brengen. Zij zegt: eerst polsen wat de stemming is, dan aangeven waar het plan vandaan komt en dat dit is waar behoefte aan is. Daar moet het over gaan."

"Vervolg projectvoorstel. De presentatie gaat goed, maar Chris is niet helemaal tevreden over de afspraken rondom de financiën. De dag erna praat zij hierover met Thijs. Hierin is zij open, vraagt hem naar zijn mening, maar geeft ook duidelijk aan wat zij vindt en waarom. Thijs is het met haar eens. Chris vraagt: hoe gaan we dit doen? Thijs doet een voorstel. Moet de wethouder ingeschakeld worden?, vraagt Chris. Ja, zegt Thijs. Chris ziet de wethouder tijdens de lunch en spreekt hem meteen aan. Hij gaat iemand in de stuurgroep bellen." (verslag meelopen met Chris)

Haar aanpak brengt wel met zich mee dat zij op verschillende plekken binnen de gemeente zelf met mensen samenwerkt en/of hen stimuleert om meer met externe partijen de verbinding aan te gaan. Dit levert uiteindelijk wel iets op, maar het is een lang en langzaam traject met kleine stappen. Zij constateert zelf ook dat zij veel 'op eigen houtje' opereert. En dat is lastig. Zij staat in feite met één been buiten de gemeente, maar loopt in haar pogingen zaken voor externe partijen te regelen heel erg tegen de kaders en regelgeving binnen de gemeente aan. Dat frustreert haar.

"Het echte werk gaat nu beginnen, hier gaat het om. Hier zitten de verschillen, hier zit de ellende. Dus, [dit moet aangepakt worden]. En ik ga dan naar de afdeling die daar voor moet zorgen. En ik krijg dan allemaal beleidsnotities en voel vanaf het begin dat ze geen millimeter willen bewegen.[...] Ik denk dat iedereen die daar zit zijn werk met passie en overgave doet. Maar zij denken op een andere manier." (interview Chris)

Omdat zij in haar eentje voor een externe partij iets voor elkaar probeert te krijgen, is het voor haar moeilijk hier bij de afdeling die vanuit kaders en regels denkt, doorheen te breken. Andersom staat ook de externe partij niet altijd open voor samenwerking met de gemeente. Het feit dat Chris op een unieke positie zit met als het ware één been buiten de gemeente zonder – inhoudelijke – steun voor haar missie in haar directe werkomgeving, maakt een effectieve verspreiding van haar visie lastig. Wel heeft zij een directe lijn met een wethouder die het werken vanuit de bedoeling sterk ondersteunt en heeft invloed via deze weg. Maar deze wethouder vertrekt en het is nog niet duidelijk wat dit voor haar steun vanuit die hoek zal betekenen.

Het lukt haar af en toe wel een daadwerkelijke verbinding tot stand te brengen of een aanzet hiervoor in gang te zetten, maar of dat uitmondt in een daadwerkelijk luisteren naar de behoeften van de externe partijen en het veranderen van de aanpak vanuit de gemeente, moet afgewacht worden. Hiervoor zal meer moeten gebeuren en zal zo'n afdeling ook van binnenuit moeten veranderen. Het feit dat Chris hier zaken inbrengt kan hieraan wel een impuls geven. Inmiddels legt Chris ook regionaal lijntjes om haar missie breder te trekken. Dat levert niet altijd meteen wat op. Maar zij is wel bezig 'zaadjes te planten'.

augustus 2018 ©