

De veranderende gemeente

Tab 9. Medewerkers, managers en adviseurs



Inleiding

In het boek en in deze tekst zijn veel nieuwe begrippen langsgeslagen: veranderfonteintjes, kreesurfen, taalgenootschappen met privéaanlegsteigers, ontkoppelparadijzen, plakbandtaal, verandertrajectcompetitie en noem ze verder allemaal maar op. Allemaal termen die zijn bedoeld om woorden te geven aan de verschijnselen die tijdens het DVG-onderzoek naar voren zijn gekomen. In deze tab gaan we terug naar de mens in de gemeente: de medewerkers, de managers en de organisatieadviseurs.

Zoals hoofdstuk 4 en 7 in het boek aantoonden, vormen gemeenten een relatief unieke context, die veel verschillende rationaliteiten, dynamieken, processen en gelaagdheden in zich bergen. In deze tab gaat het om de vraag hoe medewerkers, managers en organisatieadviseurs deze context ervaren. Hoe houden zij er hun hoofd boven water? Waar halen zij hun plezier vandaan? Vooral zal ik hier stilstaan bij de medewerkers; over de managers en de adviseurs heb ik in de andere tabs indirect al het nodige gezegd. De managers komen bijvoorbeeld aan bod in de tabs Taalgenootschappen met privéaanlegsteigers, Ontkoppelparadijzen en Managementtaal als plakbandtaal. De adviseurs zijn vooral te vinden in de tab Ragfijn, waar ik bijvoorbeeld inga op de wijze waarop je in gemeenten verandertrajecten kunt initiëren. Toch zijn er nog enkele thema's over managers en adviseurs die elders nog niet aan bod zijn gekomen. Op die thema's ga ik in deze tab in.

Deze tab begin ik met de medewerkers. Wat betekent de gemeentelijke context voor hen? En hoe gaan ze daarmee om? En doen ze dat allemaal op eenzelfde manier of zijn er daar verschillende patronen in te identificeren? Daarna komen de managers aan bod. Kort en goed gaat het erom hoe managers in gemeenten zich verhouden tot de enorme kruiwagen met kikkers waar zij op de een of andere manier leiding aan moeten geven. Tot slot komen de organisatieadviseurs aan het woord. Op die plaats in de tekst heb ik dan al beschreven hoe medewerkers in gemeenten reageren op verandertrajecten en hoe managers hun rol vorm proberen te geven. Kenmerkend voor organisatieadviseurs is dat ze in hun werk veel te maken hebben met uitgerekend die twee groepen: managers en medewerkers. Bij de leer- en onderzoekbijeenkomsten bleken veel van de aanwezige adviseurs hierover zeer vergelijkbare ervaringen te hebben. Ervaringen die in feite een spiegel vormen van datgene wat er bij medewerkers en managers gaande is.

Medewerkers: the homeless people

In het DVG-onderzoek ben ik onder meer uitgegaan van de institutionaliseringstheorie en het legitimiteitsperspectief (zie hoofdstuk 14 op de website). Ook heb ik het nodige verteld over de managementtheorie en de managementtaal als de gewoontetaal in gemeenten (zie de tab [Managementtaal als plakbandtaal](#)). Wat deze twee perspectieven gemeenschappelijk hebben, is dat ze de medewerkers van gemeenten als een soort afhankelijke variabele definiëren. Zeker bij de macro-institutionaliseringstheorie gaat het erom dat mensen in gemeenten veranderen onder invloed van maatschappelijke veranderingen en van de dominante rationaliteiten zoals die zich in het gemeentelijke veld ontwikkelen. Hierbij zijn het niet perse de managers die veranderingen managen, maar veranderen medewerkers gewoon omdat ze nu eenmaal deel uitmaken van de maatschappij en het gemeentelijke veld. Dit maakt dat ze min of meer onbewust en relatief passief mee worden gezogen met die veranderingen.²²⁹

In de conventionele managementtaal gaat de aandacht vooral uit naar het spanningsveld tussen doelen en strategische ambities enerzijds en de praktijk anderzijds: beweegt en verandert de praktijk al in de juiste richting? In dit discours worden medewerkers in wezen gekaderd als objecten, wier identiteit begrepen wordt in termen van de mate waarin ze meebewegen richting de formele doelen en strategieën. Het draait niet om de vraag wie de mensen zijn, maar vooral om de vraag of er bij hen sprake is van verandering of van weerstand tegen verandering. Ook in de managementbenadering worden medewerkers dus enigszins gereduceerd tot afhankelijke wezens, waarbij het er alleen om gaat of ze de juiste kant op bewegen of niet.* Zowel in de institutionaliseringsliteratuur als in de managementliteratuur ontbreekt, uitzonderingen daargelaten, zodoende het zicht op de medewerker als subject, met al zijn emoties, ervaringen, relaties met collega's, voor- en afkeuren en handelingstendensen. Metaforisch gesproken zou je kunnen zeggen dat de subjectieve mens in deze twee benaderingen dus eigenlijk een soort dak- en thuisloze is. Juist deze tab wil hem een (geschreven) onderdak bieden. Hoe ervaren medewerkers in gemeenten datgene wat ik in het boek en deze tekst allemaal heb beschreven?

* Uiteraard is dit weer een ideaaltypisch beeld, waar tal van nuanceringen op aan te brengen zijn.

Wat overkomt ons allemaal?

Tijdens de vele gesprekken, bijeenkomsten, casestudy's en interviews heb ik veel contacten met gewone medewerkers van gemeenten mogen hebben: de ambtenaren. Om me in hun ervaringen te verdiepen, heb ik me niet primair georiënteerd op de normatieve literatuur over 'De Ideale Ambtenaar van de Toekomst', of de ambtenaar 2.0, 3.0. en misschien wel 4.0. Maar gewoon op de ambtenaar van nu: wat maak je concreet mee als je in een gemeente werkzaam bent? Als ik al de ervaringen van de ambtenaren met wie ik contact heb gehad op een rijtje zet, dan maken ze inderdaad het nodige mee. Om te beginnen hebben ze natuurlijk gewoon hun eigen werk dat ze zo goed mogelijk proberen te doen, inclusief al de ervaringen en ups en downs die daarbij horen. Maar daarnaast ook:

- **Frustratie**

Soms vind je als ambtenaar dat er echt wat moet gebeuren en dat er echt iets gedaan moet worden om bepaalde acute problemen die jij ziet op te lossen. Maar door de grote verwevenheid van veel onderwerpen moet je eindeloos veel gesprekken voeren om dingen voor elkaar te krijgen. Ook pakt het management vaak niet door, wacht het lang en verschuilt het zich achter eindeloze besluitvormingsprocessen, waardoor er weliswaar veel gepraat wordt, maar niets gedaan.²³⁰

- **Onduidelijkheid**

Je krijgt een continue stroom van formele beslissingen, regels, structuren, veranderplannen, doelen, ambities en kreten over je uitgestort. Veel van die zaken komen echter voort uit machtsdynamieken, waardoor ze vaag en ambigu zijn, niet goed te begrijpen en te vertalen zijn voor de eigen praktijk, niet goed te relateren zijn aan je eigen disciplinaire achtergrond, taal en ervaring, en waarbij het bovendien niet duidelijk is in hoeverre jij er nu concreet mee aan de slag moet en op welke termijn.²³¹ Voorts maakt het gegeven dat er heel veel dingen tegelijkertijd spelen het onmogelijk om overal gevolg aan te geven. Dus wat is nu wel belangrijk en wat niet?

- **Koerswisselingen**

Door veranderende machtsverhoudingen tussen de verschillende rationaliteiten wordt de koers van verandertrajecten regelmatig verlegd. Een van de deelnemers aan een medewerkersbijeenkomst hierover:

“In onze gemeente zijn we een paar jaar geleden begonnen met een reorganisatie van het sociale domein. Net toen dat traject een beetje

op gang begon te komen, werd het opeens gestopt. We zouden namelijk gaan herindelen en gaan fuseren met een andere gemeente. Maar op de een of andere manier is dat ook gestopt. Die herindeling ging niet door. Waarom? Ik heb geen idee. Toen kreeg de gemeentesecretaris ruzie met de burgemeester en moest de gemeentesecretaris opstappen. We kregen toen een interimmer, die ook weer met allerlei veranderingen op de proppen kwam. Vervolgens kregen we een nieuwe burgemeester. En die heeft nu besloten dat er een gemeentebrede reorganisatie moet komen, waarbij de hele gemeente op de schop gaat omdat we een 'Agile organisatie' moeten worden, of zoiets. Op mij al dit soort bewegingen heel erg vluchtig en gejaagd over. Als het ene verandertraject mislukt, hollen we meteen door naar een ander verandertraject. Het is allemaal heel veel en heel vluchtig. Er wordt dan ergens weer heel hard iets geroepen en dan ga je kijken wat er daarna gebeurt. Meestal is dat weinig of niks. En op het moment dat je dan denkt dat het niets meer wordt, roept er opeens een ander weer iets, vaak ook iets dat weer een hele andere kant opgaat. Tegenwoordig hoor ik het eerst allemaal maar eens beleefd aan. En vervolgens ga ik meteen in de wachtstand: 'eens kijken of dit wel wat wordt'. Ik zit er dan echt in met de gedachte: bel me maar op als je zover bent.!!

De steeds van koers wisselende veranderingen schrijven medewerkers vooral toe aan wisselende machtsverhoudingen. Een andere deelnemer hierover:

!!Dat die veranderingen soms alle kanten opgaan, hangt samen met steeds veranderende machtsverhoudingen. Dan heeft die coalitie, persoon of groep het voor het zeggen. Die zinken dan weg. En vervolgens komt er een nieuwe groep machthebbers die dan weer hele andere dingen roepen.!!

Zeker als de verandertrajectcompetitie en de interne machtsdynamieken intens zijn, is de kans groot dat medewerkers de wisselende verandertrajecten gaan ervaren als onderdelen van politieke spelletjes die in hun gemeente gaande zijn. Waarbij ze niet meer het idee hebben dat de gemeente er beter door zal gaan functioneren.²³² Een andere ambtenaar:

“Wat dit alles met me doet? Nou, er is in ieder geval enorm veel geroddel en achterklap. Maar ook veel apathie. Ze doen maar. Wij werken wel gewoon door en doen ons ding. Maar voor de mensen die met grote projecten en verandertrajecten bezig zijn is dit natuurlijk een crime. Dan moeten ze weer die kant op, dan weer die kant, en dan weer terug. Wat je ziet, is dat sommige verandermanagers en projectleiders de kont tegen de krib gooien. Ze kiezen gewoon hun eigen koers. Anderen duiken en proberen het allemaal toch zo goed en zo kwaad als het gaat zo te regelen, dat hun project gewoon door kan gaan. Maar er zijn er ook die opstappen. Die gaan weg. En dan zit er dus tijden niemand op de plek om zo’n traject aan te sturen. Maar ja, dat maak je dus allemaal mee.”

- Externe schaamte

Zeker in het kader van de ontwikkeling naar een netwerksamenleving en een participatiemaatschappij en de invoering van de Omgevingswet, proberen ambtenaren van veel gemeenten zich op een andere manier te verhouden tot de inwoners. Niet meer als lastige mensen die zich maar moeilijk aan onze gemeentelijke regels houden, maar als mondige en betrokken bewoners, die goede ideeën kunnen hebben over wat er in hun wijk zou moeten gebeuren. Meer en meer opent dit de oren en ogen voor datgene wat de burgers echt te vertellen hebben en waar zij echt mee bezig zijn. Maar tegelijkertijd zien ambtenaren hierdoor zo soms ook heel duidelijk welke vreemde, bureaucratische en afwijzende gedragingen de gemeente de afgelopen tijd voor haar eigen burgers heeft vertoond. En in voorkomende gevallen schamen ze zich daarvoor. Proberen ze dit intern aan te kaarten, dan leidt dat al snel tot scheve ogen. Zeker bij de mensen van de oude stempel. Een deelnemer aan een van de bijeenkomsten:

“Als je dan naar buiten toe gaat om met burgers en bedrijven in gesprek te gaan, dan ben je bij je eigen collega’s soms al snel verdacht. Dat was niet de bedoeling! Dus als je dan terugkomt, moet je op eieren lopen om ervoor te zorgen dat je kop er niet wordt afgehakt.”

Hoe ga je als medewerker dan om met die gevoelens van schaamte?

- Geen gezichtsverlies lijden (*keeping face*)

Zoals ik in hoofdstuk 14 op de website aangaf, is het voor het behoud van de gemeentelijke legitimiteit van groot belang dat de ambtenaren

bij wijze van spreken bij nacht en ontij bereid zijn om op te komen draven om het mooie verhaal over de gemeente te vertellen. Steeds moeten zij in het achterhoofd meewegen of datgene wat ze doen geen schade op kan leveren voor de reputatie van de gemeente. Waarbij dus nadrukkelijk vermeden moet worden dat de poppen aan het dansen gaan bij de wethouders of in de raad. Ook dit levert ongemakkelijke gevoelens op. Ten eerste moet je dus heel goed in de gaten hebben wat je wel en niet kunt maken, wat van dag tot dag kan wisselen. En ook moet je soms verhalen ophangen die hooguit 'in de buurt van de waarheid' zijn. Ook het moeten opdraven om het mooie verhaal te houden kost soms veel tijd en energie en kan tot gevolg hebben dat je hele planning in de soep loopt.

