

Leiderschap in het programma Samen Noord-Holland

Gemaakt **Gewoon**

**Nederlandse
School voor
Openbaar
Bestuur**

**Martin Schulz
Jelle Rinzema
Frank Norbruis
Mark van Twist**

**Martijn van der Steen

i.s.m.
Provincie Noord-Holland**

dr. J.M. (Martin) Schulz

Martin Schulz is als co-decaan van de NSOB verantwoordelijk voor het Promotieprogramma. Daarnaast is hij als adjunct-directeur van de NSOB Denktank verantwoordelijk voor verschillende onderzoekstrajecten.

J.J. (Jelle) Rinzema MSc

Jelle Rinzema is coördinator integriteit van de provincie Noord-Holland. Hij is criminoloog en was de afgelopen jaren teamleider van de Eenheid SBA en daarmee verantwoordelijk voor het Bibobbeleid en -onderzoek van de provincie.

F. (Frank) Norbruis MSc

Frank Norbruis was onderzoeker en opleidingsmanager bij de NSOB en werkt thans als beleidsmedewerker bij het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport.

prof.dr. M.J.W. (Mark) van Twist

Mark van Twist is decaan en bestuurder van de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur. Hij is daarnaast hoogleraar Bestuurskunde, in het bijzonder bestuurs- en beleidsadvies in publiek-private context, aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam.

prof.dr. M.A. (Martijn) van der Steen

Martijn van der Steen is sinds 2002 in verschillende functies werkzaam bij de NSOB. Hij is co-decaan en adjunct-directeur van de NSOB en directeur van de Denktank. Naast verschillende opleidingen is hij bij de NSOB Denktank verantwoordelijk voor onderzoekstrajecten en onderzoeksprogramma's.

Inhoudsopgave

- 1. Zullen we het anders doen? → 5**
 - 1.1 'Live' gaan: een nieuwe routine ontstaat → 6
 - 1.2 Samen Noord-Holland zijn: nieuw normaal maken → 7
 - 1.3 Leiding nemen en geven aan het samen anders doen → 10

 - 2. Leiderschap in bottom-up organisatieverandering → 13**
 - 2.1 Hoe het hoort → 13
 - 2.2 Iedereen kan leider zijn → 15
 - 2.3 Sprongen vormgeven → 18
 - 2.4 Leiderschap in meervoud → 21

 - 3. Faciliterend leiderschap → 22**
 - 3.1 Ondersteunen van inzetniveaus en sprongen → 22
 - 3.2 Gedragsnormen voor passendheid → 27
 - 3.3 Ongemak bespreekbaar maken → 29

 - 4. Gedragen gedrag: samen en eigen → 31**
- Geraadpleegde bronnen → 36**



1. Zullen we het anders doen?

In het PRIP

Op een maandag eind februari heeft in Haarlem op het Noord-Hollandse provinciehuis een bijeenkomst plaats van het Provinciaal Ruimtelijke Initiatieven Platform, het PRIP. Tijdens deze februaribijeenkomst buigt het platform zich over de vraag van een boer uit de gemeente Haringhuizen. Deze inmiddels gepensioneerde boer, zonder opvolger, wil graag vijf huizen bouwen op zijn erf. Het platform spreekt vandaag over de vraag of en hoe dat binnen de provinciale verordeningen mogelijk is. Centraal staat het probleem dat het binnen de verordening in principe niet is toegestaan om buiten het bestaande stedelijk gebied te bouwen. De bedoeling van deze verordening is het tegengaan van verstedelijking van het landelijk gebied. De provincie heeft echter ook een Ruimte voor Ruimte-regeling die het mogelijk maakt bestaand agrarisch onroerend goed te slopen tegen een vergoeding en/of ruimte om een huis te bouwen. Deze regeling staat echter een maximale winstmarge van 5% toe.

Het voormalige agrarisch bedrijf moet worden verwijderd. Dat kost geld en levert de gepensioneerde boer waardevermindering van zijn bezittingen op. De gemeente heeft de sloop van twee gebouwen op twee percelen in ruil voor het terugbouwen van huizen op een van die percelen al goed gekeurd. Bij het toetsen van die plannen aan het lokale bestemmingsplan speelt de winstmarge geen rol van betekenis in de afweging van de gemeente. Nu staat alleen de provinciale verordening dit plan nog in de weg.

In het platform zitten vandaag de zoon van de betreffende boer, het ontwikkelingsbedrijf dat de huizen zal gaan bouwen, een aantal gespecialiseerde ambtenaren van de provincie Noord-Holland en de gemeente Haringhuizen, een gespreksleider en de directeur Beleid van de provincie. Iedere aanwezige mag kort stelling nemen ten aanzien van de kwestie. De ontwikkelaar presenteert het plan voor de bouw en de zoon van de boer vult met eigen woorden het betoog aan. Ook de gemeente krijgt het woord. Ambtenaren vertellen dat de gemeente bereid is de nieuwe woningen als compensatiewoningen te zien voor de sloop van de oude gebouwen. Schuren vervangen door woningen past echter niet in de provinciale verordening stellen provincieambtenaren. Ook het publiek in de zaal mag tijdens deze openbare bijeenkomst meepraten. Uit het publiek komt de vraag of het mogelijk is om een uitzondering te maken. Natuurlijk geldt de verordening altijd voor allen, maar in specifieke gevallen zou toch een uitzondering mogelijk moeten zijn, zo betoogt de inspreker. →



Een vertegenwoordiger van de provincie benadrukt dat het Rijk de provincie verbiedt om afwijkgronden in de verordening op te nemen en dat daarover nog gesproken wordt met het Rijk. In een open gesprek verkennen de aanwezigen de mogelijkheden binnen en buiten de verordening. De bijeenkomst heeft het karakter van een meedenkgesprek, van het maken van een afweging over ruimtelijke kwaliteitsverbetering in relatie tot de regels.

De bijeenkomst duurt altijd maximaal een uur en zo is het ook vandaag. Aan het einde van de bijeenkomst vat de directeur Beleid het gehoorde samen en formuleert hij de ambtelijke conclusie: geen nieuwe huizen in Haringhuizen, omdat een uitzondering op de verordening in deze situatie niet mogelijk is. Deze conclusie wordt aan het bestuur voorgelegd.

1.1 'Live' gaan: een nieuwe routine ontstaat

Het is niet de eerste en ook zeker niet de laatste bijeenkomst van het PRIP – dat door sommigen ook een variatie op Scrum wordt genoemd. De provincie Noord-Holland 'pript' namelijk bijna iedere dinsdagochtend. De bedoeling van het PRIP is het sneller en meer integraal toetsen van ruimtelijke initiatieven en plannen door de provincie die – na reguliere toetsing binnen de provincie – op het punt staan te worden afgewezen. De vraag of er dan een uitzondering of een experiment mogelijk is, of dat er gronden zijn om het eens anders te doen of iets nieuws uit te proberen, is aan de orde in het PRIP. Om de doorlooptijd daarvan te verkorten – van vele maanden waarbij de plannen letterlijk van bureau naar bureau door de provinciale organisatie trekken naar een vergadering van een uur – is het PRIP bedacht. Anders lopen de plannen als het ware een route door de provinciale organisatie: van afdeling naar afdeling, van specialist naar specialist op zoek naar een mogelijke grond voor afwijking of experiment. Het PRIP, het Provinciaal Ruimtelijke Initiatieven Platform, doorbreekt die *volgordelijkheid* en verandert deze in *gelijktijdigheid*. De serieschakeling wordt zo te zeggen een parallelschakeling. Aangezien de verschillende specialisten in een parallelschakeling ook in real time, tegelijkertijd moeten weten wat de andere specialisten allemaal vinden, is het fysiek bij elkaar komen een manier om 'live' met elkaar standpunten uit te wisselen en te bespreken. De specialisten zitten bij elkaar, in één ruimte, met een strakke deadline, omdat na één uur ook daadwerkelijk het besluit wordt geformuleerd. Inmiddels hebben er ook verschillende PRIP's 'op locatie' plaats gevonden. Door in de praktijk te zijn, deze te zien en te voelen en ter plekke te onderzoeken, profiteert het ambtelijke besluitvormingsproces van locatie- en omgevingskennis die via foto's en presentaties niet goed kan worden overgedragen.

Dit *live* gaan, heeft verstrekkende betekenis voor het besluitvormingsproces. Het besluit wordt namelijk ter plekke genomen, onder het toezicht van alle aanwezigen, in een openbare bijeenkomst met publiek. Er is geen herkansing, geen mogelijkheid om dingen op een later moment rustig uit te zoeken en er dan nog eens op terug te komen. Wie zichzelf niet goed heeft voorbereid of het dossier niet meer paraat heeft, kan niet meekomen in de gedachtewisseling. Als iemand te laat komt, of door omstandigheden verhinderd is, ontbreekt een specifieke expertise in het gesprek tijdens de bijeenkomst. In het geval van de huizenbouw in Haringhuizen bleek tijdens de bijeenkomst dat er geen bodemspecialist aanwezig was en was de jurist door een aanrijding diezelfde ochtend verhinderd. Het besluit wordt desalniettemin diezelfde ochtend, na één uur overleggen, 'live' geformuleerd. Dan is duidelijk of de mogelijkheid van een uitzondering of experiment aan het bestuur wordt geadviseerd.

Het is belangrijk te onderkennen dat deze nieuwe, 'live' wijze van werken in het besluitvormingsproces, bedoeld is om de doorlooptijd van besluiten te verkorten en niet om zoveel mogelijk uitzonderingen of experimenten mogelijk te maken. Het is verleidelijk voor buitenstaanders en initiatiefnemers om te denken dat 'in gesprek gaan' en 'live' met de provincie van gedachten te wisselen, dus ook wel zal betekenen dat er ruimte gevonden kan en zal worden om een uitzondering te maken. Dat de specialisten van provincie en gemeente erbij zijn, betekent niet dat het oordeel verandert of de oorspronkelijke afwijzing van tafel gaat doordat een uitzondering of experiment mogelijk is, maar eerder dat het oordeel sneller tot stand komt. Dat komt door de interactie in het moment zelf. Er is geen eindeloos op en neer 'ge-mail' van stukken of zienswijzen, maar een uitwisseling ter plekke en in het moment.

1.2 Samen Noord-Holland zijn: nieuw normaal maken

Het PRIP is in Noord-Holland inmiddels 'normaal' geworden. Het is zelfs zo normaal dat er een nieuw werkwoord van is afgeleid: *'prippen'*. Een vraagstuk kan 'gepript' zijn of nog 'gepript' moeten worden en de vraag is regelmatig aan de orde of het verstandig is een bepaalde kwestie te 'prippen'. Medewerkers van de provincie Noord-Holland begrijpen direct wat met dit werkwoord en de afleidingen ervan wordt bedoeld. De nieuwe manier van werken, is normaal geworden. PRIP is ooit zelf begonnen als experiment, als nieuwe vorm, om het eens een keer anders te proberen. Een van de aanleidingen daarvoor waren de notoir hoge advocaatkosten van de provincie (ook in vergelijking met andere provincies) in het kader van geschillen over

ruimtelijke besluiten. Sindsdien is het PRIP niet alleen als vorm doorontwikkeld, maar zijn ook deze advocaatkosten duidelijk gedaald doordat de werkwijze van het PRIP eerder in processen wordt toegepast waardoor meer dialoog tot stand komt. Door het ontstaan en de ontwikkeling van het PRIP tot wat het nu is, is ook de organisatie veranderd. De onmiddellijkheid van de besluitvorming vraagt van ambtelijke specialisten een andere professionaliteit. Het gaat om een *performance* in beide Engels betekenissen van het woord: prestatie en presentatie. Niet alleen het uiteindelijke besluit telt (de prestatie). De wijze waarop ambtenaren zich presenteren (de presentatie), in de vorm van hun professionaliteit, de representatie van het provinciale gezag, het zich gehoord en gezien voelen van initiatiefnemers en plannemakers, telt ook mee in het oordeel over het PRIP. Ambtenaren zijn hun eigen instrument, een *'self as tool'* (Van Twist et al, 2017).

