



M&C

1.2014

Management en Consulting
platform voor organisatieprofessionals

DE NIEUWE GEMEENTE

www.managementenconsulting.nl

Redactioneel

GOED ADVIES

De Nederlandse overheid bevindt zich in de grootste reorganisatie uit haar geschiedenis. Geen steen blijft op de andere staan, zo lijkt het, en de interim-managers en adviseurs staan met troffel en cement in de hand al klaar om de nieuwe overheid in elkaar te metselen. Eindelijk weer wat positief nieuws, zou je denken, na jaren waarin de adviseur en interimmer uit het publieke domein werd verbannen en de omzetten kelderden.

Toch valt dat vooralsnog tegen. Uit een onderzoek van *NRC Handelsblad* blijkt dat de gemeentes gemiddeld 90.000 euro aan externen hebben uitgegeven (zie ook het artikel op pagina 18). 90.000 euro! Daarvoor komt een goede interimmer nog geen maand lang eerder zijn bed uit, zoals ze bij Humanitas althans hebben begrepen. **OKÉ, DIE INTERIMMER IN KWESTIE HAD EEN WEL ERG GROTE VORK OM MEE TE SCHRIJVEN, MAAR TOCH**, veel mogen de gemeentes niet verwachten voor die 90.000 euro. En zeker geen toekomstbestendige visie inclusief implementatie over hoe de gemeente 2.0 eruit zou moeten zien. En in zekere zin is dat jammer. Niet zozeer voor de adviseurs en interim-managers, die de kip met de gouden eieren voor zich weg zien stuiven. Maar wel voor de gemeentes, die nu allemaal zelf het wiel zitten uit te vinden. Dat kan een stuk effectiever, onder meer door te profiteren van de kennis en ervaring die elders is opgedaan. Door externen.

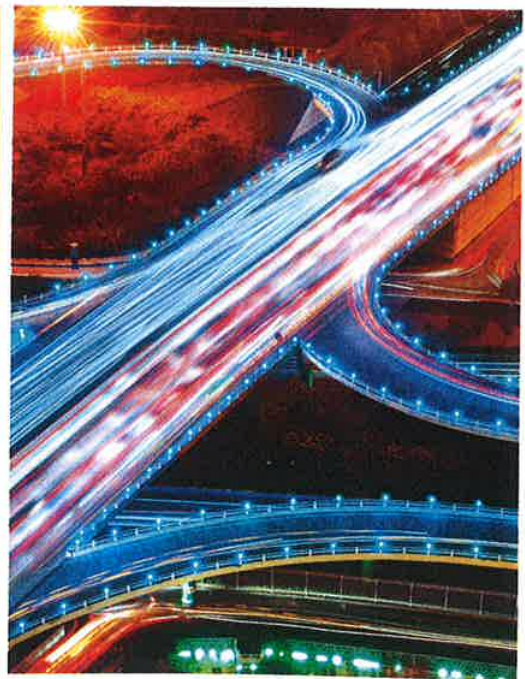
Om de gemeentes daar toch een beetje bij te helpen, hebben we de lezers van dit blad gevraagd om hun visie te geven op de gemeente van de toekomst. Om casussen te beschrijven van succesvolle transitie's. En om te reflecteren op de nieuwe rol van de overheid. Aan die oproep is massaal gehoor gegeven, waardoor we een special kunnen presenteren met elf bijdragen van experts, van mensen die met de dure schoenen in de modder hebben gestaan.

Ik zou zeggen: vraag niet hoe het kan, maar profiteer ervan.

Ben Kuiken

Hoofdredacteur

redactie@managementenconsulting.nl



TRANSFORMEREN 2.0

In de Nederlandse gemeenten vallen dit jaar verschillende complexe organisatieveranderingen samen: ingrijpende bezuinigingen, nieuwe taken en het Nieuwe Werken door de ambtenaar 2.0. Dit vraagt om een andere veranderstrategie dan het klassieke veranderrepertoire te bieden heeft, vindt Joost Kampen.

Het dominante veranderrepertoire is dat van 'planned change': waarbij van bovenaf een verandering wordt ingezet en de aanpak door een klein groepje wordt uitgedacht en opgelegd aan de organisatie. Dit zit al in de taal die gebruikt wordt: 'we gaan een uitrol doen'. De beleving van organisatieleden is dat er iets 'over hen wordt uitgerold'.

In de klassieke benaderingen is de aandacht niet gericht op het feitelijk functioneren van organisaties. Er wordt uitgegaan van een ideaal organisatiemodel, bijvoorbeeld een gemeentelijke organisatie die dertig procent goedkoper werkt, betere kwaliteit van dienstverlening biedt volgens het Toyota-concept en waar alle medewerkers intrinsiek gemotiveerd zijn. Dit wordt door middel van een instrumentele aanpak en een training van anderhalve dag voor alle medewerkers gerealiseerd in een opmerkelijk korte doorlooptijd, waarbij de bezuinigingen alvast zijn ingeboekt.