- Managementtaals praten

Om professioneel over te komen, is het van belang dat je je op de juiste momenten en bij de juiste gelegenheid bedient van een taal die niet de jouwe is. Ook moet je plannen over je werk maken; erover rapporteren en word je geïnspecteerd en gecontroleerd in een taal en in bijbehorende formats die soms ver verwijderd zijn van de dagelijkse lokale praktijk waarin je bezig bent en de professionele taal die je daarbij spreekt (zie ook de tab Managementtaal als plakbandtaal).²³³

- Street-level bureaucrat

Zoals uit het fameuze onderzoek *Street-level bureaucracy* (2010) van Lipsky blijkt, is de realiteit van het ambtenarenbestaan dat je van alles en nog wat moet, terwijl de benodigde middelen chronisch ontoereikend zijn en dat er op tal van plaatsen onbezette vacatures zijn, zodat je allerlei bordjes in de lucht moet houden die niet je eigen bordjes zijn.²³⁴ Ook kunnen ambtenaren soms pijnlijke spanningsvelden ervaren tussen hun klantgerichtheid enerzijds en de regels, protocollen en standaarden anderzijds. Liefst wil je natuurlijk zo dienstverlenend mogelijk zijn voor individuele inwoners en bedrijven. Tegelijkertijd word je door allerlei standaardiserende regels, protocollen, werkafspraken en structuren ernstig ingeperkt in je mogelijkheden om daadwerkelijk in te spelen op individuele wensen. Waarbij jij vervolgens ook nog eens degene bent die dat op een 'klantvriendelijke' manier duidelijk moet maken. Soms zelfs leidend tot agressie en intimidaties van diezelfde 'klanten'.

- Ondernijning van zelfvertrouwen

De meeste formele verandertrajecten zijn getooid met indrukwekkende en soms vrolijke, positieve kreten als 'op weg naar een lerende organisatie', 'de klant centraal', 'naar een dienstverlenende cultuur' en 'het huis

op orde'. Tegelijkertijd kunnen deze kreten door de ambtenaren worden opgevat als een directe belediging van datgene wat ze al jaren aan het doen zijn: 'Hoezo "naar een dienstverlenende cultuur"? Wat loop ik hier verd... nou al die jaren al te sappelen om het de burgers zo goed mogelijk naar de zin te maken!' En ook: 'Hoezo "lerende organisatie"? Doe ik het nu verkeerd dan? En dachten ze nou echt dat ik de afgelopen jaren niets geleerd heb? Hoe komen ze erbij?' En als je niet uitkijkt, roepen deze bozige reacties op hun beurt weer nieuwe verandertrajecten op die tot doel hebben het *ownership* te vergroten, je te inspireren en je te stimuleren tot verdere ontwikkeling, *commitment* en *employability*.

- Cynisme

Juist door de continue concurrentie tussen de kreten en veranderinitiatieven die aan alle kanten de gemeentelijke organisatie binnenkomen, worden de ambtenaren overladen door een steeds wisselend koor van fraaie verhalen, indrukwekkende brochures en banners, trainingen, stickers en noem allemaal maar op. Zeker als deze elkaar ook nog eens snel afwisselen, is het moeilijk om elk van die trajecten en verhalen serieus te blijven nemen.²³⁵ Al snel wordt elk nieuw veranderinitiatief dan opgevat als het zoveelste 'snoepje van deze week' en als de laatste modegril die wel weer zal overwaaien.

- Veranderverdosis

Ook al neem je als ambtenaar de veranderingen die er gaande zijn wel serieus, dan nog zijn het er soms simpelweg veel te veel tegelijkertijd. Een geïnterviewde ambtenaar hierover:

“In de raad heb je de politieke groepen die in de raad dominant worden dan andere groepen. Die dominante groepen willen dan van alles. Tegelijkertijd heb je een maatschappij die sterk aan het veranderen is. En dat alles slaat neer op de gemeentelijke organisatie. Maar al die ontwikkelingen zijn vaak heel lastig te vatten. Je kunt ze soms ook niet allemaal vatten. Daarnaast zijn we bij onze gemeente bezig met allerlei samenwerkingstrajecten en met een herindeling. Het gevolg van zo'n herindeling is dat er opeens een heel grote groep nieuwe collega's binnen komt zetten, die ook weer van alles willen. Verder kom je in die samenwerkingstrajecten ook steeds opnieuw mensen tegen die van alles en nog wat willen, waarvan het maar de vraag is of we dat binnen onze gemeente allemaal ook willen en kunnen. En ook heb je de enorme brede range aan producten en diensten die we als gemeente moeten leveren.

En daar zijn continu veranderingen en vernieuwingen gaande. Producten veranderen, diensten veranderen, werkprocessen veranderen. **||**

Een ex-gemeentesecretaris hierover:

||Als je naar gemeenten kijkt, praat ik niet meer over *verandertrajecten*, maar over *transities*. Het gaat echt om anders denken en functioneren. Meestal spelen er zo'n twintig transities tegelijkertijd. Vaak staan ze haaks op elkaar. En ze hebben allemaal een eigen logica en een eigen bestaansrecht. **||**

Uit een al wat ouder onderzoek is ooit naar voren gekomen dat mensen maximaal twee verandertrajecten tegelijkertijd aankunnen.²³⁶ Welke gevolgen zou het hebben als zij met meer dan twintig trajecten tegelijkertijd te maken hebben?

- Knullig verandermanagement

Als het om individuele verandertrajecten gaat, dan worden die verandertechnisch niet altijd even handig aangepakt, zo blijkt uit het onderzoek. Soms worden de ambtenaren in het geheel niet geconsulteerd en krijgen ze bepaalde veranderingen en vernieuwingen simpelweg top-down opgelegd. Soms roepen verschillende managers over dezelfde verandering heel verschillende dingen. Ook komt het voor dat het voor de medewerkers niet duidelijk is wat nu precies de bedoeling is. Een deelnemer van een werknemersbijeenkomst hierover:

||Bij ons zijn we naar zelfsturende teams gegaan. De teamhoofden zijn iets anders gaan doen, dat heet nu *concernsturing*. Maar het is nog totaal niet duidelijk wat die teamhoofden nu eigenlijk aan het doen en zijn. **||**

Een andere deelnemer:

||Ja dit herken ik bij ons ook. Bij ons zijn we ook toegegaan naar een plattere organisatie. Er is een managementlaag tussenuit gehaald en er is nu een laag met 'senior medewerkers'. Die hebben een coördinerende rol. Maar er is totaal geen duidelijkheid over waar die mensen nou precies over gaan en waar ze zich wel en niet mee moeten bemoeien. Zijn ze vooral voor de inhoud, of meer voor de leiderschapskant? **||**

Ook komt het voor dat adviseurs en managers elkaar *linea recta* tegenwerken, getuige het volgende citaat:

“In onze organisatie is de grote verandering dat we de verantwoordelijkheden laag in de organisatie aan het leggen zijn. In de netwerkmaatschappij kun je niet alles meer van bovenaf sturen. Er loopt hier nu een extern adviesbureau rond om dit voor elkaar te krijgen. Maar een deel van het management heeft hier grote moeite mee. Die gaan juist nog meer sturen en nog meer hiërarchie introduceren. Maar snap je dan dat wij gewoon geen idee meer hebben wie we nou moeten geloven?”

Uiteraard gaat er ook zeker het nodige goed. Maar als je deze opsomming op je laat inwerken, dan is het toch eigenlijk voornamelijk kommer en kwel wat je als getroebleerde ambtenaar allemaal over je heen krijgt? Reden genoeg om dan maar bij de pakken neer te gaan zitten? Hoe reageren de ambtenaren op al deze dynamieken?

Praxis

Afgaand op de onderzoeksresultaten van het DVG-onderzoek is de conclusie zeker niet te rechtvaardigen dat ambtenaren eigenlijk niet veel meer rest dan de handdoek in de ring te gooien. Integendeel, zou ik haast zeggen. Waar dit theoretisch gesproken om draait, is de vraag of je ambtenaren ziet als *homeless people*, die passief zijn overgeleverd aan datgene waar ze mee geconfronteerd worden, of dat je ze vanuit een ander perspectief beschouwt.

Hier kies ik voor een ander theoretisch perspectief, een perspectief waarbij medewerkers – professionals – een veel actievere rol wordt toegedicht. Dit andere theoretische perspectief draait om de term *praxis* (niet te verwarren met de naam van een bekende bouwmarkt).²³⁷ *Praxis* gaat over de vraag of je mensen in organisatie beschouwt als een passief resultaat van alles wat op hen afkomt of hen opvat als relatief autonome sociale actoren, die actief vormgeven aan hun eigen werkelijkheid. Vertaald naar ambtenaren in gemeenten, kent dit concept twee uitgangspunten:

1. ambtenaren zijn weldenkende en bewuste mensen die kritisch nadenken over datgene wat hun overkomt en die zelf alternatieve betekenisgevingen en acties ontwikkelen om met hun omstandigheden om te gaan;
2. ambtenaren houden deze alternatieve acties en betekenisgevingen niet

voor zichzelf, maar proberen anderen te vinden die er ook zo over denken, waarbij ze zich met die anderen verbinden, zodat zij er niet meer alleen voorstaan en gezamenlijk kunnen reageren en handelen.*

Praxis kadert ambtenaren dus niet als passieve slachtoffers van alles wat hun overkomt, maar juist als *agents*, als mensen die actief vormgeven aan hun eigen praktijksituatie inclusief alle ups en downs die ze daarin meemaken.²³⁸ Een term die in dit verband bij een van de reflectiesessies van het DVG-onderzoek opdook, is *changewise*; zie de kadertekst.

Changewise

Mensen die *streetwise* zijn hebben veel dingen geleerd die je niet op school leert, maar in de praktijk van het leven. Mensen die *streetwise* zijn, hebben mensenkennis, weten hoe het balletje echt rolt en bij wie je moet zijn als het echt spannend wordt. Het zijn mensen die goed kunnen manipuleren, die handig tussen de regels van de wet door weten te manoeuvreren en die dingen weten die niemand anders weet. *Streetwise* gaat dus over het bezitten van vaardigheden en een juiste houding om te overleven in een onoverzichtelijke stedelijke omgeving. Het woord *changewise* is hiervan afgeleid: de term doelt op het gegeven dat ambtenaren allerlei verschillende manieren hebben ontwikkeld om om te gaan met al de veranderingen en verandertrajecten die ze over zich heen krijgen, inclusief alle tegenstrijdigheden die ze daarbij ervaren. Daarbij kiezen ze strategisch voor de veranderingen waarin ze wel energie steken en welke niet, en hoe ze reageren op activiteiten die in het kader van verandertrajecten worden ondernomen.

Changewise omgaan met een wirwar aan verandertrajecten

Bij een van de casestudy's hebben we nader kunnen onderzoeken wat *changewise* inhield. Het ging om een de casestudy bij een middelgrote gemeente, waar we via het intranet van die gemeente iedereen de vraag hebben voorgelegd met hoeveel verandertrajecten en veranderingen ze op dat moment werden geconfronteerd. Gemiddeld bleek dat de medewerkers daar te maken hadden met 23 verandertrajecten en veranderinitiatieven. Al de veran-

* Een parallelle redeneerwijze heb ikzelf aangeduid in termen van *petrischaaltjes*, *ideeënseks* en *betekeniswolken*.

dertrajecten en -initiatieven die bij de intranetenquête genoemd werden, zijn op een lijst gezet. Deze lijst hebben we daarna voorgelegd aan de deelnemers van een bijeenkomst die in het kader van de casestudy georganiseerd was. Die deelnemers (N = 25) is gevraagd om aan te geven welke verandertrajecten en -initiatieven ze nu echt belangrijk vonden: 'Geef aan in welke trajecten je nu echt energie steekt en waarvoor je je echt actief inzet.' Je kunt duidelijk zien hoe het *changewise* daar uitwerkt. De score van trajecten waar de deelnemers zich echt voor inzetten, viel namelijk significant lager uit. Gemiddeld zijn zij namelijk echt actief voor maximaal 13 trajecten. Daarbij spenderen zij de minste energie aan formele gemeentebrede trajecten (zij zetten zich actief in voor 3 van de gemiddeld 9 formele trajecten), spenderen zij wat meer energie aan trajecten die de eigen kolom of discipline aangaan (gemiddeld 7 trajecten waarvan zij er 4 actief steunen) en zijn zij vooral bezig met particuliere initiatieven en lokale veranderacties (gemiddeld 4, die zij ook alle 4 steunen).

Het is dus zeker niet zo dat ambtenaren niet zouden willen veranderen, integendeel. Tegelijkertijd zijn ze *changewise* en bestaat hun praxis eruit dat ze heel kritisch en strategisch met al de veranderingen omgaan: waar spendeer ik mijn energie wel en waar niet aan?

Wat houdt changewise in de praktijk in?

Tijdens diverse bijeenkomsten hebben we nader gesproken over de vraag wat *changewise* concreet inhoudt. Hoe reageer je* op al de verandertrajecten en veranderinitiatieven, kreten, verhalen en acties die op je afkomen? In grote lijnen zijn de volgende patronen in deze reacties te herkennen:

- Zo diffuus mogelijk reageren
Geen ja en geen nee zeggen, eromheen draaien. En als dat niet werkt, 'difficulteren': hele verhalen opschrijven waarin je op tal van dimensies aangeeft dat de verandering grote risico's met zich meebrengt, veel nadelen heeft en op diverse punten haaks staat op eerdere beslissingen of staand beleid. Een alternatief met hetzelfde effect is:

“Dat je nog wel een lang stuk schrijft over de verandering, maar dat je eigenlijk al weet dat je er daarna nooit meer iets over zult horen.”