Het PRIP is onderdeel van een groter organisatieveranderingstraject bij de provincie Noord-Holland dat 'Samen Noord-Holland' heet. De idee van Samen Noord-Holland is dat de provincie meer samen van buiten naar binnen werkt. De bedoeling is om als provincie intern meer samen te werken én om meer en beter met externe partners samen te werken. Door beter samen te werken wil de provincie publieke meerwaarde realiseren en maatschappelijke vraagstukken effectiever aanpakken. Centraal in het programma staat 'actie': het ondernemen van actie door iedere medewerker van de provincie, om meer 'samen' te doen. Het is geen intellectuele exercitie waarin partijen nadenken over wat er anders of meer samen zou kunnen. De bedoeling van het programma is dat op alle niveaus mensen het anders gaan doen. Het programma Samen Noord-Holland onderscheidt daartoe twee soorten acties: inspiratieacties vanuit het programma, bedoeld om medewerkers te inspireren en tot actie te laten overgaan, en organisatie-brede iconacties die worden uitgelicht. Het PRIP, dat inmiddels ruim 60 keer heeft plaats gehad, is een dergelijke iconactie, een voorbeeld van de idee achter Samen Noord-Holland. Andere iconacties zijn bijvoorbeeld de versterking van het regionale werken (en daaraan gekoppeld het benoemen van 8 regiomanagers) en de vormgeving van een informatieagenda (en daaraan gekoppeld het opzetten van een datalab). Bekende inspiratieacties zijn bijvoorbeeld de Collegatour (die meer dan 75 keer heeft plaats gevonden met ruim 1400 deelnemers), Lunch met de directeur (12 keer met 87 deelnemers), de Sci-vi (een innovatieve overlegvorm met professionele begeleiding, meer dan 45 keer) en de Samen Noord-Holland Trofee. Iconacties hebben op zichzelf al effect, maar de bedoeling er achter is ook om beweging bij individuele medewerkers te brengen. Het is actie die tot nieuwe actie zou moeten leiden.

Wat opvalt in de manier waarop over PRIP wordt gesproken is dat het normaal geworden lijkt. Dat lijkt vanzelfsprekend, er is zoveel normaal in het

leven. Maar zo simpel is het niet. Tot voor kort was PRIP écht anders en verre van 'normaal'. Sterker nog, het is een manier van aanpakken die door de toen nog geldende normaaltoestand en informele of formele regels heen breekt. Het is normaal geworden, nadat het met gerichte inspanning *normaal is gemaakt*. Inmiddels is PRIP zelfs een exportproduct dat tot over de grenzen van de provincie wordt verspreid. Andere provincies verkennen de mogelijkheden van het opzetten van een eigen PRIP. Het idee om het een keer 'anders toe doen' – "PRIP" - is inmiddels uitgedaagd van uitzondering die 'een keertje mag' tot standaard. Dat proces van gestuurde *normalisering en gemaakt gewoon* is waar dit essay over gaat.

De vraag naar normalisering is voor de Provincie Noord-Holland van belang, omdat met het einde van de eerste ontwikkelfase van Samen Noord-Holland de vraag voorligt hoe de resultaten zijn te borgen. Hoe kunnen resultaten van het programma tot nu toe worden geborgd. Of eigenlijk niet zozeer geborgd, het is meer de vraag naar hoe naast het PRIP ook andere elementen uit Samen Noord-Holland *normaal gemaakt* worden. Hoe kunnen andere acties uit het programma worden opgetild naar gesystematiseerde, normale onderdelen van werkprocessen? Duurzame organisatieverandering vraagt om het inslijten van veranderingen in de organisatie, om het creëren van *nieuw normaal*. Een bedoeld 'ander' normaal ontstaat niet vanzelf, het vereist gerichte inspanning. Dat roept de vraag op ***hoe nieuw normaal wordt gemaakt?***

De beweging van buiten naar binnen is niet zomaar een poging om de bestaande processen nog verder te verbeteren. De aanleiding ervoor is scherper. In 2012 verschijnt in Noord-Holland het rapport van de *Commissie Operatie Schoon Schip*. Deze commissie onderzoekt de bestuurscultuur van de provincie Noord-Holland naar aanleiding van de affaire Hooijmaijers in de periode van 2003 tot en met 2011. In deze periode is er sprake van een nogal ondernemende bestuurscultuur. De kritische houding in het rapport ten aanzien van dat 'ondernemend bestuur' brengt voor de daaropvolgende jaren een stevige risicoregelreflex op gang. De resultaten van een omgevingscan, de spiegel die de provincie zichzelf in 2017 heeft voorgehouden en in het eerste kwartaal van 2020 opnieuw voorhoudt, onderschrijft deze houding. De provincie wordt daarin eerder met traagheid en risicomijding geassocieerd dan met wendbaarheid en adaptiviteit. In samenhang hiermee formuleert de provincie in een toekomstagenda nieuwe waarden voor de provinciale organisatie: samen, zelfbewust, van buiten naar binnen en ruimte. Het programma Samen Noord-Holland, dat de empirische praktijk vormt waarop we in dit essay reflecteren, komt voort uit deze toekomstagenda en heeft betrekking op het meer van buiten naar binnen (samen) werken. Met het veranderen van de organisatie bedoelen we in dit essay dan ook het meer van buiten naar binnen laten (samen)werken van mensen in

de organisatie. Dat doet de provincie niet voor zichzelf, maar in het belang van alle Noord-Hollanders. Door samenwerking met bedrijven, burgers, kennisinstellingen, maatschappelijke organisaties en vele andere partijen beoogt de provincie op haar domeinen het leven van de inwoners van Noord-Holland te verbeteren.

Die beweging op weg 'naar buiten' en meer weg van rigide werken vanuit procedures brengt ook risico's met zich mee. Samenwerken in netwerken, meebewegen met de dynamiek van buiten en situationaliteit en maatwerk als uitgangspunten verhouden zich spanningsvol tot andere kernwaarden als rechtsgelijkheid, procedurele zorgvuldigheid en rechtszekerheid. De beweging naar buiten, naar meer samen met anderen 'doen wat nodig is', kan daarom ook niet zonder reflectie op hoe die andere waarden met de meer traditionele waarden verenigd kunnen blijven. Naar buiten gaan gaat daarom altijd gepaard met dilemma's; hoe blijven kernwaarden van goed bestuur goed geborgd? De uitdaging voor het veranderprogramma en voor praktijken zoals PRIP is daarom niet alleen om tot werkende nieuwe vormen te komen, maar deze ook op vernieuwende wijze te verbinden met de traditionele kernwaarden van goed bestuur. Zodat ook in de nieuwe en andere vormen traditionele kernwaarden goed geborgd zijn en blijven.

Symbool voor samen, maar niet van mij

Dat iedereen binnen de provincie Noord-Holland het PRIP kent en de betekenis van het werkwoord 'prippen' begrijpt, is niet alleen een succes voor Samen Noord-Holland, maar ook een even zo grote uitdaging. PRIP staat voor sommigen symbool voor wat Samen Noord-Holland is. Het beoogt verbindend te werken, niet alleen in de bijeenkomsten van het PRIP, maar als symbool ook binnen de provincie om medewerkers trots te laten zijn op wat samen wordt bereikt. Tegelijkertijd is het nog maar de vraag of spreken over het PRIP intern die functie (nog) vervult. Er zijn ook medewerkers die er inmiddels wel genoeg van hebben steeds te moeten horen over hoe goed het PRIP is. Ze hebben er zelf niets mee te maken, hebben zelf misschien wel kanttekeningen bij het concept, en voelen het in ieder geval niet als hun succes. Dat vraagt om nieuwe symbolen en om aandacht voor de gezamenlijkheid achter iedere prestatie.

1.3 Leiding nemen en geven aan het samen anders doen

Dit essay gaat over een programma dat beoogt ervoor te zorgen dat mensen die binnen de provinciale organisatie van Noord-Holland werken het voortaan

samen anders doen. Het samen anders werken vereist een proces van normalisering, waarin nieuwe praktijken gewoon worden gemaakt. Dat betekent dat mensen nieuwe praktijken zullen moeten initiëren, dat vernieuwende praktijken verder gebracht en vitaal gehouden moeten worden en dat ze op enig moment moeten inslijten of opschalen tot nieuw normaal. Dat alles vereist betrokkenheid van vele partijen en personen, die niet zomaar als vanzelf tot stand komen. Vanzelfsprekendheid komt nooit vanzelf tot stand: daar moet aan gewerkt worden. Het vereist leiderschap. En omdat het programma Samen Noord-Holland bewust inzet op eigen actie van alle medewerkers is dat leiderschap ook een verdeelde vorm van leiderschap. Niet alleen van de top, maar ook van wie nog meer wat wil. Ook niet zonder de top, want die is nog steeds nodig om beweging te ondersteunen, te geleiden, te verspreiden en deze op directe of indirecte manier mogelijk ook op gang te brengen. Het is interessant om te onderzoeken welk leiderschap – en van wie – past bij een proces van nieuw gewoon maken.

Verantwoording

Dit essay is tot stand gekomen op verzoek van en samen met de provincie Noord-Holland. Aanleiding is de binnen de provincie actuele vraag hoe leidinggevend – die als personen en in hun stijlen verschillend zijn – kunnen bijdragen aan het normaal maken van veranderingen voor het meer samen en van buiten naar binnen werken, die in de organisatie van onderop ontstaan. Hiertoe hebben wij de volgende onderzoekswerkzaamheden verricht. We zijn begonnen met een documentenstudie. Daarin hebben we de teksten bestudeerd waarin het programma Samen Noord-Holland is beschreven. Ook hebben we documenten bestudeerd die inzicht geven in initiatieven die zijn genomen. Daarna hebben we de praktijk geobserveerd. We waren aanwezig bij bijeenkomsten, vergaderingen en in het dagelijkse werk van het programmateam Samen Noord-Holland en we hebben verschillende initiatieven in de praktijk geobserveerd – zoals de bijeenkomst van het PRIP omtrent de woningbouw in Haringhuizen. Ook hebben we interviews afgenomen met initiatiefnemers van verschillende iconacties en hun leidinggevend. De resultaten van deze onderzoekswerkzaamheden hebben we bij elkaar gebracht in dit essay. De eerste conceptversie van dit essay is gepresenteerd en toegelicht op het Samen Noord-Holland congres en de discussie naar aanleiding van die presentatie is meegenomen in de afronding van dit essay.

In dit essay beschouwen we het proces van samen anders doen door te kijken naar wat leiders in zo een proces doen en hoe leidinggevend het proces van 'samen anders doen' en 'gemaakt gewoon' ondersteunen. We beperken leiderschap daarbij niet tot *wie het zijn*, maar tot *wie het doen*. Iedereen kan

leiderschap tonen, ook de niet-leidinggevend. En andersom is ook de rol van formele leidinggevend altijd interessant en nodig, ook in praktijken waarin medewerkers zelf leiderschap tonen, zelf initiatief nemen, en ‘rondom’ de formele structuren heen werken. We kijken dus naar formele leiders, maar vooral ook naar informele leiders en het leiderschap dat zij aan de dag leggen. Mensen in de organisatie die geen leidinggevende positie hebben, maar toch iets ‘leidinggevends’ doen. Ook die groep doet ertoe bij een beschouwing van het veranderingsproces van ‘Samen Noord-Holland’. In een proces waarin ‘het samen anders doen’ centraal staat kan iedereen op zijn of haar manier leider zijn. Een interessante vraag is of formele leiders gericht kunnen handelen om informele leiders te versterken en ruimte te geven. In dit essay verkennen we de wisselwerking tussen ‘leiders’ en ‘leidinggevend’ tussen ‘leiderschap’ en ‘leidinggeven’ en kijken we specifiek naar de vraag wat leidinggevend dan (kunnen) doen om hun faciliterende rol in te vullen.