Het wordt weerbarstig als deze wereld van wenselijkheden zich niet meer verhoudt tot de

werkelijkheid van 'mens volgt functie'. Stel dat de betreffende gemeentelijke organisatie jarenlang verwaarloosd is¹. Weerbarstige opgaven, zoals het herstel van een jarenlang verwaarloosde organisatie, laten zich niet zomaar realiseren met de papieren werkelijkheid van beleidsnota's en lonkende vergezichten van de regiegemeente waar alles vanzelf lijkt te gaan. Er is in de klassieke benadering onvoldoende aandacht voor de emotionele rollercoaster van een ingrijpende verandering. De veranderaars gaan de confrontatie uit de weg door vast te houden aan positief denken, door Ehrenreich treffend geanalyseerd als een tak van de consultancyindustrie waarin weliswaar veel geld wordt verdiend met 'the business of motivation'², maar die leidt tot schijn aanpassing. Een andere ontwijkende strategie is de grote sprong voorwaarts: een bezweringsformule van manhaftig handelen die tijdelijk geruststellend werkt, maar evenmin slaagt. Gehoopt wordt dat de 'vreemde ogen' van de veranderaar van buiten zullen 'dwingen': leg jij eens uit dat 'zij' 'het' volledig verkeerd zien of 'leg

IN EEN VERWAARLOOSDE GEMEENTE IS ER GEEN INTRINSIEKE MOTIVATIE OM TE LEREN
EN IS HET VERMOGEN TOT ZELFHANDHAVING EN ONTWIJKEN VAN VERANTWOORDELIJKHEID
STERK ONTWIKKELD

hen eens uit dat ze verwaarlozend gedrag vertonen'. Na het onthullen van de werkelijkheid in een verwaarloosde gemeente blijkt iedereen in de organisatie zich wel bewust te zijn van de beperkte werkzaamheid van de klassieke benaderingen. Vaak gaat het herhaald mislukken vergezeld van een soort *change fatigue*³, die leidt tot organisatieburn-out. De leiding roept steeds 'dat het anders moet' terwijl er op de werkvloer al twintig jaar doorgewerkt wordt zoals men denkt dat het goed is. De kans is groot dat dit zo blijft.

Aansluiten op de ontwikkelingsfase van de organisatie

Waar klassieke aanpakken niet werken, moet je het zoeken in een veranderbenadering die aansluit op de werkelijkheid in de organisatie en dat is bij veel gemeenten een achterstand in organisatieontwikkeling. Piaget⁴ onderscheidt leeftijdsfasen in de sociaal-emotionele en cognitieve ontwikkeling van kind tot volwassene. Per fase ontwikkelt een mens nieuwe competenties. Dit opvoedkundig denken helpt om een interventiestrategie te kunnen ontwerpen die aansluit bij de fase van ontwikkeling waarin de gemeentelijke organisatie zich bevindt. Vygotsky⁵ heeft het ontwikkelingsdenken van Piaget situationeel gemaakt door te stellen dat het volbrengen van een opgave altijd bijbehorende competenties vraagt. Wanneer de competenties groter zijn dan de opgave, zoals bij een profschaatser die mee doet aan de plaatselijke toertocht op natuurijs, is dat 'een makkie'. Wanneer een enthousiast hobbyschaatser zich voor de eerste keer inschrijft voor de Elfstedentocht is de kans groot dat hij voortijdig van het ijs afstapt en teleurgesteld huiswaarts gaat. Wanneer de hobbyschaatser onder begeleiding van een ervaren Elfstedentochtrijder twee jaar eerder was gaan leren toeren (*guided learning*), zou hij 'beslagen ten ijs' gekomen

zijn. Vygotsky noemt die oefenperiode de 'zone van de naastgelegen ontwikkeling'; de ervaren rijder is de 'de bekwamere ander'.

Als de bestaande competenties beperkt zijn, zoals in een verwaarloosde organisatie, moet de opgave stapsgewijs gerealiseerd worden, want anders raakt de organisatie overbelast met het risico van faalangst ('anxiety') en burn-out bij de organisatieleden. In een verwaarloosde gemeente is er anders dan bij de schaatser geen intrinsieke motivatie om te leren en is het vermogen tot zelfhandhaving en ontwijken van verantwoordelijkheid sterk ontwikkeld. Het dagelijks organisatieleven dient eerst op orde gebracht. Deze duidelijkheid wordt gecreëerd door ieder in zijn rol verantwoordelijk te maken met een hoofdrol voor het lijnmanagement. De externe begeleider treedt voor het lijnmanagement op als de bekwamere ander bij het realiseren van de nieuwe opgave in het dagelijks leven; hij leert hen hun medewerkers te begeleiden bij de verandering. De begeleider beweegt mee als leidinggevend en competenten worden: hij laat meer aan hen over op het nieuwe competentieniveau en zij zetten de volgende stap. De veranderbenadering die aansluit op de werkelijkheid heet 'transformeren 2.0'. Welke adviseur kan de rol van 'bekwamere ander' vervullen?

Noten

1 Kampen, 2011

2 Ehrenreich, 2010, p. 97-122

3 McMillan & Perron, 2013

4 Piaget, 1969

5 Vygotsky, 1978

Joost Kampen is als adviseur verbonden aan Van de Bunt en is docent aan de Universiteit Twente en het SIOO.