* Deze je kan ook een operationele leidinggevende, middelmanager enzovoort zijn.

- Naar de mond praten

Dit is het 'iedereen tevreden houden' dat je tegenkwam in de tab [Ontkoppelparadijzen](#). Dus gewoon ja zeggen, meedoen en deelnemen aan de bijeenkomsten die in het kader van het verandertraject wordt georganiseerd. Bij een van de casestudy's hadden de organisatieadviseurs voor deze groep zelfs een aparte naam: *werkgroep toeristen*. Dit zijn mensen die braaf bij de meeste workshops van het verandertraject langskwamen en er vervolgens in hun eigen praktijk weinig mee doen. Wat je zo doet, is laten zien dat je er op belangrijke momenten bij bent, waarbij je doet alsof je de verandering belangrijk vindt en je vooral managementtaals praat (zie de tab [Managementtaal als plakbandtaal](#)). Maar tegelijkertijd ga je in de praktijk gewoon verder met wat je altijd al deed en trek je je verder niet al te veel aan van het verandertraject (zie ook het concept 'spiegelen' in de tab [Veranderfonteintjes](#)). Een wethouder bij een casestudygemeente hierover:

“Het mt komt dan op de proppen met een verhaal dat we naar een nieuwe visie en missie toe moeten. Dat betekent dus dat we weer van alles en nog wat moeten gaan doen. En ja hoor, er komen dan allerlei participatieve workshops, waarbij we moeten schilderen, plaatjes plakken en flip-overvellen volschrijven. Wat de meesten hier doen, is maar gewoon meedoen. Dus ikzelf heb ook heel wat afgeschilderd en het in workshops over vage dingen gehad zoals *prestatiecultuur* en dat soort zaken. Maar op een gegeven moment is het klaar en dan gaat het vanzelf weer over. Dan ligt het fraai vormgegeven visieboekje her in der in het gemeentehuis en dan kunnen we weer gewoon verder met ons werk.”

- Vakmatig overpoweren

Je kunt je vakkennis en je dossierkennis inzetten om tegengas te geven aan de veranderaars. Een van de deelnemers aan een werknemersbijeenkomst:

“Je compenseert de gevolgen van de veranderingen door enorme dossierkennis. Dan kan niemand je wat maken.”

- Formeel doen

Je verschuilen achter regels, zeggen dat je geen toestemming hebt van

je superieur, dat dit niet in je taakomschrijving staat of dat je het simpelweg te druk hebt.

- Coalities bouwen

Als je tegen een verandering bent of als je het idee hebt dat die verandering niet functioneel is voor datgene waar jij mee bezig bent, dan moet je ervoor zorgen dat anderen dat ook vinden. Dan kun je samen een sterkere vuist maken om geen energie te hoeven steken in die verandering. Bij een werknemerssessie:

//Je moet er altijd voor zorgen dat je coalities om je heen bouwt die je steunen. Dan sta je sterker.//

- Bijplakken

Bijplakken houdt in dat je wel met een verandering aan de slag gaat, maar dat je die verandering dan wel op tal van onderdelen bijschaaft en op maat maakt voor je eigen groep. Een ambtenaar hierover:

//Bij ons zijn veranderingen deels gestuurd, deels ad hoc. Er worden dan wel formele verandertrajecten aangekondigd, maar voordat die eenmaal op gang zijn, is er meestal alweer van alles veranderd in de praktijk. Dus in de praktijk plakken we er dan van alles aan en passen we de verandering zodanig aan, dat die geen bedreiging meer is of dat die in ons eigen voordeel werkt.//

- Met de verandering aan de haal gaan

Heel enthousiast reageren, overal bij gaan zitten en meedoen aan alle workshops, voorstellen doen en je tegen het veranderprojectteam aan gaan bemoeien. Enerzijds omdat je de verandering zelf inhoudelijk ziet zitten, anderzijds omdat het meedoen met de verandering bepaalde machtsvoordelen en neveninkomsten oplevert (zie de tab [Veranderfonteintjes](#)).

Het is overigens niet zo dat alle ambtenaren op dezelfde manier *changewise* zijn. Veelzeggend in dit verband is een citaat van een ambtenaar uit een grote gemeente:

//Ik zie eigenlijk twee uitersten. Aan de ene kant de medewerkers die vooral afwachten. Die bij welke verandering dan ook gewoon niet in beweging

komen en afwachten of er ooit iets concreets uit zal komen. Aan de andere kant zijn er ook medewerkers die geweldig geïnteresseerd zijn in de veranderingen. Die springen er meteen op: hoe gaan we dit doen? Hoe moeten we dat doen? Daartussenin heb je allerlei varianten en overgangsvormen in de reacties op verandertrajecten. //

Uit de analyse van de onderzoeksdata blijkt dat er grosso modo drie verschillende patronen (rollen) zijn te identificeren binnen het *changewise*-zijn:

1. veranderfontejntjes;
2. aanklagers;
3. conservatoren.

1. Veranderfontejntjes

De veranderfontejntjes komen uitgebreid aan de orde in de tab [Veranderfontejntjes](#). Zij beschouwen de onoverzichtelijke en steeds veranderende mêlée aan veranderinitiatieven en al de dingen die in de gemeente misgaan, als een *Fundgrube* voor het opstarten en versterken van veranderingen die zijzelf belangrijk vinden. Al de problemen, missers, bloopers die de grote verzameling verandertrajecten met zich meebrengen, zijn precies het voer dat ze zoeken en dat hun aanleidingen en alibi's verschaft om hun punt te maken. In voorkomende gevallen combineren ze dit dan met [Kreetsurfing](#), waarbij ze zeggen aan te haken bij bepaalde formele verandertrajecten, terwijl ze tegelijkertijd soms heel andere dingen doen dan waar die formele trajecten over gaan. Al het gedoe met de vele verandertrajecten is voor de veranderfontejntjes dus juist geen deprimerend probleem, maar eerder een enthousiasmerende oplossing voor datgene waar zijzelf mee bezig zijn.

2. Aanklagers

Aanklagers maken het voor zichzelf veilig door te kiezen voor een cynische houding, vaak samen met andere gelijkgezinden. Juist bij hen tiert de roddel en achterklap welig. Steeds bekritisieren ze veranderinitiatieven door de vinger naar anderen te wijzen: 'Dat doet hij alleen maar voor zijn eigen cv', 'Dit gaat toch niet helpen.' Of: 'Dit is oude wijn in nieuwe zakken.' Ook beroepen ze zich op regels en procedures, formele afspraken ('Dit heb ik niet zo afgesproken bij mijn functioneringsgesprek.'). En bovendien hebben zij het meestal heel erg druk. Vaak komen deze mensen ook niet opdagen bij bijeenkomsten over veranderingen. Of ze komen juist wel, maar gaan dan met een lang gezicht achter in de zaal zitten, waarbij ze regelmatig bezig zijn met hun smartphone.

3. Conservatoren

De conservatoren zijn al eerder aan bod geweest, en wel als een van de typen veranderfontejntjes. Uit een medewerkersbijeenkomst:

“Er is ook een grote groep medewerkers die gewend is vanaf het eigen bureau te werken en te denken. De regels, wetten en richtlijnen zijn voor hen het belangrijkste. Daar moeten de burgers zich gewoon aan houden. En het is hun rol om ervoor te zorgen dat de burgers dat doen.”

Conservatoren zijn mensen die het belang van datgene wat ze doen centraal stellen. En dat ook zo goed mogelijk willen doen. Het zijn dan ook geen conserveerders, in die zin dat ze alles willen conserveren en vastzetten. Maar juist conservatoren, zoals beheerders van kunstverzamelingen. Ze zijn continu bezig om hun kunstverzameling te onderhouden en uit te breiden waar dat kan en past. Hun beroepsmatige trots maakt dat ze soms wel eens de neiging hebben om het belang van hun werk te overrationaliseren.²³⁹ Maar tegelijkertijd staan ze wel degelijk open voor veranderingen. Maar dat moeten dan wel veranderingen zijn waarvan het duidelijk is dat die datgene waar ze mee bezig zijn alleen maar nog beter en nog professioneler maken. Passen veranderingen niet in hun plaatje, dan zijn ze goed in staat om de veranderboot af te houden (zie de opsomming hiervoor). Dit afhoudende gedrag maakt dat er al snel een negatief oordeel over de conservatoren wordt geveld. Maar vanuit de optiek van de Ontkoppelparadijzen voegen de conservatoren juist veel toe aan de gemeentelijke variëteit, een variëteit die heel noodzakelijk is om in te kunnen springen op de gedifferentieerde en gefragmenteerde omgeving.²⁴⁰ Een mooie term die de functie van de conservatoren goed aanduidt is *organisationale zwaartepunten*.²⁴¹ Deze ambtenaren zorgen er te midden van de mêlee van al de veranderingen en machtsdynamieken voor, dat basisprocessen en -taken gewoon goed, zorgvuldig en correct worden gerealiseerd en – daar waar zij dat relevant achten – ook regelmatig worden geüpdatet.

Verschillen tussen veranderfontejntjes, aanklagers en conservatoren

Zou je de verschillende reactiepatronen en rollen met elkaar verbinden, dan ontstaat een (hypothetisch) beeld als in tabel 1.

Reactiepatronen	Veranderfonteintjes	Aanklagers	Conservatoren
Diffuus reageren		✓	✓
Naar de mond praten	✓	✓	✓
Vakmatig overpoweren			✓
Formeel doen		✓	✓
Coalities bouwen	✓	✓	✓
Bijplakken	✓		✓
Aan de haal gaan met de veranderingen	✓		

Tabel 1. Verschillende *changewise*-reactiepatronen voor verschillende rollen

Niches

Is het voor de ambtenaren dus kommer en kwel wat de klok slaat? Nee, ik denk eerder juist het tegenovergestelde. Juist door de hoge mate van *loose coupling* bieden gemeenten de ambtenaren tal van niches om datgene te doen wat zijzelf belangrijk en leuk vinden. Zij erkennen dat ze weliswaar op veel momenten dingen moeten doen die ze onzin vinden, maar door 'iedereen tevreden te houden', scheppen zij hun eigen vrijheidsgraden. Dit lijkt wel wat op het zegeltjes sparen bij de supermarkt: als je je kaart vol hebt, krijg je iets leuks. Een citaat dat ik al eerder gebruikte:

„In wezen ben ik de hele dag bezig om te proberen iedereen tevreden te houden. Het gaat er gewoon om dat je zorgt dat men jou als legitiem ervaart. Dan moet je af en toe wel eens dingen doen die je tegenstaan of die niet leuk zijn. Maar zo organiseer je wel dat je daarnaast de dingen kunt doen die gewoon heel leuk zijn. Neem nou de P&C-cyclus. Daarin doe je allerlei dingen die gewoon moeten volgens zo'n P&C-proces. Daar doe ik gewoon aan mee, terwijl ik ze in feite onzin vind. Maar zo kan ik daar-

naast mijn eigen werk wel op mijn eigen manier doen op een manier die mij goeddunkt.!!

Een andere ambtenaar over de vele over elkaar heen buitelende verandertrajecten:

!!Maar ja, dat maak je dan toch allemaal maar mee. Hoe ik dan toch plezier in mijn werk houd? Heel eenvoudig: door me dan maar helemaal uit te leven in mijn eigen vakgebied. Dat vind ik interessant en zo heb ik toch best wel plezier in mijn werk.!!

Ook de ruimte om lokaal continu nieuwe dingen en dingetjes uit te proberen (veranderfonteintjes en conservatoren), waarbij de eigen lokaliteit (het eigen team, de collega's met dezelfde disciplinaire achtergrond) een soort veilige en vertrouwde haven vormt,²⁴² doet de ambtenaren plezier. En, zoals uit een van de leer- en onderzoekbijeenkomsten bleek, zij vinden het over het algemeen ook simpelweg leuk om in zo'n context te functioneren. Er gebeurt van alles, je maakt veel mee, hebt in wezen toch behoorlijk veel vrijheidsgraden en er wordt een groot beroep gedaan op je diplomatieke kwaliteiten en je vermogen om dingen zo te regelen, dat datgene wat jij belangrijk vindt goed gaat:

!!Het is maar hoe je ertegenaan kijkt. Ik vind het ook gewoon heel erg leuk, spannend en uitdagend om mijn eigen weg te vinden en mezelf te ontwikkelen in zo'n chaos!!