2. Leiderschap in bottom-up organisatieverandering

Op vergaderdieet

Voor veel organisaties is het een bekend probleem: de agenda’s van medewerkers zitten zo vol met vergaderafspraken dat het welhaast onmogelijk is spontaan of op korte termijn een afspraak te maken met een collega. Lunch kan op zijn vroegst volgende maand een keer en voor een kop koffie tussendoor moet ook al snel twee weken worden gewacht. Bij de provincie Noord-Holland leidt de constatering dat het lastig is elkaar te spreken te krijgen, tot de introductie van een *vergaderdieet*.

Onderdeel van dit vergaderdieet is het initiatief ‘Ik zie je dinsdag!’. Regulier, repeterend overleg vindt in beginsel niet plaats op de dinsdagochtend. Vergaderzalen zijn dat dagdeel niet te reserveren en het digitale boekingsstelsel is zelfs uitgeschakeld. De zalen zijn alleen te gebruiken als projectruimte of overleglocatie ten behoeve van ad-hoc gesprekken. Het gaat om ontmoeten in plaats van vergaderen – even een vraag stellen of iets vertellen aan een leidinggevende, projectleider of andere collega. Het gaat om het bewust omgaan met de eigen tijd en die van de collega’s. Deze bewustwording is dan ook een belangrijk onderdeel van het initiatief.

2.1 Hoe het hoort

Het vergaderdieet omvat naast ‘Ik zie je dinsdag!’ allerlei micro-interventies zoals het ophangen van klokken in vergaderzalen, het plaatsen van notitieblokjes voor later te bespreken punten en trainingen in effectief vergaderen. Deze interventies zijn bottom-up en geleidelijk geïntroduceerd. ‘Ik zie je dinsdag’ daarentegen is vrij abrupt en in één keer voor de gehele organisatie in praktijk gebracht. Het is daarmee niet direct normaal in de zin dat het wordt gezien als vanzelfsprekend, maar het is wel ingevoerd als werkproces in de gehele organisatie. Daarin is ‘Ik zie je dinsdag!’ ook afwijkend van de meer bottom-up gegroeide veranderingen in Samen Noord-Holland. Samen Noord-Holland beoogt om van onderop, uit de organisatie, via kleine bewegingen en experimenten, nieuwe praktijken te laten ontstaan, die in de loop van de tijd als bewezen praktijken normaal worden. ‘Ik zie je dinsdag!’ is niet via experimenten uitgetoet of geleidelijk, in stappen geïntroduceerd.

Dat vraagt een vrij abrupte gedragsverandering van medewerkers, die zich prompt afvragen hoe het hoort, wat passend gedrag is. Hoe mensen zich in een organisatie gedragen, is afhankelijk van wat zij zelf denken dat *passend* wordt gevonden (March & Olsen, 1989 en March, 1994). Ze zoeken naar de ‘logic of appropriateness’. *Passendheid* structureert het gedrag van mensen, aan de hand van verwachtingen die zij zelf hebben over wat in een bepaalde situatie of rol hoort (Peeters et al, 2010). Die verwachtingen kunnen ze aan allerlei bronnen ontleen. Het kunnen eigen ideeën zijn, maar ook dingen die ze anderen zien doen, lessen uit eerdere ervaringen, professionele achtergrond, of informele regels die volgens hen in de organisatie gelden. *Passendheid* gaat daarbij altijd om situationaliteit: ‘what would someone like me do in a situation like this?’ Mensen maken per situatie inschattingen over wat hier past, in de specifieke situatie waarin ze verkeren, maar ook in de rol die ze in die situatie hebben. Daarin zijn mensen doorgaans heel lenig: ze kunnen in de ene situatie heel andere ‘regels voor passendheid’ volgen dan enkele minuten eerder in een ander overleg of een ander gesprek. Bij de ene vergadering is het gebruikelijk om een kwartier te laat te komen, terwijl het bij de andere passend is om al van te voren klaar te zitten. In het ene gesprek noem je de collega ‘u’, in het volgende gesprek is hij ‘je’: en allebei is dat ‘gewoon’, omdat het volgens betrokkenen past bij de situatie waarin ze op dat moment verkeren.

En wat passend wordt gevonden hangt af van vele factoren, zoals de organisatiestructuur en de manier waarop er gewoonlijk wordt gewerkt. Veelal gaat het om ingesleten patronen die iedereen kent – zo doen wij dat hier. Als die ingesleten patronen dan ineens niet meer aan de orde zijn, dan reageren medewerkers vanuit hun eigen inschattingen van passendheid. Sommige medewerkers gaan op andere dagen werken dan ze deden om de vergaderlast meer te spreiden over de week. Anderen leggen hun overleggen niet meer vast in formele afspraken en zaalreserveringen, maar laten de reguliere overleggen toch doorgaan en kijken dan wel waar ze een plekje vinden. En er zijn medewerkers die besluiten om in het nabijgelegen hotel een zaal te boeken. Als een soort waterbedeffect verplaatsen sommige vergaderingen zich daar naartoe. Om nog maar te zwijgen van ‘handdoekjesgedrag’ op dinsdagochtend waarbij medewerkers zelf (of ze vragen hun ondersteuner dit te doen) om half negen wat spullen in een zaal leggen om deze ‘te reserveren’ tot half twaalf als ze hem nodig hebben. Ook leidinggevendenden hebben moeite met de aanpassing. Sommige leidinggevendenden vragen hun ondersteuner tóch gewoon afspraken in te plannen op de dinsdagochtend of laten duidelijk aan hun medewerkers merken de interventie niet te ondersteunen. En weer anderen staan er volledig achter, spreken ‘overtreders’ aan en geven zelf het goede voorbeeld. Dit soort reacties zijn uitdrukking van het zoeken van medewerkers en leidinggevendenden naar wat gepast gedrag is in de nieuwe situatie. Nieuwe ideeën van passendheid worden gedeeld en gewogen. Het is

het introduceren van nieuwe normen voor passendheid en het ‘weghalen’ van oude patronen daarvoor. Dat is deels een proces van gericht invoeren en een proces van samen ontdekken en ‘vormen’. Passendheid gaat ook om ervaren, ontdekken, inslijten van patronen en betekenis geven.

2.2 Iedereen kan leider zijn

Organisatieverandering wordt de ene keer van boven opgelegd (zoals in het voorbeeld van het vergaderdieet) en de andere keer ontstaat het van onderop (zoals in navolgend voorbeeld van de Startup in Residence die in huis is gehaald). De ene keer wordt de verandering voor de gehele organisatie in een keer ingevoegd en de andere keer ontstaat deze in een kleine niche en verspreid die zich. Op vergelijkbare wijze zijn er organisatieveranderingen die hun standaarden in de loop van de tijd ontwikkelen en er zijn veranderingen waarin de standaarden vanaf het begin gegeven zijn. Het ene is niet per se beter dan het andere, het is vooral anders. De inzet die vanuit de organisatie wordt gepleegd is anders. We onderscheiden hierna vier *inzetniveaus*. Deze hebben betrekking op de inzet die de organisatie pleegt om tot verandering te komen (bewerking van Van der Steen et al, 2015): creëren, experimenteren, systematiseren en routiniseren. Organisatieverandering hoeft daarbij niet altijd alle inzetniveaus te doorlopen. De ene keer start een verandering met experimenteren en een andere keer wordt gepoogd een idee direct te routiniseren. Het gaat er vooral om te begrijpen welke inzet de provincie in concrete situaties wil plegen.

In huis halen

Een innovatiesessie bij de gemeente Amsterdam. Een medewerker van de provincie ziet hier een nieuw initiatief ‘Startup in Residence’. Hij is gegrepen door het concept: startups huisvesten bij een overheidsorganisatie en hen met ondersteuning aan de slag laten gaan met maatschappelijke vragen. De medewerker heeft al een stukje leegstaand provinciekantoor op het oog, de zogenaamde ‘plint’ langs de winkelstraat staat namelijk al geruime tijd leeg. Een uitgelezen kans voor de Provincie om haar eigen startups te laten resideren. Hij besluit het plan te pitchen aan de directie. Het plan bestaat eruit dat de provincie enkele startups met huisvesting, een coach en enkele logistieke zaken zal ondersteunen. De startups krijgen toegang tot de kennis en kunde van de provinciale organisatie. In ruil daarvoor krijgt de provincie toegang tot de frisse plannen van de startups voor vraagstukken van de provincie. Het is volgens de initiator een relatief betaalbaar initiatief dat de buitenwereld naar binnen haalt en de maatschappelijke betrokkenheid van de provincie vergroot. Bovendien sluit →



het goed aan bij de kernwaarden van de provincie en na de pitch volgt al snel goedkeuring door de directie. Inmiddels is er een cyclus op gang gekomen, waarbij regelmatig nieuwe startups een kans krijgen. Vanuit de hele provinciale organisatie worden zogenaamde ‘challenges’ geformuleerd die aan startups worden voorgelegd, zoals het automatisch anonimiseren van stukken voor Wob-verzoeken of het vinden van innovatieve maatregelen voor effectiever vergaderen. De startups resideren tegenwoordig niet meer in ‘de plint’. Alle medewerkers van startups hebben toegangspasjes tot het gebouw en toegang tot de faciliteiten van het provinciehuis.

Inzetniveau 1 ‘Creëren’: het toeval benutten en laten ontstaan

Veel praktijken ontstaan, omdat *iemand* het een goed idee vindt om *het eens anders te doen*. Er dient zich een ongezochte kans aan, het reguliere proces verschaft enige luwte en zo ontstaan praktijken die eigenlijk nergens bij horen. Ze zijn wel relevant en misschien ook belangrijk, maar ze hebben geen plaats in de reguliere processen. Wel binnen de organisatie, maar niet binnen de geldende normen en daarmee ook niet passend. De beweging die zo ontstaat, kunnen we zien als een soort ‘guerrilla’-beweging. Die beweging zoekt bewust de schaduw op en er worden als het ware camouflagenetten opgespannen en rookgordijnen gelegd om luwte te creëren. Niemand heeft er nu al last van, formeel is het er niet, maar eigenlijk weet iedereen wel dat het bestaat. *Eigenlijk* hoort het niet zo, maar we doen het toch een keer. Eigenlijk, is daarvoor ook precies het goede woord. Leiderschap bestaat er dan uit dat mensen die hun ideeën niet binnen bestaande kaders kwijt (denken te) kunnen, – vaak ook nog in hun eigen tijd – ruimte vinden om proefballonnetjes te ontwikkelen en ingevingen te testen.