Dus

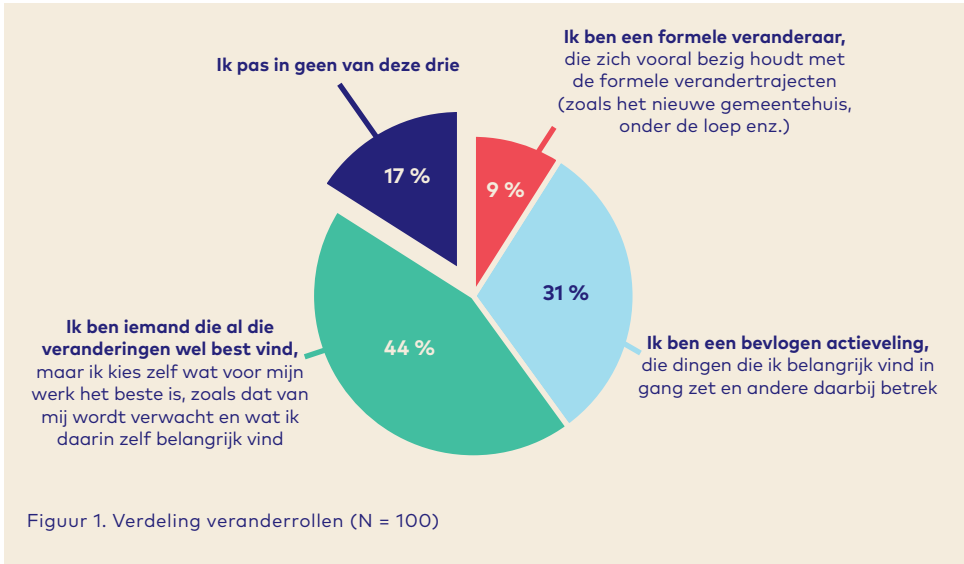
Wat al met geconcludeerd kan worden, is dat je aan de buitenkant misschien zou verwachten dat gemeenten voor hun ambtenaren een welhaast onmogelijke werksituatie scheppen. Aan de hand van het concept 'praxis', kan echter duidelijk worden gemaakt dat de ambtenaren zeker geen passieve slachtoffers zijn. Ze ontwikkelen allerlei eigen patronen om met de veranderingen om te gaan en er – zoals de conservatoren en veranderfonteintjes – zelfs bij te floreren. Bij diverse bijeenkomsten kwam bovendien naar voren dat je binnen gemeenten zelfs enorm veel kunt maken. Je moet bij wijze van spreken flink je best moeten doen om te worden ontslagen. Of, zoals een van de deelnemers ons in de nazit van een bijeenkomst verzekerde:

“Kijk, *in the end* heb je gewoon een vast contract. Dus in wezen kun je zo'n beetje alles doen en maken binnen een gemeente, zolang je maar niet in de billen van de secretaresse knijpt of een greep in de kas doet.”

De weegschaal

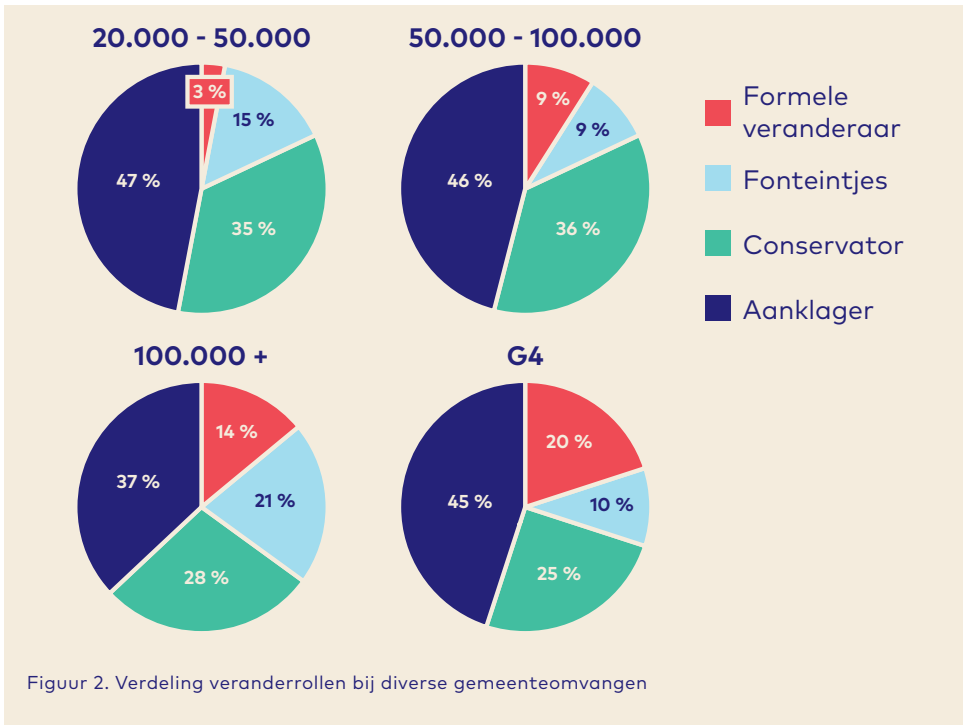
Al reflecterend op de manieren waarop er in gemeenten met veranderingen wordt omgegaan, zijn er dus verschillende reactiepatronen en rollen te ontwaren. Als ik alle partijen die bij verandertrajecten betrokken zijn nog eens op een rijtje zet, dan heb je ten eerste de managers, verandermanagers, projectleiders en adviseurs die zich bezighouden met de formele verandertrajecten. Dit kunnen trajecten zijn die voor de hele gemeente opgaan of trajecten die binnen een van de kolommen, clusters of disciplines worden uitgevoerd. Naast deze formele veranderaars heb je de veranderfontein-tjes, de af en toe eigenwijze eigenheimers, die op eigen gezag veranderingen entameren en proberen zo veel mogelijk mensen aan hen te binden, teneinde hun heterogene steunnetwerken zo groot mogelijk te krijgen. En daar dan weer naast heb je de conservatoren en diegenen die het eigenlijk allemaal wel mooi vinden en die zich, al klagend over anderen, terugtrekken in hun werk. Drie groepen, kortom: formele veranderaars, veranderfontein-tjes en mensen die het allemaal wel best vinden of alleen vakmatige veranderingen adopteren.

Een vraag die in dit verband opdoemde, was hoe groot elk van deze partijen eigenlijk is: hoeveel mensen houden zich op enig moment bezig met welke rol en hoe verhouden die groepen zich getalsmatig tot elkaar? Bij een van de casestudy's hebben we kunnen onderzoeken wat de verhoudingen tussen deze drie groepen waren. Hierbij hebben we een groep van honderd mensen uit deze gemeente gevraagd om zichzelf op deze categorieën te scoren. Figuur 1 schetst het beeld dat hieruit naar voren kwam.



Wat je in figuur 1 ziet, is dat de groep mensen die zich met formele verandertrajecten bezighoudt relatief gezien het kleinst is. Dat lijkt ook logisch, omdat het in dit geval gaat om managers, projectleiders en interne en externe organisatieadviseurs. Daarnaast valt op dat het gele vlak – de veranderfontein – relatief groot is. Groter in ieder geval, dan de blauwe taartpunt met de formele veranderaars. De groene taartpunt, ten slotte, beeldt de conservatoren en de aanklagers.

Tijdens een van de reflectiebijeenkomsten voor het DVG-onderzoek hebben we de deelnemers gevraagd om voor hun eigen gemeente in te schatten wat de verhoudingen tussen deze groepen waren. Daarbij hebben we de groep die veranderingen 'allemaal wel best vinden' opgesplitst in aanklagers en conservatoren. Figuur 2 toont de beelden die uit deze meting naar voren kwamen (N = 30).



Wat bij deze cirkeldiagrammen opvalt, is dat het aantal mensen dat zich met formele verandertrajecten bezighoudt procentueel toeneemt naarmate de gemeenten groter worden. Andersom daalt het percentage conservatoren in relatie tot de toenemende omvang van de gemeente. Wat daarentegen redelijk constant blijft, is de relatief grote groep aanklagers. Mogelijk is dit laatste een enigszins vertekende reflectie van de functionele achtergronden van de deelnemers van deze reflectiebijeenkomst (en mogelijk ook van de relatief geringe omvang en eenzijdige representativiteit van de steekproef). Veel van deze mensen zijn namelijk organisatieadviseurs of hr-gerelateerde functionarissen. Zoals ook uit de survey blijkt, ervaren zij vooral de geringe veranderbereidheid als een van de grootste struikelblokken voor gemeentelijke verandering. In de paragraaf over de adviseurs ga ik hier nader op in.

Al reflecterend op deze onderzoeksresultaten ben ik gaan nadenken over de vraag wat de verhoudingen tussen deze vier groepen nu eigenlijk zouden kunnen betekenen. Ik heb me daarbij geconcentreerd op twee vragen. Ten eerste de vraag hoe erg het eigenlijk is dat de groene groep respectievelijk de gele en grijze groep zo groot is. En ten tweede de vraag over de omvang

van de groep veranderfontejntjes in relatie tot de groep formele veranderaars. Wat zou dat kunnen betekenen?

De functie van de mensen die niet om veranderingen zitten te springen

Bij de casestudy waar de onderzoeksgegevens van figuur 1 vandaan komen, was ik bij de voorgesprekken al op een idee gekomen over de groene groep, dus mensen die maar moeizaam te porren waren voor de grote verandertrajecten die in de betreffende gemeente gaande waren. Een van de managementteamleden gaf in een voorgesprek namelijk aan:

//Bij mij zit een flinke groep mensen die ik gewoon niet te pakken kan krijgen. Wat ik ook probeer en hoe ik ze ook benader, ze stellen zich gewoon onbenaderbaar op. Ik krijg geen vat op ze.//

Deze opmerking triggerde bij mij de vraag of deze mensen misschien niet een bepaalde functie vervulden voor gemeenten. Dit kwam doordat ik namelijk sterk moest denken aan het gedachtegoed van Stuart Kauffman, de Amerikaanse theoretisch bioloog en onderzoeker van complexe systemen, wiens onderzoeksbevindingen ik veel gebruik in mijn boek *Organisatiedynamica*.²⁴³ Globaal weergegeven komt Kauffman er in zijn onderzoek op uit dat je in organisaties twee typen onderdelen hebt. Ten eerste onderdelen die zich voornamelijk richten op stabiliteit en datgene wat ze reeds kennen, namelijk hun vertrouwde routines en werkwijzen (dit kunnen teams, afdelingen, cliques zijn). Onderdelen, dus, die niet heel veel (willen) veranderen. Ten tweede onderscheidt hij onderdelen waar het veranderen aan de orde van de dag is. Hier borrelt en bruist het en is de ene vernieuwing nog niet gelanceerd, of de volgende duikt al weer op.²⁴⁴ Wat Kauffman nu ontdekt heeft, is dat er een zekere balans nodig is tussen deze 'stabiele units' en 'dynamische units', wil een organisatie (organisme) goed functioneren; onder goed verstaat hij hier dat organismen en organisaties met dergelijke balansen evolutionair gezien in het voordeel zijn. Zou je in een organisatie overwegend stabiele onderdelen hebben, dan zal de verandering en ontwikkeling van die organisatie niet heel groot zijn. Het tegenovergestelde, waarbij er in de organisatie alleen maar 'hot spots' zouden zijn, is zeker ook geen wenselijke situatie. Simpelweg omdat elke vernieuwing die ontstaat dan meteen weer overruled wordt door tal van andere vernieuwingen en veranderingen, zodat er niets beklijft. Bovendien zou de organisatie haar

integriteit verliezen en als los zand uit elkaar vallen.*

Juist deze gedachtegang schoot me te binnen toen ik dat management-teamlid bij deze casestudy-gemeente hoorde spreken over de onveranderbaarheid van een groep collega's. Hoe erg was dat nu eigenlijk? Zeker als je deze onveranderbare groepen opvat als conservatoren, is het misschien helemaal niet zo'n groot probleem dat ze er zijn. Als je het cirkeldiagram van deze gemeente ziet (figuur 1), dan zie je dat de 'niet-zo-vreselijk-veel-veranderenden' toch een flink deel van de populatie uitmaken. Ik heb verder niet kunnen onderzoeken of dit nu een probleem was of een oplossing. Wel heb ik van deze gemeente bij uitstek de gedachte overgehouden dat ze uitstekend functioneerde en op veel punten concreet bezig was met het samen met burgers, instanties en bedrijven aan de slag gaan, om samen met die partijen lokale verbeteringen te entameren. Misschien is het dus maar goed ook dat er een flinke groep organisationele zwaartepunten aanwezig is.

De uiteindelijke conceptteksten van het DVG-onderzoek zijn kritisch beoordeeld door een aantal 'tegenlezers'. Een van hen, prof. dr. Herman van den Bosch, noteerde bij de conservatoren de volgende fraaie zinsnede, die ik je niet wil onthouden:

!!Ik noem dit soort mensen altijd de ritmesectie in een band van improviserende musici.!!

Dynamiek in het aantal veranderfontejntjes

De tweede vraag die ik me naar aanleiding van de taartdiagrammen in figuur 1 en 2 stelde, is wat de omvang van de groep veranderfontejntjes is. Op basis van de onderzoekservaringen bij de vele verschillende gemeenten waarover data verzameld is, is mijn vermoeden namelijk dat de omvang van die groep in de tijd gezien fluctueert; in de ene periode zijn er veel meer veranderfontejntjes actief dan in de andere. Dit is een vermoeden, omdat het DVG-onderzoek geen longitudinaal onderzoek is, maar wel bleek 'cross-sectioneel' dat er bij sommige gemeenten veel meer veranderfontejntjes actief leken te zijn dan bij andere.