Inzetniveau 2 ‘Experimenteren’: gericht uitproberen

Met experimenten bedoelen we het gericht uitproberen van een nieuw of al langer gecultiveerd idee. Experimenteren kan volgen op creëren, maar dat hoeft niet. Een idee kan ook direct inzet zijn van experimenteren. Daarvoor bestaan vele vormen van pilots en proeftuinen tot uitzonderingen en randomized control trials. Een experiment kan bijvoorbeeld risico’s en onvolkomenheden van nieuwe werkwijzen blootleggen of als ruimte dienen voor de ontwikkeling van een prototype waarin de nieuwe manier van werken voor het eerst stevig wordt getest. Experimenteren schept ruimte om in het klein te observeren hoe een verandering in het groot kan werken. Binnen de transitieliteratuur wordt bij dit soort experimenteerruimte ook wel over ‘beleidsniches’ gesproken, ruimten in de randen van dominante methoden van bestuur (Van Buuren & Loorbach, 2009). De niches zijn het domein van de medewerkers die energie krijgen van nieuwe projecten. Leiderschap heeft dan het karakter van meedenken en meewerken aan het vooruitbrengen van het oorspronkelijke idee, zo lang het nog nieuw en spannend is. En het is ook

een kwestie van bescherming bieden en ruimte maken, zodat vigerende regels buiten het experiment blijven. Het gaat om leiderschap binnen in het experiment en om leiderschap dat de omgeving rondom het experiment beheerst. Dat leiderschap is niet voorbehouden aan een persoon, het kan ook van vele personen zoals een team van mensen komen.

Inzetniveau 3 ‘Systematiseren’: herhalen, herhalen, herhalen

Op het derde inzetniveau is sprake van *systematiseren*, van opschalen en verbreden, van herhalen en nog vaker doen. De kracht zit in de herhaling. Dat waarvan in experimenten is gebleken dat het werkt, wordt nog vaker herhaald. De herhaling draagt bij aan een steeds bredere acceptatie. Het wordt ook steeds duidelijker wat wel en niet werkt en in welke context. Er ontstaat een standaard manier om bepaalde ideeën en concepten toe te passen. Er ontstaan richtlijnen en handleidingen die helpen om het steeds op dezelfde manier te doen. Niet omdat het per se zo moet, maar omdat het uitdrukking is van eerdere ervaringen, van hoe het toen ging en van wat daar werkte. Leiderschap bestaat eruit kenbare en herkenbare patronen te vormen.

Inzetniveau 4 ‘Routiniseren’: organiseren tot een nieuw normaal

Op het vierde inzetniveau is sprake van *routiniseren*. Het gaat dan om het verankeren, vastleggen en organiseren van wat er aan nieuwe aanpakken is ontwikkeld. Zo ontstaat een routine, een *nieuw normaal*. Niet uit afspraak of onderhandeling, maar door in de loop van de tijd geleidelijk aan dingen anders te doen, uit te proberen, te experimenteren en zo vaak te herhalen dat niemand er meer omheen kan. We doen het niet omdat het kan, maar omgekeerd: het kan, omdat we het op die manier doen. Op dit inzetniveau werken vooral medewerkers aan de ontwikkeling die gedijen bij vastigheid, die de routine waarderen en de interne afstemming graag vormgeven. Leiderschap bestaat dan onder andere uit rust brengen, vastleggen en onderhoud plegen.

Voorgaande beschouwing laat zien dat er verschillende soorten van leiderschap zijn: deskundig, innovatief, verder brengend, mogelijk makend, beschermend, en ga zo maar door. Leiderschap is dan het vermogen om tot nieuwe gedeelde en gewenste kaders voor passendheid te komen. En in dat proces kan iedereen een leider zijn.

Maar wat als wij al verder zijn?

Er zijn binnen de provinciale organisatie ook mensen die zich heel goed kunnen vinden in de geformuleerde provinciale kernwaarden en in de activiteiten die worden ontplooid vanuit Samen Noord-Holland, maar dan vooral omdat ze daarin bevestiging zien van wat ze al heel lang zelf ook doen. Aangesproken worden met een toon dat het nu echt eens tijd is →



om het samen te doen, miskent dan de vorderingen die deze mensen al hebben gemaakt. De koplopers in het programma Samen Noord-Holland kunnen voor sommige medewerkers of hele teams in de provincie ook volgers zijn. Samen Noord-Holland als programma is immers ook te zien als systematisering en routinisering van beweging die al langer in de provincie aanwezig is. Voor deze mensen en teams ontbreekt de aansluiting met het programma, niet omdat ze achterblijven, maar omdat ze voorlopen en te weinig worden gevraagd of te weinig ruimte krijgen of nemen om anderen te helpen. Het is zinvol om zicht te krijgen op deze voorlopers en op hen die zich wel zo voelen, maar dat in de praktijk niet zijn, om ze meer verbondenheid met samen te geven – als het kan ook met het programma, maar in ieder geval met het ‘samen’.

2.3 Sprongen vormgeven

De inzetniveaus volgen elkaar op, zonder dat ze altijd allemaal doorlopen hoeven te worden. Niet ieder veranderingstraject begint op niveau 1 en eindigt op niveau 4. Sommige ideeën worden experimenten, andere niet. Sommige experimenten herhalen we en systematiseren we, andere niet. Van inzetniveau naar inzetniveau heeft ook *selectie* plaats en de vraag is hoe een organisatieveranderingstraject van het ene naar het andere niveau geraakt. Niveau 4 is daarbij overigens niet het einde. Organisatieverandering is een cyclisch proces en routiniseren is ook gebaat bij nieuwe creatie. Dan kan de cyclus weer opnieuw beginnen, maar dat hoeft niet. Hierna bespreken we vier sprongen die de overgang tussen de inzetniveaus markeren.

Sprong 1 ‘Selecteren’: betekenisvol maken

De overgang van creëren naar experimenteren, van niveau 1 naar niveau 2, kenmerkt zich door het betekenisvol maken van dat wat eerst nog betekenisloos was. Het spontane, van onderop ontstane initiatief, dat tot stand kwam aan de randen van het blikveld van anderen, dat wel gekend was, maar niet perse betekenisvol, dat terzijde was, maar nog niet echt ter zake, dat krijgt de betekenis ertoe te doen. Het krijgt een naam en een plek in de organisatie. Er zijn mensen die ermee bezig zijn en mensen die erover gaan. Er wordt gestuurd en verantwoording afgelegd. Niet alle ideeën en initiatieven maken deze eerste sprong. Er gaat ook altijd een zekere mate van (bewuste) selectie mee samen. Sommige dingen worden meegenomen naar niveau 2, andere worden achtergelaten, deze laatste hebben blijkbaar nu (nog) niet voldoende betekenis voor de organisatie. Loslaten is hierin net zo belangrijk als vasthouden. Met het meenemen naar het volgende niveau treedt altijd ook verlies op. Leaders in deze sprong zijn de mensen die betekenis geven en leiderschap bestaat er dus ook uit te kiezen, te selecteren, wat wel en niet voldoende betekenisvol is.

Sprong 2 ‘Incorporeren: opnemen in de kern van de organisatie

De overgang van experimenteren naar systematiseren, van niveau 2 naar niveau 3, kenmerkt zich door het van de randen naar het centrum van de organisatie brengen van initiatieven. Dat betekent niet alleen dat er procedures en stappenplannen worden gemaakt, dat reguliere procedures steeds meer grip op de nieuwe praktijk krijgen, maar ook dat er een reguliere projectmanager gevonden moet worden die er zijn tijd in wil steken om dit te doen. Incorporeren betekent hier zoveel als het inlijven van het initiatief in de organisatie – niet in een keer, maar stapje voor stapje. Dit betekent ook dat het initiatief of de nieuwe praktijk of werkwijze een steviger plaats in de organisatie krijgt. Met die positie in de lijn, met de erkenning die daarmee samengaat, komt ook de politieke betekenis het initiatief binnen. Immers, creëren en experimenteren op de eerste twee niveaus is vrij onschuldig. Dat valt vanzelfsprekend ook onder politieke kaderstelling en controle, maar het is toch minder gevoelig dan de reguliere praktijk. Wat in de lijn gebeurt, wat als normaal wordt aangemerkt, datgene dat blijkbaar de (nieuwe) werkwijze van de provincie is, wordt ook politiek relevanter. Daar gaat de politiek doorgaans eerder iets over vinden. Daarmee heeft het incorporeren ook weer een selectief karakter, omdat wat meer in de kern terecht komt, ook goed politiek uitlegbaar moet zijn. Leaders die deze sprong mogelijk maken, hebben oog voor wat er nodig is in reguliere processen. Zij zijn in staat om iets wat nog scherpe randen heeft ‘salonfähig’ te maken. En om de meerwaarde van de nieuwe werkwijze te signaleren, te duiden en te kwantificeren.

De overgang van experimenteren naar systematiseren, van niveau 2 naar niveau 3, is naar ons idee aanzienlijk groter dan de overgang van niveau 1 naar niveau 2 (van creëren naar experimenteren). Juist door de onschuldigheid, en het eenmalige, uitzonderlijke karakter kan er in die eerste sprong niet zoveel misgaan. Experimenteren kan hooguit niks opleveren en niet werken en dan doet de organisatie er niets meer mee. Het overnemen naar de lijnorganisatie toe en de formele verankering in reguliere werkprocessen, die is gevoelig. Er dient dan inmiddels zoveel duidelijk te zijn over hoe het initiatief werkt, hoe de nieuwe praktijk werkt, dat lastige vragen van politiek en media daarover kunnen worden beantwoord. Dat maakt het maken van sprong 2, de overgang naar het systematiseren door het in de lijn opnemen van initiatieven, naar ons idee de lastigste sprong om te nemen in organisatieontwikkeling. Ook al omdat de nieuwe werkwijze nog niet helemaal is uitgekristalliseerd, ze is nog steeds in ontwikkeling.

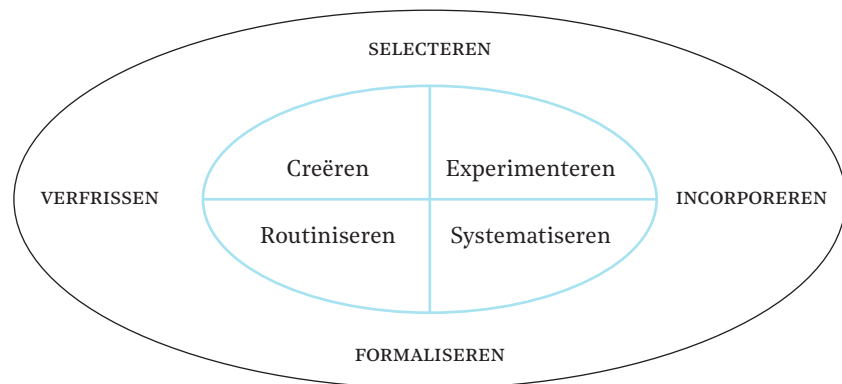
Sprong 3 ‘Formaliseren’: de secundaire functies betrekken

Sprong 3 heeft betrekking op de overgang van systematiseren naar routiniseren. Het tijdelijke wordt nu permanent. Deze overgang kenmerkt zich door het betrekken van de secundaire functies. ICT-producten, het

financieringsinstrumentarium (zoals subsidies) en andere producten van de meer secundaire functies zullen verhouding moeten vinden tot de nieuwe praktijk die – naar de aard van zijn ontstaan van onderop naar boven en van buiten naar binnen – doorgaans niet past bij geldende interne procedures. Dergelijke formalisering leidt ertoe dat de nieuwe werkwijze en de secundaire functies op elkaar worden afgestemd. Beide zullen hierdoor veranderen en uiteindelijk komt er een gespecialiseerd en voor de organisatie precies op maat gemaakte werkwijze uit. Leiderschap bestaat eruit om voorop te lopen in pogingen om nieuwe praktijken in die secundaire functies verankerd te krijgen.

Sprong 4 ‘Verfrissen’: onderhouden van bestaande en vernieuwing mogelijk maken

De sprong van routiniseren naar een nieuwe cyclus die weer begint met creëren, van niveau 4 naar niveau 1, kenmerkt zich naar ons idee door verfrissen. De geïnstitutionaliseerde, inmiddels niet meer zo nieuwe, werkwijze heeft onderhoud nodig en wordt verder ontwikkeld – aangepast aan de tijd en de context. Uiteindelijk is het echter helemaal niet de bedoeling dat deze praktijk eindeloos zal blijven bestaan. Vernieuwing is nodig, stoppen met het oude hoort erbij. Briljant mislukken (ontleend aan Iske, 2018) is onderdeel van opschonen en vraagt om het bewust ruimte maken voor nieuwe, creatieve activiteiten die het bestaande ter discussie stellen en ondergraven. Er komt ruimte om het ook eens anders te doen, om af te wijken en dingen te doen die het bestaande danig ter discussie stellen. Leiders van deze sprong zijn de mensen die tegen het bestaande aan schoppen, die dingen ter discussie stellen, die ook van nieuwe dingen vinden dat ze beter kunnen. Leiderschap bestaat er dan uit voorop te lopen in het aankaarten van wat beter kan, wat nog niet goed is, waar kansen liggen en daarmee misschien zichzelf of anderen te mobiliseren om tot nieuwe creatie te komen.



2.4 Leiderschap in meervoud

We hebben in dit hoofdstuk willen laten zien wat leiders doen en hoe leiderschap eruit ziet in bottom-up organisatieverandering. Daarbij gaat het om de totstandkoming van initiatieven en praktijken die een verbinding vormen tussen binnen en buiten. Leiderschap is in dit proces meervoudig. Wat leiderschap is, hoe het eruit ziet en wie het uitoefent – wie de leiders zijn – verschilt naar de inzetniveaus van verandering. In onderstaand schema laten we dat nog eens overzichtelijk zien. We benoemen daarin twee categorieën: wie de leiders zijn (leiders) en hoe hun leiderschap eruit ziet (leiderschap). Daarmee beogen we geen tegenstelling aan te geven, maar een verduidelijking te maken van hoe het leiderschap van de leiders er op hoofdlijnen uit ziet.

NIVEAU / SPRONG	LEIDERS	LEIDERSCHAP
Creëren	Mensen die nieuwe ideeën ontwikkelen.	Vorbij het bestaande kijken, uitproberen, gewoon doen.
Selecteren	Mensen en media die initiatieven en ideeën op een podium zetten.	Betekenis geven en selecteren wat voldoende betekenis heeft.
Experimenteren	Mensen die proeftuinen en experimenten uitvoeren.	Oorspronkelijke ideeën verder brengen.
Incorporeren	Mensen die begrijpen hoe iets onaangepast, aangepast kan worden gemaakt.	‘Salonfähig’ en politiek uitlegbaar maken van nieuwe praktijken.
Systematiseren	Mensen die vaste formats aanbrenge.	Wegen vinden om herhaalbaarheid en herkenbaarheid aan te brengen.
Formaliseren	Mensen die uitwerkingen maken naar secundaire functies.	Integraliteit in de organisatie aanbrenge door verbindingen te leggen.
Routiniseren	Mensen die het als regulier traject uitvoeren.	Rust brengen, vastleggen, onderhouden.
Verfrissen	Mensen die dwars denken en kritiek hebben, mensen die het er niet mee eens zijn.	Tegen het bestaande aan schoppen, ook nieuwe praktijken ter discussie stellen.

3. Faciliterend leiderschap

Geen woorden, maar ...

DADEN is een ondersteuningsaanbod voor provinciale medewerkers om samen te werken aan het ontwikkelen van nieuw gedrag dat passend wordt als gevolg van de organisatieverandering. DADEN biedt medewerkers verschillende instrumenten die ze kunnen inzetten om met elkaar gedrag te bespreken en waar nodig elkaar ook aan te spreken. Zo kunnen medewerkers een beroep doen op bijvoorbeeld een reflector (die overleggen observeert en daarover feitelijk en constructief terugkoppelt), een onafhankelijke voorzitter (om onpartijdige gespreksgang te bevorderen), een patrooncoach (om patronen in overleggen en interacties te helpen herkennen), een workshop omgaan met dilemma's (om voorkeursgedrag in conflictsituaties te onderkennen en zo nodig te wijzigen) en oefensessies (om de cirkel van bespreken, uitspreken, aanspreken en afspreken te oefenen). Het aanbod is ontwikkeld door twee medewerkers van de provincie, die beiden eerder een opleiding in de psychologie hebben gevolgd. Aan de basis van DADEN ligt de idee dat het wenselijk is dat leidinggevend en medewerkers met elkaar afspraken maken over passend gedrag, zodat er een basis is om elkaar hier op aan te spreken. Dat schept veiligheid. Een organisatie waarin iedereen elkaar aanspreekt op basis van eigen normen en waarden kan onveilig aanvoelen. Het gaat er dus niet om elkaar de maat te nemen, maar om samen te zoeken naar wat passend gedrag is, door daarover gesprek te hebben. Met de loop van de tijd ontstaat zo meer en meer een gedeeld gevoel van passendheid, van 'zo doen wij dat hier'. Deze zoektocht vraagt ook lef om het conflict op te zoeken. Het is zaak om conflictvaardigheid te leren als deze nog niet wordt beheerst en dus is het ook zaak – om te beginnen – het conflict niet te mijden.

3.1 Ondersteunen van inzetniveaus en sprongen

De totstandkoming van een initiatief als DADEN vraagt ook iets van leidinggevend. Het zijn niet alleen de leiders (initiatiefnemers, medewerkers) die met hun ideeën en acties bottom-up organisatieverandering tot stand brengen. Ieder niveau en iedere sprong in organisatieverandering vraagt om andere acties van leidinggevend. Leidinggevend kunnen ook leiders zijn en zijn vanzelfsprekend ook onderdeel van het leiderschap dat we in het vorige hoofdstuk hebben benoemd. Het onderscheid tussen leiders en leidinggevend gebruiken we hier desalniettemin om aan te geven dat met specifieke posities in een hiërarchische organisatie ook formele macht gepaard gaat. Leidinggevend zijn in de positie om wat goed gaat *te bestendigen*, wat

minder goed gaat *in te dammen* en alle bijkomende *emotionele ongemak een plek te geven*. Op deze drie aspecten van het leidinggeven gaan we in dit hoofdstuk nader in.

Hieronder presenteren we de ondersteunende, faciliterende acties van leidinggevend die we in de loop van ons onderzoek zijn tegengekomen. In de praktijk zullen er dus nog vele andere zijn en het is niet gezegd dat deze acties iedere keer allemaal nodig zijn of tot hetzelfde resultaat leiden. Het zijn gewoon de acties van leidinggevend die hebben bijgedragen aan de vormgeving van Samen Noord-Holland, niet meer en ook niet minder.

Op het eerste inzetniveau (creëren) zien wij dat leidinggevend op verschillende manieren omgaan met de rommelruimte van medewerkers en initiatieven die worden opgezet. Er zijn leidinggevend die vooral observeren en zich niet te veel bemoeien met de ideeën en creaties. En er zijn ook initiatieven die worden 'doodgeknuffeld' in een prille fase door vaak goed bedoelde interventies van managers waardoor de initiatiefnemer door de hoge verwachtingen onder te hoge druk komt te staan. Een opvallende constante in de observaties en gesprekken is het belang van autonomie voor medewerkers en het uitspreken van vertrouwen voor verandering door de leiding. We zien hier een tweeledige beweging van enerzijds actief rugdekking geven aan ogenschijnlijk vreemdsoortige initiatieven en anderzijds het meer passief op de handen zitten om initiatiefnemers de ruimte te laten.

Bij de eerste sprong (selecteren) valt op dat vooral medewerkers vragen om duidelijke beslissingen. Gaan we hier mee verder of niet? Dit lijkt deels een vraag over de verdeling van middelen onder initiatieven en deels een vraag naar het verkleinen van het grote aantal initiatieven en programma's. Zowel het onkruid wieden als het perk zaaien. Het selectiemechanisme is hierbij van belang, bijvoorbeeld: sluit dit initiatief aan bij de waarden van de organisatie? Zo zien we hier verschillend gedrag onder leidinggevend, van besluiten nemen tot besluiten uitstellen. Van de 'harde knip' methode: 'dit is het besluit en daar zal je het mee moeten doen' tot een meer organische aanpak. Initiatieven laten doormodderen, met als achterliggende gedachte dat kansrijke initiatieven met gemotiveerde initiatiefnemers uiteindelijk wel boven komen drijven.

Op het inzetniveau van experimenteren zien we leidinggevend die voor initiatieven een veilige omgeving met mensen en middelen proberen te verzorgen, onder de voorwaarden dat binnen een afgebakende periode er resultaten te zien zijn. Hier valt op dat de toon lijkt te veranderen van vrijblijvendheid naar verantwoordelijkheid. Typerend voor dit niveau zijn statements als: 'Voor deze zes maanden krijg je dit budget om je gang te gaan, aan het

eind wil ik zien wat het heeft opgeleverd.’ Hier past ook het maken van een plan of strategie voor de follow-up en nadenken over de vraag: wat te doen als het een succes wordt of als er nog geen resultaten zijn? Leidinggevendens bieden hier vaak een kans om binnen een beschermde omgeving te slagen maar ook om te falen.

Als het gaat om incorporeren zien we dat leidinggevendens een centrale rol nemen in het naar de kern van de organisatie brengen van verandering. Veel gehoorde termen onder leidinggevendens én medewerkers zijn hier: geduld opbrengen, herhalen, doorzetten. Dit kan gaan om het herhalen van het initiatief op verschillende plekken in de organisatie, zoals het herhalen van PRIP-bijeenkomsten, hosten van nog een ronde startups of vergaderinterventies blijven inzetten. De tijd nemen en zo kansen bieden aan herhaling en verspreiding. Geduld opbrengen is hierbij een schone zaak, de effecten van bepaalde nieuwe werkwijzen of interventies kunnen immers even op zich laten wachten. Het duurt nu eenmaal een tijd voordat voldoende mensen op relevante posities echt zicht hebben gekregen op wat werkt en wat niet.

Op het derde inzetniveau van het systematiseren vallen de verbindingen op die leidinggevendens en medewerkers maken tussen initiatieven, werkwijzen en projecten. Waar innovatieve werkwijzen in een team plaats kunnen vinden buiten het zicht van de rest van de organisatie, zien sommige leidinggevendens een kans om verbindingen aan te brengen. Soms zijn anderen al met iets vergelijkbaars bezig en is er een samenwerking mogelijk in plaats van dat er concurrentie tussen initiatieven en teams optreedt. We zien hier leidinggevendens die actief ontmoetingen en interactie stimuleren om de kennisdeling tussen medewerkers van verschillende teams te bevorderen. ‘Daar zijn ze er ook al mee bezig, misschien moet we eens kijken hoe zij dat doen.’ Dit kan ook gaan om het samenstellen van interdisciplinaire teams of via informele lijnen gedrag en werkwijzen te promoten. Dit ondersteunt het vormgeven van gsystematiseerde werkwijzen waar het op dit inzetniveau om gaat.

Bij de derde sprong, formaliseren, springen leidinggevendens in het oog die als voorvechter van een nieuwe werkwijze hun overtuigingskracht inzetten om die nieuwe werkwijze of dat nieuwe initiatief ingebed te krijgen. Hij of zij tracht collega-leidinggevendens van andere afdelingen de nut en noodzaak van het initiatief te doen inzien. Dit kan verschillende vormen hebben, bijvoorbeeld een vlammend betoog in een MT-overleg, staand op een stoel voor een groep in de kantine of tijdens verschillende kleine gesprekken bij de koffieautomaat. Het overtuigen – door sommigen verleiden genoemd – van andere afdelingen om aan te haken bij de nieuwe beweging, ondersteunt het proces van formaliseren.