Net zoals bij de minder veranderingsgezinde mensen hiervoor, duikt ook hier

* In mijn eigen onderzoek (Homan, 2005 en 2017a) hanteer ik in dit verband de termen *game-* en *play-petrischaaltjes*, waarbij het gaat om de verhouding tussen het aantal stabiele *game*-schaaltjes versus het aantal steeds veranderende *play*-petrischaaltjes.

meteen de vraag op hoe erg het is dat het contingent veranderfontejntjes wat omvang betreft zou fluctueren. Is een groot contingent veranderfontejntjes op de een of andere manier beter of wenselijker dan een kleine groep? Tevens roept dit de vraag op wat die fluctuaties zou kunnen veroorzaken. Om de vraag te kunnen beantwoorden of het erg is als de groep veranderfontejntjes een fluctuerende omvang heeft, wil ik als eerste stellen dat een grotere taartpunt met veranderfontejntjes niet automatisch en per definitie betekent dat de gemeente dan meer of sneller verandert. Zoals blijkt uit het DVG-onderzoek zijn veranderingen en ontwikkelingen namelijk overgedetermineerd, dat wil zeggen: ze worden niet eenzijdig veroorzaakt door maar één factor, hier de veranderfontejntjes. Wanneer veranderinitiatieven namelijk daadwerkelijk van invloed zijn, dan zijn ze dat geworden omdat ze in de verandertrajectcompetitie een plaatsje onder de zon hebben weten te bemachtigen. Hierbij spelen veel meer factoren, dynamieken en processen een rol, dan sec het aantal veranderfontejntjes. Tegelijkertijd kan ik me andersom echter wel voorstellen dat als de fractie veranderfontejntjes heel gering is, de kans op veel dynamiek niet toe zal nemen, maar eerder het tegenovergestelde. Wat je dan namelijk alleen maar overhoudt zijn de formele verandertrajecten. En dat zijn nu uitgerekend trajecten waarbij het niet altijd de bedoeling is dat ze veel impact hebben op de gemeentelijke organisatie. Al met al vermoed ik dus geen al te directe link tussen het aantal veranderfontejntjes enerzijds en het feitelijke verandervermogen (om maar eens een modieuze managementterm te gebruiken) van gemeenten anderzijds.

De andere vraag ging over het kunnen duiden van de fluctuaties in het aantal veranderfontejntjes in gemeentelijke organisaties. Op deze vraag zijn wel enkele tentatieve antwoorden te geven. In algemene termen vermoed ik namelijk dat het aantal veranderfontejntjes samenhangt met de mate van *loose coupling* van al de verschillende aspecten en lagen van de gemeente. Naarmate er op steeds meer van die aspecten en lagen namelijk sprake is van *tight coupling*, vermoed ik dat er voor de veranderfontejntjes minder niches zijn om in te floreren. Zo denk ik dat de omvang van de veranderfontejntjestaartpunt af zal nemen als:

- Formele verandertrajecten wel goed georganiseerd worden en dus overal veel impact hebben.
- Managers en stafdiensten tot in het kleinste detail willen weten wat medewerkers precies aan het doen zijn, en daar veel sturing aan geven

om hen te dwingen te werken volgens de regels van die managers en stafdiensten.

- Er in de verandertrajectcompetitie veel veranderfontejntjesinitiatieven worden weggeselecteerd (à la Darwin: evolutie als resultaat van het al dan niet geselecteerd raken van mutaties). Als er in de gemeente bijvoorbeeld een heel strikt en strak sturingsregime is, en tal van managers gaan hier ook actief in mee, dan zullen veel veranderfontejntjes afgestopt en afgeschrikt worden. Op den duur zullen die de organisatie verlaten, of ze worden aanklager en richten zich puur en alleen op het eigen werk en haken verder af. Als er dus in een gemeente weinig veranderfontejntjesactiviteit te vinden is, zou dat een echo kunnen zijn van een streng verleden.

Interessant in dit verband is een deelonderzoekje dat we uitvoerden bij een van de G4-gemeenten. Daarbij hebben we een twintigtal mensen simpelweg gevraagd om de geschiedenis van hun organisatie te beschrijven.^{*} Wat hieruit naar voren kwam, was dat de geschiedenis van die gemeente te typeren was aan de hand van een aantal elkaar afwisselende episodes. Enerzijds waren dit episodes waar het in die gemeenten vooral leek te gaan om divergeren, ruimte geven, experimenteren en ontwikkelen en het kunnen manifesteren van verschillen en inconsistenties. Anderzijds ging het bij elke daarop volgende episode dan om convergeren, sturing en richting geven, eenheid, integratie, coördinatie en standaardisatie. Duidelijk mag zijn dat de divergerende en experimentele episodes voor veranderfontejntjes een veel gunstiger habitat waren, dan de convergerende standaardiserende episodes.

De onderzoeksliteratuur hierop naslaand, bleek dat deze afwisseling van divergeren en convergeren precies een onderzoeksbevinding is die in hoge mate overeenkomt met de onderzoekconclusies van Brunsson. In dit verband maakt deze auteur – die vooral onderzoek heeft gedaan in gemeentelijke organisaties – namelijk een onderscheid tussen episodes van *organizing for inconsistency* (divergeren), afgewisseld met episodes van *organizing for competence and solutions* (convergeren).²⁴⁵ Een verklaring voor het fluctueren van het aantal actieve veranderfontejntjes zou dus wel eens gelegen kunnen zijn in deze diepe dynamiek, waarbij er

* We vroegen de deelnemers om allerlei in hun ogen belangrijke gebeurtenissen en ontwikkelingen op post-its te zetten. Vervolgens vormden we drie groepen die samen hun post-its op een tijdlijn zetten. Tot slot vroegen we of ze ook bepaalde episodes of periodes konden onderscheiden in deze tijdlijn. Wat uit die drie groepen kwam, bleek in hoge mate met elkaar vergelijkbaar.

dus sprake is van een afwisseling van episodes waarin veranderfontein-
tjes beter uit de verf kunnen komen versus episodes waarin ze hard moe-
ten knokken voor een beetje ruimte en steun voor hun eigen activiteiten.
 Interessant is bovendien, dat de overgangen van de ene naar de andere
 episode niet tot stand kwamen als gevolg van acties of initiatieven van
 het hogere management. Zoals ik bij de bijeenkomst bij deze G4-ge-
 meente zag, werden deze overgangen doorgaans voornamelijk getrig-
 gerd door totaal onverwachte gebeurtenissen en voorvallen die veel
 impact hadden op de legitimiteit van die gemeente. En dus niet door
 veranderplannen of acties van het management.

- Het audit-, control- en inspectieregime echt effectief tot op concrete
 operationele niveau zou gaan werken, en dus niet meer alleen voor de
 externe legitimering. Op dat moment zijn spontane veranderingen, ex-
 perimenten en improvisaties die afwijken van het staande beleid haast
 niet meer mogelijk.

Het mag duidelijk zijn dat dit hooguit speculaties zijn, omdat ik deze niet
 verder heb kunnen onderzoeken. Wel denk ik dat de verdeling van de verschil-
 lende groepen zoals die in de taartdiagrammen te zien zijn (figuur 1 en 2),
 iets zegt over de veranderingen en ontwikkelingen van gemeenten, hun
 geschiedenissen en beeldbepalende onverwachte gebeurtenissen die over-
 gangen naar nieuwe episodes kunnen inluiden. Op dit punt aangekomen,
 wordt de vraag natuurlijk steeds pregnanter of je dit soort dingen kunt
 managen. Met daaraan gelieerd de vraag hoeveel invloed het management
 van gemeenten nu daadwerkelijk in en op de praktijk heeft. Deze vragen
 komen in de volgende paragraaf aan de orde, waarna ik nog kort inga op
 het functioneren van organisatieadviseurs.

Managers en managen

Bij een bijeenkomst in een middelgrote gemeente vertelde ik het een en
 ander over het bufferen, over de veranderfontein-tjes, over de vele *loose
 couplings* die we hadden aangetroffen, over de machtsstrijd tussen de ver-
 schillende kolommen en rationaliteiten en over de functie van formele ver-
 andertrajecten voor de externe legitimering. De deelnemers zaten in kleine
 groepen rondom tafels, en steeds vroeg ik hun om met elkaar in gesprek te
 gaan over datgene wat ik presenteerde. Wat ik niet helemaal gezien had,

was dat al de aanwezige managers bij elkaar aan een van de achterste tafels zaten. Op enig moment stond een van de managers op en zei:

„Het is natuurlijk wel leuk wat u daar allemaal vertelt, maar ik vind het ook allemaal erg cynisch. U doet alsof wij als managers geen enkele invloed hebben op wat hier in de gemeente gebeurt. Maar dat is natuurlijk niet zo. Als management zeggen wij namelijk dat het goed is dat er concurrentie is tussen de verschillende rationaliteiten. Dat stimuleren we juist. Tegelijkertijd zorgen we er daarbij wel voor dat die concurrentie niet uit de hand loopt. Want dan wordt die disfunctioneel. Ook het gegeven dat er veranderfontejntjes zijn en dat er op veel plaatsen dingen los met elkaar gekoppeld zijn, ontstaat natuurlijk niet zomaar. Dat is gewoon het resultaat van de geschiedenis en hoe wij als management hier de zaak aansturen en hebben aangestuurd.“*

Wat uit dit citaat is op te maken, is ten eerste dat het managementtaals is. Het gaat om bewust sturen richting bepaalde (door het management) gewenste ambities en eindtoestanden. Verder valt op dat deze managers een relatief grote mate van control en beheersing claimen. Datgene wat er in de organisatie gebeurt, is kennelijk het resultaat van hoe zij de zaak aansturen en 'governen', zoals een van zijn tafelenoten dat zei. Deze managers proberen door zo te praten een identiteit te constitueren in termen van de klassieke managementrationaliteit, de rationaliteit die relatief dominant is in het gemeentelijke veld en breder, de maatschappij. Door zichzelf in die taal uit te drukken, versterken ze de acceptatie en legitimiteit van de gemeente (zie ook de tab [Managementtaal als plakbandtaal](#)). Niks mis mee, dus.

Tegelijkertijd kun je je afvragen in hoeverre diezelfde managers (zeker op de hogere hiërarchische niveaus van de gemeentelijke organisatie) daadwerkelijk zoveel invloed hebben op wat er in de praktijk gebeurt. Mijn argumenten voor deze twijfel aan de concrete invloed van de hogere managers zijn de volgende:

- De managers – zeker op de hogere niveaus – vormen in de praktijk niet altijd een eenheid. Sterker nog, als het bijvoorbeeld gaat over het ver-

* Vergelijkbaar geluiden waren te horen in interviews met een gemeentesecretaris van een G4-gemeente en van een kleinere gemeente. Ook zij claimden dat zij zich als dirigenten zagen, die de mate van strijd, wrijving en conflict tussen de kolommen konden doseren. Waarbij ze en passant het motto 'door wrijving ontstaat glans' als argument aanvoerden.

delen van de budgetten, dan vechten ze elkaar het kot uit (iets wat we bij een van de G4-gemeenten bijna aan den lijve ondervonden). Er is in gemeenten vaak sprake van een zekere territoriumstrijd, waarbij elk van de rationaliteiten probeert zijn eigen stempel op de gemeentelijke ontwikkelingen te zetten. Illustratief in dit verband is een 'preventief verandertraject' dat werd opgetuigd door manager x van een bepaalde kolom van een grote gemeente. In die gemeente was het een andere topmanager (y) gelukt om een gemeentebreed cultuurtraject te lanceren. Om ervoor te zorgen dat dat gemeentebrede traject geen impact zou hebben op de eigen kolom, had manager x onder vrijwel dezelfde naam (kreet) een eigen verandertraject opgezet. Dat ging voornamelijk om dingen die in de betreffende kolom eigenlijk al lang gedaan werden, dus een relatief impactloos traject. Toen het uiteindelijk zover was dat het gemeentebrede traject ook x's kolom benaderde, kon hij vol trots zeggen: 'Wij hoeven niet aan dit gemeentebrede traject mee te doen, want wij zijn inmiddels al lang veranderd.' Hier zie je dat de machtsstrijd en de vraag wie invloed heeft op wie, wordt 'opgelost' door zo'n 'preventief' verandertraject. Tegelijkertijd wordt duidelijk dat managementteams niet altijd een eenduidig front vormen, en dat de feitelijke verandertrajecten daardoor verschillende kanten op kunnen gaan en elkaar kunnen ondermijnen.

- In verband met het bufferen van de externe coalitie,²⁴⁶ is het van belang dat managers zich vooral bezighouden met formele verandertrajecten, terwijl ze daarbij juist niet heel precies (willen) weten hoe die formele verandertrajecten vervolgens landen (of juist niet landen) in de praktijk. Dit om richting de externe coalitie enthousiast te kunnen blijven over het formele verandertraject.
- Tussen de managers, de gemeentesecretaris, de wethouders en de burgemeester is in veel gevallen juist geen duidelijke en hardgekalkte taak- en rolverdeling, die een-op-een samenhangt met hun formele positie. In tegenstelling tot eerder onderzoek waar dit wel gesuggereerd wordt,²⁴⁷ blijkt uit diverse interviews en gesprekken die in het kader van het DVG-onderzoek gevoerd zijn, dat het vooral een informeel machtsspel is tussen de poppetjes. Zoals ik beschreef in de tab [Taalgenootschappen met privéaanlegsteigers](#) maakt deze machtsstrijd de positie van de managers er niet altijd even zeker en voorspelbaar op.²⁴⁸ Met als gevolg dat ze soms meer met elkaar bezig zijn, dan met de feitelijke ontwikkelingen die goed zijn voor de gemeente. Een illustratief citaat is een observatie van een lid van een ondernemingsraad:

„Bij ons hebben de directeuren allemaal eigen dossiers. Daarover praten ze dan vooral met hun wethouders. De gemeentesecretaris heeft geen eigen dossiers. En dus eigenlijk ook geen eigen agenda. Als de directeuren dan met de wethouders praten, zit de secretaris daar zo'n beetje tussen. Maar hoeveel invloed heeft die dan echt? Toch moet de gemeentesecretaris natuurlijk wel een eigen identiteit zien te verwerven. En dat doet hij door zelf dan maar met bepaalde verandertrajecten te komen.“

- Zoals bij een Synthetron-sessie (zie de tab [Veranderfonteintjes](#)) bij een groep van ongeveer vijftig veranderfonteintjes bij een G4-gemeente naar voren kwam, is een van de geheimen van de smid dat ze vooral – zoals ze dat zelf formuleren – onder de radar bezig zijn. Onzichtbaar dus voor managers, controllers en collega's van andere afdelingen en kolommen. Wil je echt iets in beweging kunnen zetten, dan moet je dat kennelijk doen op een manier die niet zichtbaar is voor het management, zoals een veranderfonteintje bij een andere gemeente me verzekerde. De implicatie hiervan is dus dat veel ontwikkelingen in gemeenten niet afkomstig zijn van managers, noch dat die onder hun supervisie plaatsvinden, noch dat ze ervan weten.