Op het vierde inzetniveau komen we de pogingen van leidinggevendens tegen om het proces van routinevorming te ondersteunen. In de gesprekken gaat het dan onder andere over het aanbrengen van structuur, over plannen en coördineren. Hier geven verschillende gesprekspartners aan dat dit een ietwat ondergeschoven kindje is in de organisatie. Het wordt gezien als corvee om bepaalde routines op te pakken of aan te brengen. De nieuwe initiatieven krijgen veel aandacht, maar de bedrijfsvoering of meer bureaucratische onderdelen zijn weliswaar spannend, maar voor velen eigenlijk toch ook niet. Er wordt echter wel belang gehecht aan de structuren die worden aangebracht om initiatieven en werkwijzen in te bedden in de organisatie. Hier zien wij verschillende stijlen, van leidinggevendens die toch graag formele bevestigingen willen: “soms moet je dingen gewoon op papier zetten.” Tot leidinggevendens die minder affiniteit hebben bij het aanbrengen van de bedding, maar meer houden van het begeleiden van de stroom. Het gaat hen niet zozeer over de formele routines, maar meer om het dagelijkse informele gedrag.

Bij de vierde sprong signaleren we een zeker plezier bij verschillende leidinggevendens om de status quo ter discussie te stellen. De ene leidinggevende doet dit door steeds te vragen: “Wat is hiervan de bedoeling?” De andere doet het door vijftien keer “waarom?” te vragen. We komen hier veel taal tegen, die gaat over het waarom en de bedoeling van bepaalde werkwijzen. Dit past ook bij gezonde discussie over routines en de dagelijkse gang van zaken.

Van leidinggevendens kan niet worden verwacht dat zij ieder niveau en iedere sprong in het veranderingsproces kunnen faciliteren. Een leidinggevende die goed ruimte kan geven en op zijn handen kan zitten, is niet vanzelfsprekend ook de aangewezen persoon om bureaucratische activiteiten te organiseren. Een leidinggevende die goed is in het stellen van kritische vragen en in tegendenken, is niet vanzelf ook de juiste persoon om interne barrières aan te pakken. En een leidinggevende die heel geduldig is, is niet per se ook de persoon die moeilijke beslissingen van stoppen en doorgaan kan nemen. Dat maakt het voor leidinggevendens nodig om niet alleen stil te staan bij de vraag of er al leiders zijn opgestaan of gevonden kunnen worden voor iedere volgend niveau of sprong. Het is ook wenselijk om als leidinggevendens samen stil te staan bij de vraag of de passende kwaliteiten van leidinggevendens in het proces tot hun recht komen. Het dilemma daarbij is steeds dat er binnen het inhoudelijke domein of de reikwijdte van een leidinggevende initiatieven in verschillende niveaus en sprongen kunnen zijn. We zouden daarvoor geen ingrijpende structuurverandering willen bepleiten (‘de organisatie kantelen’ of dat soort ingrepen), maar eerder benadrukken hoe belangrijk een goed gesprek tussen leidinggevendens is. Een goed gesprek om elkaars sterke punten te kunnen benutten en elkaar advies te vragen afhankelijk van de eigen kwaliteiten en inzetniveau of sprong waartoe een

leidinggevende zich heeft te verhouden, of een al dan niet tijdelijke ruil van positie. Als dat goede gesprek niet vanzelf op gang komt, zouden leiders daarom moeten mogen vragen. Noblesse oblige, van leidinggevendenden mag worden verwacht dat ze hun ego dan even wat kleiner maken, luisteren, overleggen en meedenken om een volgend niveau of sprong mogelijk te maken – of juist niet als dat de uitkomst van gesprek is. Uiteindelijk is ook dat de bedoeling van DADEN. In onderstaand schema geven we handelings-repertoire weer dat wij in Samen Noord-Holland hebben gezien en dat naar ons idee past bij de verschillende niveaus en sprongen.

NIVEAU / SPRONG	ROL LEIDINGGEVENDE	HANDELINGSREPERTOIRE
Niveau 1 Creëren	Ruimte scheppen voor ondernemerschap.	<ul style="list-style-type: none"> • Vertrouwen uitspreken • Voor medewerker opnemen • Op eigen handen zitten • (On)logische rariteiten koesteren • Rugdekking bieden
<i>Sprong 1</i> <i>Selecteren</i>	Motiveren en onderbouwen van selectie en afwijzing.	<ul style="list-style-type: none"> • Selectiemechanisme bepalen • Moeilijke beslissingen nemen van stoppen of doorgaan • Motiverend goedkeuren of afwijzen
Niveau 2 Experimenteren	Conditie scheppen en voorwaarden stellen.	<ul style="list-style-type: none"> • Budget en tijd regelen • Doorlooptijd en prestatienormen vaststellen • Experimenteerstrategie (laten) opzetten
<i>Sprong 2</i> <i>Incorporeren</i>	Tijd en ruimte geven voor veelvuldige herhaling.	<ul style="list-style-type: none"> • Geduld opbrengen • Ondersteunen bij wegnemen interne barrières • Vroege volgers zoeken
Niveau 3 Systematiseren	Verbinding en verbreding faciliteren	<ul style="list-style-type: none"> • Koppelingen mogelijk maken • Het formele proces via informele lijnen ondersteunen
<i>Sprong 3</i> <i>Formaliseren</i>	Voorvechter zijn	<ul style="list-style-type: none"> • Collega leidinggevendenden overtuigen • Initiatief versterken • Betrekken
Niveau 4 Routiniseren	Bedding in de organisatie zoeken	<ul style="list-style-type: none"> • Structuur aanbrengen • Plannen en coördineren van bureaucratische organisatieactiviteiten
<i>Sprong 4</i> <i>Verfrissen</i>	Toetsen van routine, uitdagen, ter discussie stellen.	<ul style="list-style-type: none"> • Kritische vragen stellen • Gedogen en aanmoedigen van het ongepaste

3.2 Gedragsnormen voor passendheid

Bottom-up organisatieverandering vraagt om het heruitvinden van ‘passend’ gedrag. Wat ‘passend gedrag is voor een persoon als ik in een situatie als deze’ is in de eerste plaats een individuele afweging. Die afweging wordt in de praktijk gevoed door interactie met anderen, door te kijken naar wat anderen doen en door het er samen over te hebben. DADEN is bedoeld om dit gesprek te helpen vormkrijgen waar dat niet vanzelf gebeurt. Dat gaat over de vraag wat de nieuwe norm is voor het gedrag in de organisatie. Als we organisatie-verandering zien als een zoektocht naar gepast gedrag dan hebben medewerkers behoefte aan *een norm voor passendheid*. Die norm komt op vele manieren tot stand. Bijvoorbeeld doordat iemand voorbeeldgedrag vertoont dat anderen volgen, doordat in gesprek een onderhandelde norm ontstaat of doordat de norm vanuit leidinggevendenden wordt opgelegd. Het spreekt voor zich dat leidinggevendenden steeds een rol hebben in het bepalen van wat de norm dan is. Zij ondersteunen en leiden het normvormende proces in de organisatie – in de wetenschap dat normen nauwelijks zijn op te leggen en mensen zich er alleen conformeren als ze deze verinnerlijken.

Je gaat het pas zien, als je het doorhebt

‘De grote Noord-Hollandse theatershow’ is een van de initiatieven die valt onder DADEN. Een theatervoorstelling voor (en door) medewerkers van de provincie. Twee professionele acteurs spelen verschillende scènes na die zich in de dagelijkse praktijk van de provincie kunnen voordoen. Een regio-manager die een overvraagde beleidsmedewerker nog een klus wil geven, een leidinggevende die een medewerker vraagt naar de pittige feedback op zijn functioneren of een medewerker die een collega aanspreekt op handdoekjesgedrag bij een flexwerkplek. Het publiek roept per scène aan de acteurs wat zij in hun houding en gedrag moeten veranderen om de dialoog constructiever te maken. De ene keer is de medewerker aarzelend en wordt die genegeerd, de andere keer staat hij in de aanvalsmodus met een verhit conflict als gevolg. De scène wordt een aantal keer gespeeld tot er voor het publiek een bevredigende dialoog ontstaat. Met humor en ironie worden de dilemma’s van medewerkers en leidinggevendenden uitgebeeld en uitvergroot. Gevoeligheden en ingesleten, wellicht onwenselijk, gedrag worden zo publiekelijk bespreekbaar gemaakt. Dilemma’s die onder de oppervlakte van de dagelijks praktijk spelen, worden geëxpliciteerd. Het theater verbeeldt de dagelijkse balanceer-act van leidinggevende én medewerkers in de provinciale praktijk en het acteren in organisatieverandering.

Dit ondersteuningsproces van normvorming krijgt vanuit Samen Noord-Holland thans vorm op drie manieren. Ten eerste door het zichtbaar te maken.

Medewerkers kunnen zien dat de norm in ontwikkeling is. DADEN is bijvoorbeeld zichtbaar op iedere vergadertafel in het provinciehuis. Er liggen een folder met het ondersteuningsaanbod en een dobbelsteen. De dobbelsteen heeft aan iedere zijde een symbool dat correspondeert met een normvormende actie die in het gesprek kan worden ondernomen, zoals 'geef iemand een compliment'. Ook is er een theatervoorstelling georganiseerd voor provinciale medewerkers waarin acteurs echte werksituaties naspelen en laten zien hoe 'normering' aan de orde is. 'Handdoekjesgedrag' is op zichzelf al interessant, maar komt op de huid als acteurs het ongemak naspelen van het elkaar daarop al dan niet aanspreken. Het zien van dit soort voorbeelden helpt reflectie op gang over de eigen verhouding tot de norm.

Ten tweede ondersteunen leidinggevenden het proces van normvorming door medewerkers erover te laten *horen*. Directieleden vertellen allemaal met dezelfde presentatie (sheets) het verhaal van de organisatieverandering in verschillende onderdelen van de organisatie. Zo horen medewerkers zowel op abstract niveau (de geldende waarden) als concreet niveau (wat wel en niet kan in concrete situaties) hoe de directie naar de verandering kijkt.

Ten derde *voelen* – ondervinden – medewerkers het proces van normvorming ook. Als ze expliciet gedrag vertonen dat niet als niet passend wordt ervaren door leidinggevenden, dan worden ze daarop aangesproken. Bijvoorbeeld waar het gaat om het huren van een zaaltje in een hotel als vorm om het vergaderdieet te omzeilen, spreken leidinggevenden zich uit. Dan voelen medewerkers het proces van normvorming direct en persoonlijk.