Wat uit deze opsomming op te maken is, is dat managers zich in een enigszins paradoxale positie bevinden. Enerzijds moeten ze conform de managementrationaliteit naar buiten toe zeggen dat en doen alsof ze veel invloed hebben, terwijl hun invloed in de praktijk misschien veel minder groot is, en ze zodoende veel minder strak gekoppeld zijn aan de organisationele dynamiek, dan dat hun taalgebruik zou doen vermoeden. Een nuchtere observatie van een van de geïnterviewde gemeentesecretarissen spreekt hier boekdelen:

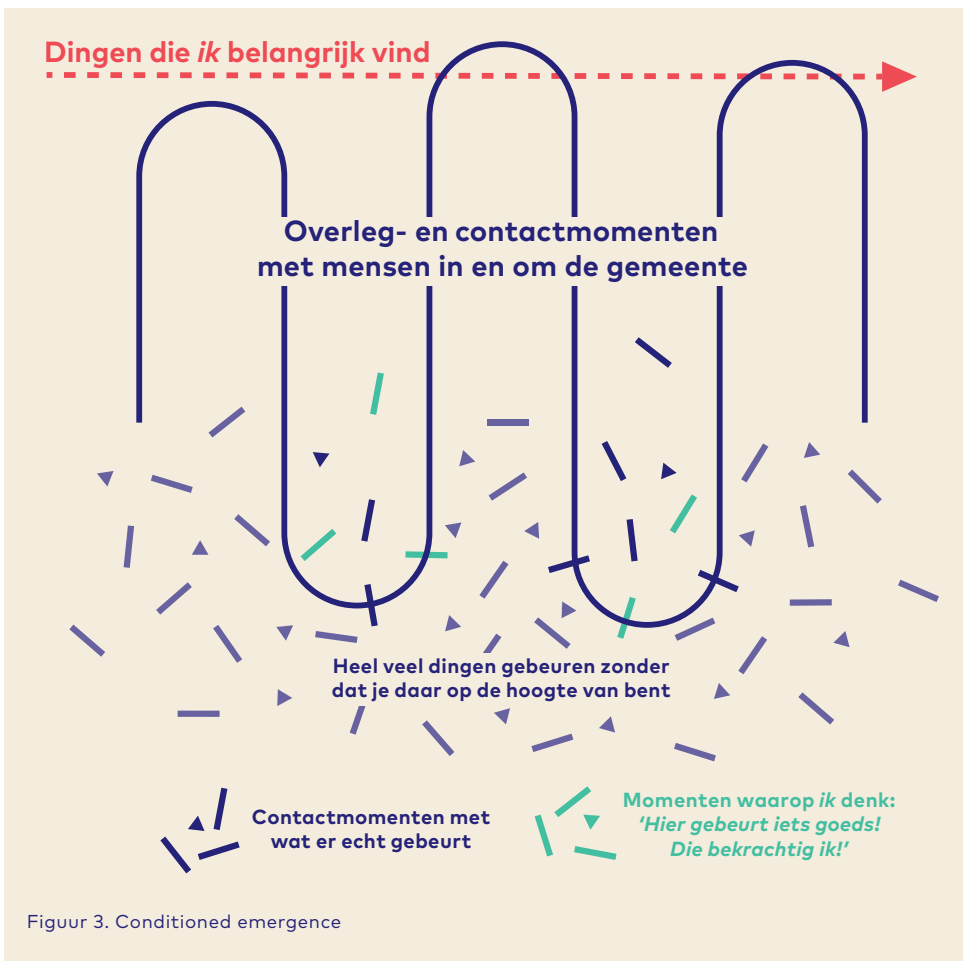
„Als ik eerlijk ben, dan is het zo dat ik 90% van de dingen die er in de gemeente gebeuren gewoon niet begrijp. En van 99% van wat er zich allemaal afspeelt, heb ik gewoon helemaal geen weet.“

Maar hoe ga je dan als (hogere) manager te werk, als de horizon van waar je echt zicht op hebt eigenlijk maar heel beperkt is? En welke rol heb je als laag tussen de bestuurders en de raad enerzijds en de gemeentelijke organisatie anderzijds?

Conditioned emergence

Hoe gaan managers te werk, als je je realiseert dat ze eigenlijk maar minimaal op de hoogte zijn van wat er zich in de gemeentelijke organisatie afspeelt? Uiteraard zullen managers in gemeenten er allerlei uiteenlopende managementstijlen en veranderbenaderingen op na houden.

In een paar gesprekken met gemeentesecretarissen bleek echter een redelijk vergelijkbare redeneerwijze naar voren te komen. Figuur 3 vormt hier een illustratie van. Dat is een weergave van een vlugge schets die de gemeentesecretaris van een grote gemeente maakte op een A4'tje, helemaal aan het eind van ons interview. Hij was eigenlijk al op weg naar een afscheidspeech die hij voor een vertrekkende collega moest houden, maar liep toch weer even terug de kamer in: 'Geef me eens een stuk papier.' Daarop kwam de tekening die schematisch is weergegeven in figuur 3.



Figuur 3. Conditioned emergence

De flubbertjes onderin staan voor al de gebeurtenissen, processen en ontwikkelingen die in de gemeente gaande zijn. Net zoals de gemeentesecretaris die het over 99% had waar hij niets van afwist, zei ook deze gemeentesecretaris:

“Het grootste gedeelte van wat er hier allemaal gebeurt, daar heb ik totaal geen zicht op. Maar ik voer wel veel gesprekken, vergader me helemaal suf, loop rond en spreek mensen bij informele bijeenkomsten. Dus over bepaalde dingen weet je toch wel wat er zo'n beetje speelt. Waarbij ik me natuurlijk ook donders goed realiseer dat de mensen lang niet van alles een idee zullen hebben van wat er gaande is.”

In figuur 3 gaf de gemeentesecretaris deze contactmomenten aan met de halfronde lijnen van boven naar beneden en weer terug, daarbij wijzend op de horizontale pijl boven aan de figuur.

“Het enige wat ik in mijn positie kan doen, is die dingen die ik daarbij tegenkom – dat zijn de groene streepjes bij de halfronde lijnen – en die me aanstaan en die passen bij mijn eigen ideeën, te ondersteunen en daar enthousiast op te reageren. En heel af en toe ze een beetje te beschermen. Meer kan ik gewoon niet doen. Er zijn dus ontzettend veel zaken waar ik totaal geen weet van heb en waar ik geen enkele invloed op heb. Maar door steun te geven aan die dingen die ik wel zie en die me aanstaan, hoop ik toch dat het een beetje de kant opgaat die ik wil.”

Waarna de gemeentesecretaris de kamer uitrende op weg naar de afscheidsreceptie.

Ook een aantal directeuren en managers beschreven zichzelf in vergelijkbare termen. Een lid van een managementteam van een gemeente:

“Het gaat erom dat je gelooft in de kracht van het organiseren in de gemeentelijke organisatie, waar je vrijwel geen weet van hebt. Durf je het vertrouwen te hebben dat het goed komt, terwijl je soms totaal geen zicht hebt en vaak ook niet eens goed begrijpt wat er allemaal gebeurt daar beneden. Dat is trouwens zeker niet hetzelfde als loslaten. Nee, daar waar ik dingen zie die volgens mij heel goed zijn, probeer ik ze te duiden en te bekrachtigen. Dan stuur je dus toch, al is het maar voor een beetje.”

Een gemeentesecretaris:

Ik geloof in het wybertjesmodel. Er is steeds een afwisseling van divergeren en convergeren. Je hebt gewoon duizend bloemen die bloeien in de gemeente. Het is een soort continu bewegende lappendeken van verandertrajecten, gebeurtenissen en activiteiten. Soms weet je wat er gebeurt, soms heb je er vaag iets over gehoord en soms heb je echt geen flauw idee dat er ergens iets gaande is. Wat ik af en toe doe om toch enigszins te proberen te convergeren, is dat ik al die trajecten en activiteiten waar ik weet van heb in een schema zet. En dat gaat dan dus om die dingen waarvan ik vind dat ze iets toevoegen. Alles – en dat is natuurlijk bij verre weg niet alles, maar goed – zet ik dan in zo'n schema. En dat vormt dan een soort tijdelijk bloembedje voor de duizend bloemen. Dan lijkt het allemaal weer heel even ordelijk en overzichtelijk.

Veranderintenties en -ambities in vage bewoordingen

Als kanttekening bij deze opmerkingen, vermoed ik dat de rode pijl die de eerste gemeentesecretaris boven aan het A4'tje tekende (figuur 3), vermoedelijk toch minder recht is dan dat het zo op het eerste gezicht lijkt. Wat deze managers namelijk ook met elkaar gemeenschappelijk hadden, was dat ze hun eigen veranderintenties en ambities formuleerden in relatief vage bewoordingen en kreten. Het voordeel daarvan is dat de kans groot is dat de ontwikkelingen die zij dan in de praktijk tegenkomen altijd wel onder deze algemene kreten te scharen zijn. Zo lijkt het of zij het roer recht houden, terwijl de feitelijke koers toch enigszins zwabberend is.

Deze manier waarop de (hogere) managers hun eigen functioneren beschrijven, staat relatief ver af van de managementverhalen waarin managers de grote panoptische (alles overziende) richtinggevers en visionairen zijn, de *Machers* die *hands on* en *kort cyclisch* sturen met als doel de gemeentelijke organisatie op te stoten in de vaart der volkeren. Wat uit de citaten hiervoor juist naar voren komt is, dat de managers in feite relatief weinig zicht hebben op wat er allemaal gebeurt, en hooguit maar af en toe kleine lokale stuurmomentjes hebben, waarna ze meteen weer verder moeten gaan en dus niet kunnen zien wat het gevolg van hun stuurmomentjes is.

Ook een ander beeld uit de conventionele (verander)managementliteratuur lijkt niet op te gaan. In die literatuur wordt de rol van (verander)

management namelijk steevast aangeduid als het op gang brengen van beweging en als het doorbreken van stabiliteit en inertie en het aanzetten tot verandering. In het managementdiscours worden organisaties dus feitelijk afgebeeld als settings waarbij er sprake is van stilstand en gebrek aan verandering. Wat we de managers van de citaten hiervoor echter horen zeggen is, dat de verandering en de beweging er eigenlijk al lang zijn. En dat er dus in hun gemeente juist maar in heel beperkte mate sprake is van inertie of stilstand, eerder van het tegenovergestelde. Zij beschouwen het vervolgens als hun rol om die veranderingen waar ze zich gewaar van worden en die hun aanstaan, te steunen en er zich mee te verbinden. Dus niet verandering op gang brengen, maar juist verandering bekrachtigen.

Spontane veranderingen

De gedragingen die deze managers hier beschrijven vertonen overeenkomst met het concept 'conditioned emergence' uit de onderzoeksliteratuur.²⁴⁹ Daarbij gaat het erom dat managers niet per se degenen zijn die veranderingen teweegbrengen, maar dat veranderingen vooral spontaan ontstaan en geëntameerd worden door mensen die werkzaam zijn in de organisatie, en die in hun werkpraktijk geconfronteerd worden met allerlei problemen, missers, spanningsvelden en dergelijke. Een observatie die overeen lijkt te stemmen met datgene wat ik over de veranderfontein gezegd heb. Managers fungeren daarbij niet als initiators van veranderingen, maar als bekrachtigers van bewegingen die er al lang zijn. Door steun te geven aan grotere en kleinere lokale veranderingen, vergroten ze de kans dat die veranderingen worden geamplificeerd. En zodoende tot bredere effecten in de organisatie kunnen leiden.

In hoofdstuk 7 in het boek had ik het over het fenomeen 'verandertrajectcompetitie'. Er lijkt in gemeenten sprake te zijn van een zekere darwinistische concurrentie tussen veranderinitiatieven, waarbij veranderinitiatieven met elkaar concurreren om schaarse middelen (tijd, geld, energie, menskracht). Door als manager steun te geven aan die initiatieven die jou aanstaan, vergroot je als het ware de kans dat die initiatieven geselecteerd worden en meer middelen en dus een grotere overlevingskracht krijgen.

Tegelijkertijd zit er toch nog wel iets *managerial*s in deze visie op management in gemeenten. Denk alleen nog maar even terug aan de rechte horizontale pijl, boven aan de tekening in figuur 3. Het punt is dat deze managers – weliswaar op een veel bescheidener manier dan de hardcore-

managers uit de managementliteratuur – toch claimen dat ze best veel invloed hebben op de gemeentelijke verandering en ontwikkeling. Maar belangrijk is het volgens mij om te benadrukken dat diezelfde managers feitelijk reageren op vermoedelijk maar heel een beperkte fractie van al de bewegingen en acties die er allemaal gaande zijn. Bovendien zijn zij zeker niet de enigen die proberen veranderbewegingen te bekrachtigen. Andere managers en managers op lagere hiërarchische niveaus zijn hier immers vermoedelijk ook mee bezig. Waarbij die andere managers waarschijnlijk heel andere bekrachtigingscriteria zullen hanteren dan de managers die ik hiervoor citeerde. Door hun eigen veranderambities en doelen daarbij relatief vaag en ongedefinieerd te laten, kan elk van die managers vervolgens in eigen kring en naar buiten toe wel degelijk concrete successen claimen, terwijl ze tegelijkertijd mogelijk met allerlei verschillende veranderbewegingen bezig zijn.

Juist deze setting waarin managers eigenlijk maar in beperkte mate weten wat er allemaal speelt, niet goed kunnen voorspellen welke gevolgen hun acties hebben en ook niet per definitie oppermachtig zijn (en soms zelfs *somewhat powerless actors*²⁵⁰) is lastig te duiden en te begrijpen als je uitgaat van de conventionele managementliteratuur. Veel meer inzicht biedt wat dit betreft de literatuur waar er gewerkt wordt vanuit de uitgangspunten van de sociale-complexiteitstheorie.²⁵¹

Bufferen en zonnepanelen

Een andere rol van managers op het hoogste gemeentelijke niveau betreft het bufferen van de gemeentelijke organisatie voor de vele en soms inconsistente eisen van de externe coalitie. Op andere plaatsen in de tekst heb ik al veel gezegd over dit bufferen en het daarbij behorende ontkoppelen. Hier houd ik het daarom bij een fraai citaat van een algemeen directeur van een casestudy-gemeente. Hij vertelde me het volgende:

„Ik heb een zeilboot. En sinds een tijdje heb ik daar van die buigbare zonnepanelen op liggen. Zo komt er heel wat voltage binnen. Om te voorkomen dat de accu's te vol worden, zit er een apparaatje tussen de zonnepanelen en de accu's. Als de accu's voor 80% vol zitten, geeft dat apparaatje aan dat de accu's gebufferd moeten worden. Wat je dan kunt doen, is dat je dat voltage aan andere apparaten geeft die veel stroom kosten, zoals de watermaker, het vrieskistje en de verwarming. Zo zorgt dat kastje er-

voor dat de accu's niet te vol komen te zitten, en de rest van het beschikbare voltage ter beschikking komt voor andere dingen. Ik ben zo'n kastje. #

Bijna wilde ik dit gedeelte over het functioneren van (hogere) managers in gemeenten vergelijken met de positie van een spin in een web. Waarbij die managers reageren op die trillingen die ze in het web kunnen waarnemen en deze bekrachtigen. Maar bij nader inzien denk ik dat ook deze metafoor de centraliteit van de managers overtrekt. Eigenlijk zitten de managers maar in een relatief kleine deelwebje, terwijl er naast hen, boven hen en onder hen talrijke andere webjes zijn waar vergelijkbare dingen gebeuren. Maar dan wel rondom heel andere criteria over wat wel en niet goed en wenselijk is. De constatering dat gemeenten op veel aspecten en lagen *loosely coupled* zijn (zie de tab [Ontkoppelparadijzen](#)), impliceert bovendien dat al die webjes juist niet goed met elkaar verbonden zijn, en elkaar alleen maar tegenkomen als er problemen of vraagstukken op de agenda komen waardoor mensen wel met elkaar móéten samenwerken. Juist dat soort kruispuntmomenten zijn de lokale sturingsmomentjes die managers kunnen gebruiken om invloed op uit te oefenen. Maar tegelijkertijd blijft dat lokale invloed en een halfblinde invloed, omdat de managers maar zicht hebben op een beperkt deel van de gemeentelijke dynamiek en ze bovendien het meestal te druk hebben om te kunnen zien wat de effecten van hun gedragingen nu precies geweest zijn.

Adviseurs

In de literatuur over organisatieadvieswerk, verandermanagement en aanpalende onderzoeksterreinen wordt veel gezegd en geschreven over het functioneren van zowel interne als externe adviseurs. In het boek en deze tekst zijn de adviseurs direct en indirect ook al diverse keren aan bod gekomen. In deze paragraaf wil ik een onderzoekservaring bespreken die ik menigmaal heb opgedaan tijdens onze interviews en bijeenkomsten; een ervaring die niet of nauwelijks terug te vinden is in de conventionele verandermanagementliteratuur.*

Laat ik daartoe beginnen met de handelswaar van organisatieadviseurs. Wat proberen organisatieadviseurs in essentie aan de man te brengen? In

* Mogelijk hebben mensen van stafafdelingen (zoals hr-adviseurs) vergelijkbare ervaringen als de adviseurs waarover deze paragraaf gaat.

essentie is dat organisatieverandering. Dat is wat ze aan hun opdrachtgevers beloven: 'Als je met mij en mijn bureau in zee gaat, kunnen wij ervoor zorgen dat de organisatie in beweging komt in de richting die jij belangrijk vindt.' Daarbij is die organisatieverandering vervolgens nader toe te spitzen op allerlei inhoudelijkheden, zoals het veranderen van cultuur, structuur, werkprocessen, zelfsturendheid van medewerkers, controlsystemen, digitalisering, externe oriëntatie, duurzaamheid, kosten enzovoort, enzovoort.

De onderzoekservaring waar ik het zojuist over had, gaat over de reacties die adviseurs tijdens de vele leer- en onderzoekbijeenkomsten gaven op de presentaties van de tussentijdse resultaten van het onderzoek. Daarin beklagden adviseurs zich namelijk steevast over een specifieke combinatie van twee zaken: het gebrek aan steun van het management (hun opdrachtgevers) en het cynisme van de mensen die de beoogde veranderdoelgroep vormen. Specifiek deze combinatie triggerde bij mij iets wat ik een aantal keren tegen ben gekomen bij het literatuuronderzoek. Precies deze combinatie wordt namelijk door Brunsson in diverse van zijn publicaties meermaals benoemd. Daarbij heeft hij het dan over formele verandertrajecten die vooral bedoeld zijn om de externe coalitie te bufferen en die minder sterk bedoeld zijn om intern iets te veranderen.²⁵² In die context viel het Brunsson op dat de adviseurs vaak de combinatie van deze twee punten naar voren brachten. Wat de adviseurs dus tijdens de bijeenkomsten teruggaven, bleek aan te sluiten bij een observatie in de literatuur over de bufferende rol van formele verandertrajecten.

Positie van de adviseur bij gemeentelijke verandering

Als ik deze reacties van de adviseurs relateer aan de bredere onderzoeksgegevens uit het DVG-onderzoek, dan zijn hun reacties goed te begrijpen en te duiden. Bovendien is het zo, dat als je deze duidingen met elkaar in verband brengt, het nog veel begrijpelijker wordt waarom adviseurs zich soms zo gefrustreerd voelen.

Als eerste worden organisatieadviseurs in verreweg de meeste gevallen ingehuurd voor het begeleiden van formele verandertrajecten. Zoals ik in hoofdstuk 14 op de website heb geconstateerd, behelzen dergelijke formele trajecten in veel gevallen ambigue compromissen die het resultaat zijn van allerlei interacties waar tal van belangen en machtsverhoudingen op één lijn moeten worden gebracht. Ook zijn formele trajecten soms vooral

gericht op het beïnvloeden, bufferen en pacificeren van de externe coalitie, en hebben ze dus veel minder de bedoeling dat er binnen de gemeentelijke organisatie daadwerkelijk wat zou gaan veranderen. Precies in deze dynamiek komen de organisatieadviseurs dan terecht. De veranderopdrachten die ze krijgen zijn relatief vaag. Hun pogingen tot het verder concretiseren ervan lopen een grote kans te verzanden in allerlei machtsdynamieken, waarbij iedereen zijn eigen belangen en rationaliteiten voorrang geeft. En ook is het misschien wel helemaal niet de bedoeling dat ze datgene wat ze willen verkopen – namelijk organisatieverandering – ook echt plaatsvindt. Zoals je in de tab [Ragfijn las](#), spelen de opdrachtgevende managers hierbij een zekere dubbelrol. Naar buiten toe moeten ze de adviseurs natuurlijk aansporen om mooie en groots en meeslepende interventies te doen. Anderzijds is het eigenlijk niet per se de bedoeling dat diezelfde interventies veel effect hebben, simpelweg omdat dat niet de bedoeling is van dit soort verandertrajecten voor de externe legitimering. Het gebrek aan steun dat door de adviseurs wordt ervaren is dan ook goed te begrijpen. De managers hebben er immers weinig belang bij dat het verandertraject daadwerkelijk wat oplevert.

Tegelijkertijd is het wel van belang dat de adviseur de manager van positieve berichten en optimistisch voortgangsinformatie voorziet. Dit is informatie die de manager nodig heeft, als hij de externe coalitie wil laten weten dat het traject lekker loopt. Afgaand op mijn eigen ervaring als organisatieadviseur is dat laatste niet echt een probleem. Je gelooft namelijk in je veranderaanpak. En je wilt maar al te graag laten zien hoe succesvol die is. Zo sluiten de relatief eenzijdige voorkeuren van managers en adviseurs dus goed op elkaar aan, terwijl dat tegelijkertijd niet per se hoeft te betekenen dat het verandertraject daadwerkelijk succesvol is.

Naast de managers en de organisatieadviseurs heb je dan de doelgroepen van verandertrajecten: de medewerkers, de operationele managers en de middelmanagers. Zoals ik hiervoor al aangaf, zal een flink deel van hen de neiging hebben om het veranderspels braaf mee te spelen. Zij komen dus gewoon naar de bijeenkomsten die in het kader van het verandertraject zijn georganiseerd. Ook zullen ze bereid zijn om dit soort sessies relatief positief te evalueren, al was het alleen al omdat het anders zo lullig is voor

de organisatieadviseur die ook maar gewoon zijn best doet.’ Tegelijkertijd heeft hun coöperatieve gedrag voor de medewerkers (operationele managers enzovoort) zelf een heel andere betekenis, waarbij ze het schijnbaar positief meedoen met de verandertrajecten doen in het kader van ‘iedereen tevreden houden’ en ‘corvee’. Om vervolgens na de veranderbijeenkomsten gewoon weer datgene te kunnen gaan doen, wat ze altijd al deden.

Als ik de verschillende motieven van deze partijen die primair bij een verandertraject betrokken zijn zo op een rijtje zet, dan is het dus niet ondenkbaar dat er onbedoeld veel bredere patronen ontstaan die ervoor zorgen dat veranderingen inderdaad weinig effect hebben, terwijl iedereen binnen de eigen rol denkt goed en functioneel bezig te zijn. Op deze wijze wordt gerealiseerd dat de manager voor de externe coalitie steeds met een goed veranderverhaal kan komen, idem dito de adviseur voor de opdrachtgevende manager. Op hun beurt begrijpen medewerkers dat veranderingen hun altijd wel de nodige tijd en energie kosten, maar dat die tijd en energie voor hen tegelijkertijd een soort investering is, waarmee ze zegeltjes sparen om de ruimte te behouden om zich lokaal met die activiteiten en veranderingen bezig te houden die zij echt belangrijk vinden. Geen wonder dus dat de adviseurs zich beklagen over het gebrek aan steun van zowel het management als de medewerkers. Dit, terwijl diezelfde adviseurs denken dat ze goed en professioneel bezig zijn, wat soms ook nog eens blijkt uit de evaluaties van de door hen georganiseerde bijeenkomsten.

Verandertrajectcompetitie

Parallel aan dit alles is er ook nog een andere dynamiek gaande, die voor de adviseurs eveneens duidelijk merkbaar is: de verandertrajectcompetitie, waarover je hiervoor al vaker las. Eenmaal aan de gang in de gemeente, zullen de adviseurs namelijk ontdekken dat er naast hun eigen verandertraject nog tal van andere formele en informele veranderbewegingen gaande zijn. Al die veranderactiviteiten concurreren met elkaar om tijd en geld. Maar vooral ook – en dat is hier voornamelijk van belang – concurreren ze met elkaar om de landingsrechten bij de medewerkers, teamleiders en de operationele en middelmanagers. Zoals ik hiervoor al aangaf, blijkt uit een

* Een ervaring die ikzelf diverse keren heb meegemaakt. Soms zijn deelnemers van workshops dermate changewise, dat zij bewust de evaluaties heel positief invullen. De adviseur van dienst zal die positieve cijfers vervolgens maar al te graag aan de opdrachtgevende manager willen laten zien. De medewerkers speculeren er daarbij dan op dat die manager het verandertraject dan als zo succesvol zal gaan betitelen, dat het snel afgerond kan worden. En dan zijn de medewerkers er dus vanaf.

van de casestudy's dat er een forse discrepantie kan zitten tussen het aantal trajecten waar mensen formeel mee te maken hebben en de feitelijke actieve steun die zij aan die trajecten geven. Met de mond belijden zij dat ze die trajecten weliswaar belangrijk vinden, en ook gaan ze voor de vorm naar de workshops en bijeenkomsten die met die trajecten te maken hebben. Tegelijkertijd blijkt dat ze slechts een klein deel van die trajecten daadwerkelijk steunen, belangrijk vinden en er zich echt iets van aantrekken. In concreto betekent dit dus dat de verschillende adviseurs die met verandertrajecten in gemeenten bezig zijn, bij de medewerkers binnen moeten zien te komen, soms dus ten koste van elkaars verandertrajecten.* Andersom worden diezelfde medewerkers tegelijkertijd welhaast gedwongen om hun energie maar aan een paar trajecten te besteden, simpelweg omdat al die trajecten bij elkaar opgeteld veel te veel tijd en energie vergen.