Op deze normvorming hebben leidinggevenden niet het alleenrecht. Sterker nog, bepleit kan worden dat normen die worden gevormd vanuit het de organisatie, van onderaf, krachtiger en sneller omarmd worden dan de van boven opgelegde normen. Interessant genoeg doet zich hier een *paradox* voor die vrij krachtig tot uiting komt. Normen die van onderop komen en mogelijk worden gemaakt door leidinggevenden, krijgen geen zeggingskracht, omdat het er te veel zijn en ze geen gezag hebben. Normen die van bovenaf worden opgelegd na raadpleging van medewerkers, stuiten op weerstand, omdat medewerkers nou net deze uitkomst niet bedoelden. Een provinciale medewerker verwoordde het prachtig: "Als we het zelf moeten doen, doen we niet en als we het moeten doen zoals ons wordt gezegd, doen we het ook niet." Het is daarbij niet zo dat boven en onder gescheiden zijn of dat medewerkers en leidinggevenden niet met elkaar zouden praten of niet gezamenlijk zouden optrekken. De paradox veroorzaakt een situatie waarin consensus bestaat over het probleem (zoals: we vergaderen te veel) en over het feit dat er *niemand* een oplossing moet verzinnen. Die oplossing stuit vervolgens onherroepelijk op weerstand. En dat is precies de bedoeling. Als uitdrukking van het

circulaire karakter van bottom-up organisatieverandering en de noodzaak om ook weer te verfrissen, zodat nieuwe creatie mogelijk is. Weerstand is geen uitdrukking van verkeerde beslissingen, maar inherent onderdeel van organisatieontwikkeling.

3.3 Ongemak bespreekbaar maken

Verandering voelt ongemakkelijk. Het is nu eenmaal niet eenvoudig. Het wijzigen van eigen gedrag kan ook voelen als verlies, het vraagt om het vinden van verhouding tot een verleden dat nu blijkbaar niet meer als 'goed' of 'goed genoeg' wordt gezien of in ieder geval als niet passend in wat nu met 'samen' wordt bedoeld. Het laten opkomen van verandering van onderop, vanuit de organisatie, is niet alleen maar leuk. Zeker, de professionele hobbyisten vinden er volop ruimte, maar voor hen die in reguliere processen werken, kan die gegunde ruimte voelen als ontkenning van hun professionaliteit. Zij ervaren dan ongemak met de opkomende ontwikkeling. Maar ook professionele hobbyisten kunnen in het proces aanlopen tegen ongemak, bijvoorbeeld als hun met veel passie uitgewerkte idee niet wordt geselecteerd om verder te worden ontwikkeld in experimenten. Als hun idee de eerste sprong niet maakt van creëren naar experimenteren, dan voelt dat ongemakkelijk. Zo is organisatieontwikkeling een proces met vele ongemakken. Het ongemak uit zich in de vorm van emoties. Bij de een is het boosheid, bij de ander verdriet, de volgende voelt zich ontkend of niet gezien. En er zijn natuurlijk niet alleen negatieve emoties. Ook positieve emoties zoals blijdschap, opluchting, verrassing en verrukking doen zich voor. Ingewikkeld is hier dat ook positieve emoties een bron van ongemak kunnen vormen. Immers, blij zijn als anderen zich ontkend voelen, is niet eenvoudig. Opgelucht zijn dat iets niet doorgaat waar anderen zich op hebben verheugd, is moeilijk te uiten. Jezelf uitspreken tegen iets waar anderen enthousiast van worden, is niet makkelijk en kan uit angst om de eigen carrière te beschadigen zomaar achterwege worden gelaten. Niet eventuele represailles uit het verleden staan in de weg aan het uitspreken van de eigen weerstand of ongemak, maar de perceptie van overweldigend optimisme bij collega's en de angst om daar tegenin te gaan. Veel emoties worden dan ook niet alleen niet *besproken*, maar om te beginnen al niet *uitgesproken*. Ze zijn latent aanwezig en beïnvloeden samenwerking en een gevoel van samen direct en intens. De ontmoeting met emoties van anderen is in organisaties doorgaans op zichzelf ongemakkelijk. Normontwikkeling heeft dan ook altijd plaats tegen de achtergrond van dat ongemak. Hoe normen in organisaties zich ontwikkelen, welke impulsen normontwikkeling krijgt, hangt dan ook in belangrijke mate af van de omgang van leidinggevende met het uit emoties voortkomende ongemak van medewerkers en andere leidinggevenden.

Dat maakt het als eerste wenselijk om te bezien hoe veiligheid kan worden geboden om ongemak uit te spreken, zodat het ook kan worden besproken. Die veiligheid kan worden gevonden in DADEN en in het maken van afspraken over de wijze van communiceren over gedrag en ongemak. Dat maakt dat het uitspreken van weerstand tegen veranderingen en van het er niet mee eens zijn ook uitdrukking is van leiderschap.

4. Gedragen gedrag: samen en eigen

Bijproducten van bijvriendelijk bermonderhoud

Het klinkt als een vorm van bermonderhoud waarmee niemand het oneens kan zijn. In 2013 geeft het College van Gedeputeerde Staten – naar aanleiding van een motie van Provinciale Staten – de directie Beheer en Uitvoering de opdracht om bermen langs provinciale wegen te onderhouden op een manier die het bestaansrecht van de bij niet in gevaar brengt. Tegelijkertijd is de opdracht om het bermonderhoud ‘budgetvriendelijker’ te maken. In het begin lijken dat onverenigbare doelstellingen, omdat de goedkoopste manier van maaien het meest onvriendelijk voor bijen is. Met de meest gebruikte manier van maaien, het zogenaamde klepelmaaien, wordt al het afval in de berm (dus ook plastic, rubber en metaal) vermalen tot kleine splinters waarvan flora noch fauna beter wordt.

Een provinciale medewerker besluit om dit probleem samen met de aannemers van een gebiedscontract op te pakken om tot een even budgetneutrale als bijvriendelijke berm te komen. Door gras te vermalen en te persen ontstaan grasvezels. Deze grasvezels kunnen worden ingezet voor de productie van wegmeubilair. Bij het testen van een zogenaamde graspers proefde deze collega het vrijgekomen grassap. De ziltige smaak deed hem onmiddellijk denken aan een andere provinciale uitdaging: zout strooien bij gladheidsbestrijding. Zo werd een afvalproduct van de ene innovatie plotsklaps een eigen innovatie. Waar oorspronkelijk alle gemaaide gras afval was, werd eerst de grasvezel geld waard en daarna werd het grassap van restproduct een product met eigen waarde. Daarnaast blijkt grassap minder belastend voor de bodemkwaliteit dan pekkel, waarmee gebruikelijk gladde wegen worden bestreden. De medewerker in kwestie legt het plan voor het onderzoeken van de bruikbaarheid van grassap voor gladheidsbestrijding voor aan zijn sectormanager, die het plan omarmt. Het initiatief draagt bij aan verschillende beleidsdoelen, zoals het vergroten van biodiversiteit, het verbeteren van de kwaliteit van het oppervlaktewater en het stimuleren van een circulaire economie. Zo leidt het persoonlijk leiderschap van één medewerker tot een praktijk met grote maatschappelijke impact en publieke waarde, die inmiddels tot een nieuw normaal in de organisatie heeft geleid.

Het voorbeeld van grasvezels en grassap is inspirerend. De schoonheid van het voorbeeld maakt dat de aandacht snel uitgaat naar de inhoud, naar de vezels en het sap. Net zoals dat het geval kan zijn bij het PRIP en de vernieuwing in de werkwijze die daar het geval is. Het gesprek gaat dan al snel over de

details en de werkzame principes: anders vergaderen, anders onderhouden van de berm, nieuwe combinaties die afval tot grondstof maken en die een economische kringloop tot stand brengen. Tegelijkertijd is dat niet waar het in dit essay primair om gaat. Wij lichten niet de inhoudelijke oplossing maar het leiderschap waarmee deze tot stand kwam er uit. Eén collega die het anders wilde doen, die het dilemma niet oploste door naar één kant over te hellen (sluitend budget dan maar boven het welzijn van de bij), maar die actief met partijen in de buitenwereld op zoek ging naar mogelijkheden om de verschillende waarden samen te brengen. En om zo het welzijn van de bij te koppelen aan het sluitend maken van de begroting voor het beheer van de bermen.

Die weg verloopt vervolgens niet van achter het bureau, via de eigen pc, naar een nota of zienswijze, richting een informatieronde voor de buitenwereld en mogelijke contractpartijen. De weg begint buiten: in informele gesprekken met partners 'buiten'. Zo ontstaat een innovatieve alliantie die langzaam maar zeker groeit en tot weer nieuwe verbindingen komt, met onderwerpen die er eigenlijk 'helemaal niet bij horen'. In plaats van daar een streep te trekken, "dat is een heel ander onderwerp, daarvoor moet u bij een collega zijn", worden die andere onderwerpen omarmd. Niet als complicatie van een toch al moeilijke puzzel, maar als middel om het proces verder te brengen. De medewerker vereenvoudigt zijn toch al lastige vraag niet, maar maakt die bewust complexer. Bil en Teisman (2017) bespreken dit management principe van bewust complexer maken in hun boek *Zit je vast, maak het complexer*. Dat alles gaat niet vanzelf. Het vereist persoonlijk leiderschap van de medewerker in kwestie: om het proces te initiëren, om de beweging op gang te trekken, anderen buiten mee te nemen, het intern in leven te houden, de binnenkant van de organisatie mee te nemen, bescherming te organiseren, vitaliteit in het proces te houden en uiteindelijk de oplossing ook formeel, juridisch en organisatorisch goed te beleggen. Dat zijn allemaal stappen waarin leiderschap gevraagd wordt en waarbij individuele medewerkers 'van onderop' en de formele leiders 'van bovenaf' met hun handelen het verschil kunnen maken tussen een 'leuk project' dat een uitzondering op de regel blijft, of een nieuwe praktijk die tot een nieuw normaal wordt. Die gewoon wordt. Niet omdat het toevallig zo liep, maar omdat gericht, gestuurd en bewust leiderschap deze gewoon maakt.

Gewoon maken gaat over gedrag. Het gaat niet over wat je zegt dat je gewoon vindt, maar om wat mensen gewoon doen, omdat ze het passend handelen vinden. Dat verloopt niet via het model van *instructie* ('je moet dit nu doen'). Instructie of het geven van een opdracht is een breuk met wat anders gewoon-gewoon was geweest. Dan hadden mensen het uit zichzelf wel gedaan. Het proces van ander gedrag gewoon en gedragen maken vereist het vermogen

om bepaald gedrag passend te maken. Door de beantwoording van de vraag *wat doet iemand zoals ik in een situatie als deze* te veranderen, te sturen. Dat vereist leiderschap: in het aanbrennen van andere interpretatiekaders voor wat de situatie is, wat in die situatie hoort of mag, en wie en wat 'ik' als medewerker eigenlijk ben? Andere invullingen van passendheid leiden tot ander vanzelfsprekend gedrag. Passendheid *maakt* gedrag gewoon. En kaders voor passendheid worden door leiders gemaakt, bekrachtigd, bestendig en onderweg indien nodig aangepast aan zich ontwikkelende omstandigheden.

In dit essay hebben we geschetst welk leiderschap – en van wie – daar in welke fasen van de verandering in past. Doel van de fasering was niet om een strak stappenplan te schetsen voor geslaagde verandering, maar om scherpte aan te reiken voor de herkenning van het soort verandering dat gaande is. Soms is er niets en bevindt de vernieuwing zich onder het camouflagenet. Soms is er 'gewoon' al een goed lopend experiment en is de vraag veel meer hoe dit tot opschaling en verbreding komt. Soms is het andere allang tot routine geworden, maar komt de vraag op hoe de geest en de bedoeling er in blijft en de vernieuwing vitaal blijft. Dat zijn andere fasen, of beter gezegd, andere veranderingen. Doel van de fasering is niet om steeds van begin tot eind alle stappen te doorlopen – dat mag overigens wel – maar om met meer scherpte tot plaatsbepaling te komen: waar zijn we nu, met deze verandering of 'actie', en wat is daarvoor nu in deze fase nodig?