Een neveneffect van de verandertrajectcompetitie is, dat de medewerkers (en lagere managers) hierdoor een rijke stoet aan verandertrajecten en -initiatieven, inclusief bijbehorende verhalen, sessies, brochures, PowerPoints en degelijke, aan zich voorbij zien trekken. Een stoet, die zij kunnen gaan ervaren als aan soort carnavalsoptocht. Een optocht waar ze geamuseerd vanaf de zijkant naar kunnen kijken, zonder dat ze er veel mee hoeven. Dat adviseurs, als ze reflecteren op hun ervaringen met medewerkers, diezelfde medewerkers zullen ervaren als 'cynische ambtenaren', lijkt dus geen verrassing. Tegelijkertijd is hier wel een kanttekening op zijn plaats. Het is begrijpelijk dat de adviseurs vanuit hun perspectief de reacties van de ambtenaren als cynisch ervaren. Tegelijkertijd heb ik hiervoor aangetoond dat zeker niet alle ambtenaren cynisch reageren op formele verandertrajecten. Sommigen zullen wel degelijk enthousiast zijn. Ook kunnen sommige veranderfontein-tjes actief aanhaken, omdat ze zien dat die verandertrajecten voor hun eigen winkeltje gunstig kunnen zijn (al was het alleen al de kreet en de titel van het verandertraject). Ook de conservatoren zullen, mits zorgvuldig bejegend, best bereid zijn om dingen te vernieuwen, maar dan moeten die wel een-op-een bijdragen aan datgene waar zij mee bezig zijn.

* In het veranderkundige jargon heet dit dan ook treffend dat de adviseurs een *buy in* moeten zien te bewerkstelligen bij de medewerkers.

Dus

Het bij de DVG-bijeenkomsten delen van deze inzichten maakte bij de organisatieadviseurs nogal wat reacties los, soms ook heftige. Enerzijds ervoeren de meesten tal van aha-erlebnissen: 'Dus dát is wat ik meemaak!' Of: 'Dus dáárom reageren die managers zo vreemd.' En: 'Dat is precies wat ik in sessies bij medewerkers voel!' Anderzijds ervoeren sommige adviseurs heftige gevoelens van ongemak:

!!Ja, ik herken dit helemaal. Maar als ik me realiseer dat ik in wezen bezig ben met een formeel verandertraject waarvan het helemaal niet de bedoeling is dat er concreet wat verandert, *what the f*k* ben ik dan in 's hemelsnaam aan het doen?!!

Juist dus het relateren van de combinatie weinig steun van het management en cynische reacties aan het verschijnsel van verandertrajecten voor de externe legitimering leverde veel herkenning, maar tegelijk ook geschokte en verbaasde reacties op.

Bezien vanuit het perspectief dat bij het DVG-onderzoek is gekozen, hoeven ook deze reacties niet per se als problematisch te worden begrepen. Voor individuele adviseurs doet het natuurlijk wel flink au!, als je je realiseert dat het niet per se de bedoeling is, dat jouw o zo fraaie traject tot concrete veranderresultaten leidt. Voor hen (en ook voor adviesteams, projectteams enzovoort) kan dat een ronduit confronterende gewaarwording zijn. Mogelijk dat organisatieadviseurs om hun moeizame rol en positie aan te kunnen, bij zichzelf vergelijkbare ontkoppelmecanismen toepassen als de veranderfonteinjes doen.

Tegelijkertijd komt het DVG-onderzoek erop uit, dat er in gemeenten sprake is van een verandertrajectcompetitie, waar alle verandertrajecten – zowel de formele van adviseurs als de informele, bijvoorbeeld van veranderfonteinjes – met elkaar concurreren om een plaatsje onder de zon. Als ik hierbij de darwinistische metafoor hanteer, dan is elk van de veranderinitiatieven te beschouwen als een mutatie. En dan gaat het er vervolgens om welke mutaties wel en welke niet geselecteerd zullen worden voor volgende generaties. Voor adviseurs betekent dit dat zij participeren in een concurrentiespel waarin de kans zeker aanwezig is dat het hun en hun verandertraject lukt om geselecteerd te worden, zodat ze dus wel degelijk effect kunnen hebben. Tegelijkertijd lopen ze ook het risico om beleefd langs de

zijlijn te worden afgevoerd. Ook kan het zijn dat zij aanvankelijk ervaren dat ze steeds meer vaste grond beginnen te krijgen. Maar de verandertraject-competitie gaat tegelijkertijd natuurlijk wel gewoon door. En dat kan met zich meebrengen dat je positie die aanvankelijk heel goed en veelbelovend lijkt, opeens toch wordt ingehaald door een ander sexy veranderinitiatief.

Dus

Tot zover een aantal observaties over de echte mensen in gemeenten: de medewerkers (en lagere managers) die de beoogde doelgroepen vormen voor verandertrajecten, de managers die die verandertrajecten initiëren en de organisatieadviseurs die die verandertrajecten uitvoeren en begeleiden.

Beginnend bij de medewerkers constateerde ik dat ze allerlei verandergeweld over zich heen krijgen. Ze zien tal van veranderinitiatieven op zich afkomen, waarbij sommige trajecten elkaar tegenspreken, andere trajecten steeds van koers veranderen en het soms erg lang duurt voordat er echt concreet iets gaat gebeuren. En vaak gaat het dan bovendien ook nog eens over dingen waar ze in hun eigen praktijk niet altijd even goed mee uit de voeten kunnen. De vraag die opkwam, is hoe medewerkers dit allemaal ervaren: welke betekenis hebben al die trajecten voor hen? Duidelijk is geworden dat zij op dit punt zeker geen passief afhankelijke rol spelen, maar juist een actieve. Aan de hand van het concept 'praxis' heb ik geprobeerd aan te tonen dat het actieve betekenisgevers zijn, die in interactie met hun nabije collega's op creatieve manieren vormgeven aan de manieren waarop ze op veranderinitiatieven reageren. Enerzijds blijkt dat zij zich maar voor een klein deel van de veranderinitiatieven daadwerkelijk actief inzetten, anderzijds doen ze mee om zo vrijheidsgraden voor de eigen praxis te verkrijgen. Binnen deze praxis zijn drie reactiepatronen te ontwaren: de conservatoren, de aanklagers en de veranderfonteyntjes. Elk hebben zij eigen voor- en afkeuren en eigen stijlen om te reageren op al de veranderingen die op hen afkomen. Een interessante en relevante vraag is, hoe deze drie verschillende reactiepatronen zich in omvang en in relatie tot de formele veranderaars tot elkaar verhouden. Ik heb het vermoeden dat die verhoudingen implicaties hebben voor de manier waarop en het tempo waarin gemeenten zich ontwikkelen, zij het dat dit vaak indirecte implicaties zijn. Implicaties die dus ook niet een-op-een maakbaar en managebaar zijn.

Dan de tweede groep: de managers. Hoeveel invloed hebben zij nu echt op de verandering en ontwikkeling van hun gemeente? Zou die invloed in voorkomende gevallen niet veel meer een negatieve zijn, waarbij ze door het entameren van formele verandertrajecten de gemeentelijke organisatie bufferen van de externe coalitie. Waardoor er intern in de gemeentelijke organisatie ruimte ontstaat voor de ontwikkelingen die daar plaatsvinden? Afgaand op de manier waarop sommige (hogere) managers hun rol en positie vormgeven, ben ik uitgekomen op het concept *conditioned emergence*. Als hogere manager heb je slechts zicht op een fractie van alles wat in de gemeentelijke organisatie gaande is. Daarbij proberen die managers datgene te bekrachtigen wat ze wel zien en waarvan ze denken dat het toegevoegde waarde heeft. In hun praktijk is het daarbij niet zo dat ze per se zelf verandering en beweging op gang brengen, maar dat ze proberen datgene wat reeds beweegt aan hun eigen belangen en (bij voorkeur vage) doelstellingen te verbinden.

Met deze inzichten over medewerkers en managers, kan een veelgehoorde ervaring van organisatieadviseurs vervolgens goed geduid worden. Vaak beklagden de adviseurs zich namelijk tegelijkertijd over het gebrek aan steun door het (opdrachtgevende) management en over het cynisme van de doelgroepen voor hun verandertrajecten. Het gegeven dat formele verandertrajecten soms vooral bedoeld zijn voor de externe legitimering was voor de adviseurs een zeer herkenbaar, maar ook uitermate confronterend inzicht: 'Waar ben ik dan eigenlijk mee bezig?' Ook maken verandertrajecten die door de adviseurs worden geleid onlosmakelijk deel uit van de verandertrajectcompetitie die binnen gemeenten gaande is. Het goede nieuws is dat het soms lukt om bij deze verandertrajectcompetitie uitgeselecteerd te worden, zodat het verandertraject waar jij als adviseur mee bezig bent een duidelijke plaats onder de zon verwerft. Maar voor hetzelfde geld verwerf je hooguit maar een heel klein plaatsje onder de zon. Een plaatsje dat bovendien ook zo maar weer overvleugeld kan worden door andere veranderinitiatieven. Zoals in de tab [Ragfijn](#) duidelijk is geworden, hoeft dit overvleugeld worden trouwens niet noodzakelijkerwijs een probleem te zijn, omdat juist het mislukken van verandertrajecten een goede aanleiding kan zijn om weer andere initiatieven te ontplooien. Ook de veranderfonteyntjes floreren juist goed onder dit soort condities, omdat zij de problemen en missers die zich in dit verband voordoen, kunnen gebruiken ter legitimering van hun eigen activiteiten.

Eén ding staat als een paal boven water, en dat is dat het werken in gemeenten (ook als adviseur en manager) op het eerste gezicht niet altijd even fijn, mooi en gezellig lijkt te zijn. Tegelijkertijd kwam juist op dat punt in de vele gesprekken die in het kader van het DVG-onderzoek gehouden zijn, een heel andere optiek naar voren. En deze houdt in dat veel mensen het daarom juist zo gaaf vinden om bij gemeenten te werken. Enerzijds krijg je van alles over je heen, je moet je soms conformeren aan zaken die je totaal niet ziet zitten, waarbij de verandertrajecten je bovendien om de oren vliegen. Tegelijkertijd houdt het spelen van het ambtenarenspeel in dat je precies braaf genoeg bent om je legitimiteit te behouden. Hiermee bouw je juist vrijheidsgraden op om vervolgens datgene te doen en te veranderen wat jou belangrijk, leuk en uitdagend lijkt. En valt dat een keer tegen, dan zijn er meer dan genoeg andere leuke dingen (lees: problemen) die aangepakt kunnen worden om óf over te klagen óf actief mee aan de slag te gaan.

Eindnoten

De literatuurverwijzingen in deze eindnoten zijn terug te vinden in het onderdeel Literatuur in het boek.

- 229 Lawrence, 2008, p. 191.
- 230 Brunsson, 1986; Gossink et al., 2013, pp. 11-12.
- 231 Zie Thelen et al. in [hoofdstuk 14](#); zie het verschil tussen de managementcode en de professionele code in de tab [Managementtaal als plakbandtaal](#).
- 232 De Cock, 1998, p. 10.
- 233 Homan, 2017b.
- 234 Lipsky, 2010.
- 235 Spicer, 2013, p. 663.
- 236 Wissema et al., 1996.
- 237 Seo en Creed, 2002; Breier, 2014, p. 88; Lawrence, 2008, p. 191.
- 238 Emirbayer en Mische, 1998.
- 239 Weick, 1976, p. 9.
- 240 Ashby, 1958; Ashby en Goldstein, 2011.
- 241 Naar aanleiding van Boutellier, 2016, p. 186.
- 242 Orton en Weick, 1990, p. 215.
- 243 Homan, 2005.
- 244 Gratton, 2007, heeft het in dit verband over *generative hot spots*.
- 245 Brunsson, 1986, p. 170.
- 246 Zie wederom het klassieke artikel van Meyer en Rowan, 1997 (zie voor meer daarover [hoofdstuk 14](#)).
- 247 Mouritzen en Svava, 2002.
- 248 Zie in dit verband ook Aardema et al., 2012, over vallende wethouders.
- 249 MacIntosh en MacLean, 1999 en 2001. Deze auteurs gaan overigens nog wel uit van een soort unidirectionele maakbaarheid van organisaties, een visie die ik niet deel als het om gemeenten gaat.
- 250 Letiche in Linstead et al., 1996, p. 208.
- 251 Zoals Homan, 2017a, Griffin en Stacey, 2005, en Groot, 2008.
- 252 Brunsson, 1986, 2006a en 2009. Hiermee vormt dit verschijnsel een indirecte validatie van de redenering dat formele verandertrajecten in gemeenten in voorkomende gevallen voor de externe legitimering kunnen zijn.

**© 2019 Stichting Arbeidsmarkt- en opleidingsfonds Gemeenten
Den Haag**

Postbus 11560 • 2502 AN Den Haag • 070 76330030
secretariaat@aeno.nl • www.aeno.nl