We hebben die positionering gekoppeld aan leiderschap. Passendheid moet worden gemaakt, althans, andere passendheid. Ingesleten patronen zijn er, los van wat leiders er over aangeven. Maar verandering gaat niet over ingesleten patronen, maar om het inslijten van nieuwe patronen. En daarom ook vaak om het lostrekken of losweken uit gevestigde patronen. Dat zijn actieve interventies, die door concrete personen worden ondernemen. Leiderschap van leiders. Deels of soms zijn dat formele leidinggevendenden, maar heel vaak ook 'gewone' medewerkers. Mensen die het niet zijn, maar het wel doen. Dat is misschien wel het meest belangrijke en treffende patroon dat we in dit onderzoek zijn tegengekomen: leiderschap in verandering gaat niet om de positie of de aangewezen taak, maar om de concrete activiteit die iemand wel of niet opneemt. Leiderschap zit op alle plekken in de organisatie en om de verandering duurzaam verder te brengen moet dat leiderschap aangewakkerd en levend gehouden worden.

Dat roept wel spanningen op. De verandering Samen Noord-Holland gaat over samenwerken, verbinden en van daaruit vernieuwen. Dat zorgt voor dilemma's in het verenigen van wat buiten logisch is en wat binnen (ook) nodig is: rechtsgelijkheid en rechtszekerheid verbinden aan maatwerk, situationaliteit en het ritme en tempo van netwerken. Een ander dilemma doet zich veel

dichter bij het gedrag van medewerkers voor: zij willen samenwerken, maar voelen tegelijkertijd aan dat ze ook als individu, als uniek persoon, als *eigen* gezien willen worden. In het samen mag het eigene en het individuele niet verdwijnen. Dat is geen pleidooi voor eenmansacties van mensen, eerder het erkennen van de dubbele behoefte aan gezamenlijkheid én eigenheid. Om nieuw gedrag vanzelfsprekend gedragen te maken zullen mensen die dubbelzinnigheid moeten omzetten in voor hen acceptabele noties voor passendheid. Daarin schuilt een grote uitdaging voor leiderschap. Sturen op samen, met oog voor het eigene. Mensen waarderen om wat *zij* doen, vanuit de opbrengsten daarvan voor de gezamenlijkheid. En ook benoemen waar individueel gedrag ten koste gaat van het samen en de gedeelde opbrengst. Dat vereist verinnerlijking van waarden bij individuen. Dat kan leiderschap nooit afdwingen, maar leiderschap kan dat wel ondersteunen, 'duwen' en richten. Uiteindelijk verloopt samenwerking altijd via de weg van individuen die het eigene anders doen. Dat is waar normalisering uiteindelijk om gaat: het normaal vinden dat mensen het anders gaan doen en omgang vinden tot het ongemak dat daarmee gepaard gaat. In dit essay hebben we laten zien hoe in verschillende fasen van verandering het leiderschap gericht op normalisering eruitziet en van wie het kan komen. Zo kan leiderschap helpen om ander gedrag gewoon te maken: gedragen gedrag, dat leidt tot een nieuw, *gemaakt gewoon*.

Geraadpleegde bronnen

Bil, H. en G. Teisman (2017), *Zit je vast, maak het complexer*:

Hoe complexificeren als managementstrategie stationsplein oost nieuw leven gaf, Delft: Eburon.

Buuren, M.W. van and D. Loorbach (2009) Policy innovation in isolation?

Conditions for policy renewal by transition arenas and pilot projects, *Public Management Review*, 11(3): 375-392.

Buuren, A., Vreugdenhil, H., Verkerk, J. V. P., & Ellen, G. J. (2016). *Beyond the pilot paradox How the success conditions of pilots also hinder their up-scaling in climate governance*. Paper for the INOGOV workshop "Beyond experiments: Understanding how climate governance innovations become embedded"(WG2) 25th–27th April.

March J.G. (1994), *A primer on decision making: How decisions happen*, New York.

March, J.G. & J.P. Olsen (1989), *Rediscovering institutions: The organizational basis of politics*, New York.

Peeters, R., M. van der Steen en M. van Twist (2010), *De logica van het ongepaste: Over de professionaliteit van wijkmanagers in de onvolkomen organisatie*, Den Haag: NSOB.

Schulz, M., van Twist, M. & Schram, J. (2018). *Innoveren met waarde(n). Organiseren van opwaartse dynamiek bij de Interdepartementale Commissie Rijksvastgoed*. Den Haag: NSOB.

Van der Steen, M., Scherpenisse, J., & van Twist, M. (2015). *Sedimentatie in sturing. Systeem brengen in netwerkend werken door meervoudig organiseren*. Den Haag: NSOB.

Van der Steen, M., & van Twist, M. (2018). Strategies for robustness: Five perspectives on how policy design is done. *Policy and Society*, 37(4), 491-513.

Van Twist, M., I. de Jong, M. van der Steen en M. Schulz (2017), *Self as tool: vakkundig jezelf zijn in politiek-ambtelijke verhoudingen*, Den Haag: NSOB.

Eerder in deze reeks verschenen

2020

De opgave aan tafel

De praktijk van werken vanuit maatschappelijke opgaven

Martijn van der Steen, Myrthe van Delden, Eline van Schaik

Het Nieuwste Waterschap

Van A naar B, via B

Martijn van der Steen, Joks Janssen, Corniel van Leeuwen, Jorgen Schram,

Myrthe van Delden, Piera Fehres

Onderzoek alles, behoud het goede

Herwaardering van het verenigingsmodel

Henk den Uijl, Myrthe van Delden, Petra Ophoff, Mark van Twist

2019

Participeren in partnerships

Politiek en netwerksturing in de provincie Zeeland

Martijn van der Steen, Martin Schulz, Jorgen Schram, Paul Frissen, Mark van Twist

De uitdaging van uitkeren

Verstandig verantwoorden in het licht van veranderende financiële verhoudingen

Ilsa de Jong, Jorren Scherpenisse, Martijn van der Steen, Mark van Twist

Gemeenteraden Positioneren

Van professionaliseren naar politiseren

Martin Schulz, Paul Frissen, Jorgen Schram

De kunst van het akkoord: strategische stappen voor het sturen met akkoorden

Strategische stappen voor het sturen met akkoorden

Martijn van der Steen, Andrea Frankowski, Frank Norbruis, Tjebbe Römer,

Martin Schulz, Mark van Twist

Vernieuwing van de verantwoording

Hoe digitalisering en dataficering bijdragen aan innovatieve publieke verantwoording bij de provincie Zuid-Holland

Martijn van der Steen, Martin Schulz, Jorgen Schram, Paul Frissen, Mark van Twist

Samenwerking sturen

Duiding van dynamiek bij de MIRT-verkenning Varik-Heesselt

Martin Schulz, Myrthe van Delden, Ilsa de Jong, Mark van Twist

Tucht van de Tijd

Over het tijdigen van bestuur en beleid

Jorren Scherpenisse

De leraar van tafel

Hoe het ministerie van OCW kan bijdragen aan lerarenbetrokkenheid in beleid

Martijn van der Steen, Andrea Frankowski, Tjebbe Römer, Nancy Chin-A-Fat

Denkend bestuur

Over verantwoording, gedrag en centrifugale druk

Thomas Schillemans

2018

Participeren in partnerships

Een reflectie op de samenwerking van het ministerie van vws met het zorgveld

Andrea Frankowski, Mark van Twist, Nancy Chin-A-Fat, Bram van Vulpen, Paul Frissen, Martijn van der Steen

Regie voeren?

Beweging brengen als partner én principaal

Bram van Vulpen, Mark van Twist, Andrea Frankowski, Paul Frissen, Martijn van der Steen, Nancy Chin-A-Fat

Tussen fasen

Het organiseren van de faseovergang bij het onderwijsprogramma Leren Loont!

Martin Schulz, Petra Ophoff, Myrte Ferwerda, Mark van Twist

Gepast geregeld

Tijdig financieren in netwerken

Jorren Scherpenisse, Martijn van der Steen

Innoveren met waarde(n)

Organiseren van opwaartse dynamiek bij de Interdepartementale Commissie Rijksvastgoed

Martin Schulz, Mark van Twist, Jorgen Schram

Een blik van buiten

Hoe burgers betrokken (kunnen) zijn bij controle en verantwoording

Jorgen Schram, Mark van Twist, Martijn van der Steen

Tijd voor de Rivier

Spelen met tijd-ruimtestrategieën in een complex programma

Jorren Scherpenisse, Martin Schulz, Mark van Twist

Een pact voor de kust

Bestuurskundige lessen over de totstandkoming van het Kustpact

Martijn van der Steen, Jorgen Schram, Ilsa de Jong

Zweven en zwoegen op Zuid

Een kroniek over de integrale ondermijningsaanpak op Rotterdam Zuid

Jorgen Schram, Jorren Scherpenisse, Mark van Twist

Voortgang en versnelling

Effectmeting van netwerkinterventies in de energietransitie

Martin Schulz, Mark van Twist, Jorgen Schram, Martijn van der Steen

Het waarderen van wonen

Een reflectie op het instrument van maatschappelijke visitaties van woningcorporaties

Martijn van der Steen, Jorgen Schram, Jorren Scherpenisse

Wie neemt de schuld?

Over de aanpak van problematische schulden in Den Haag

Martijn van der Steen, Nancy Chin-A-Fat, Petra Ophoff, Paul Frissen

Effectief Sturen met Multi-level Governance

Snel en slim schakelen tussen schalen

Geert Teisman, Martijn van der Steen, Andrea Frankowski, Bram van Vulpen

2017

Weten wat er speelt

Perspectieven op de verhouding tussen beleidsmakers en de uitvoeringspraktijk

Daphne Bressers, Mark van Twist, Jorgen Schram, Martijn van der Steen

Ondertussen in de Spaanse polder

Experimenteren met een nieuwe aanpak van ondermijnende criminaliteit

Jorren Scherpenisse, Mark van Twist, Jorgen Schram

Vernieuwing onder ogen

Opnieuw leren kijken naar de verandering van de rijksdienst

Martijn van der Steen, Mark van Twist, Bram van Vulpen, Andrea Frankowski

Volhouden en doorgaan

Escalatie van commitment in het openbaar bestuur

Martin Schulz, Nancy Chin-A-Fat, Mark van Twist, Martijn van der Steen,

Daphne Bressers

Werken met City Deals

Invulling geven aan multi-temporal governance

Jorren Scherpenisse, Martin Schulz, Mark van Twist

Patronen van politiek

De Arnhemse bestuurscultuur in meervoud

Paul Frissen, Martin Schulz, Nancy Chin-A-Fat, Bram van Vulpen, Ilsa de Jong

Thuis en zitten

Eigenheid in het thuiszittersbeleid

Martin Schulz, Daphne Bressers, Mark van Twist, Martijn van der Steen

Strategie (z)onder spanning

Anders werken aan bereikbaarheid

Martijn van der Steen, Ilsa de Jong, Mark van Twist

Politieke fragmentatie

Balanceren tussen effectiviteit, legitimiteit en representativiteit

Martin Schulz, Paul Frissen

Publicaties uit eerdere jaargangen zijn te vinden op www.nsob.nl

COLOFON

© 2020

ISBN NUMMER

978-90-75297-97-3

FOTOGRAFIE

Femke van den Heuvel

ONTWERP

Ontwerpwerk, Den Haag

Nederlandse School voor Openbaar Bestuur

www.nsob.nl

Over NSOB

De Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB) is een hoogwaardig onderwijs- en onderzoeksinstituut in het hart van de hofstad. Binnen dit instituut worden wetenschappelijke kennis over en praktijkervaring met het Nederlandse openbaar bestuur met elkaar verbonden. De NSOB organiseert opleidingen, publieke debatten en verzorgt wetenschappelijke en professionele publicaties.