

Inleiding

Veranderfonteintjes zou je kunnen omschrijven als 'de woelwaters van gemeenten'. Zoals je las in hoofdstuk 4 in het boek, zijn formele verandertrajecten soms vooral voor de externe legitimering, dus bedoeld voor 'external education': het ceremonieel adopteren van wensen en eisen van de externe coalitie, terwijl ze binnen de gemeentelijke organisatie niet tot (grote) verandering leiden. In veel gesprekken die we in het kader van het DVG-onderzoek gevoerd hebben, geven respondenten aan dat gemeenten de afgelopen 10 à 15 jaar toch fors zijn veranderd. Maar als formele verandertrajecten vooral voor de externe legitimiteit zijn, waardoor ontstaat die verandering dan wel? Die vraag wordt vaak beantwoord met de term *organisch veranderen*; verandering die dus wel degelijk ontstaat, maar eerder *ondanks* formele verandertrajecten dan *dankzij* die trajecten. Verder onderzoekend op wat dat organisch veranderen dan inhoudt, doken talloos veel mensen op die uit eigen initiatief dingen in gang proberen te zetten. Vaak opererend onder de radar, of deels onder en af en toe een beetje op de radar. In het begin van het DVG-onderzoek noemden we ze, naar aanleiding van een van de expertinterviews, *de mensen op gympen*: mensen die bereid zijn om hard te lopen, erg hun best te doen en druk doende te zijn met dingen die zijzelf erg belangrijk vinden. In volgende gesprekken dook de term *veranderfonteintjes* op, en die term heeft vleugels gekregen.

In deze tab ga ik in op deze veranderfonteintjes. Dat doe ik aan de hand van een aantal stappen. Als eerste geef ik een globale schets van wat veranderfonteintjes doen en wie ze zijn. Dit doe ik aan de hand van een aantal praktijkvoorbeelden. In de tweede en derde stap ga ik dieper in op het concept 'veranderfonteintje', ten eerste aan de hand van de Actor-netwerkteorie van Latour, ten tweede aan de hand van een artikel van Mosse over de rol die het maken van veranderplannen heeft voor veranderfonteintjes. Na deze twee wat theoretischer uiteenzettingen ga ik weer terug naar de praktijk. Uit het onderzoek komen namelijk vier thematieken naar voren die nog niet zo heel expliciet te vinden zijn in de literatuur. Daarna ga ik in op een soort profiel van veranderfonteintjes; een profiel dat we hebben kunnen opstellen aan de hand van een onderzoek bij ongeveer veertig veranderfonteintjes in een G4-gemeente. Ook ga ik daar in op mogelijke typen veranderfonteintjes. Al met al draait het in deze tab dus om de ver-

anderfonteintjes, waarbij we steeds de praktijk en de theorie elkaar laten afwisselen. Ik begin nu eerst in de praktijk.

Veranderfonteintjes: prettig met jullie kennis te maken

Bij een van de casestudy's bij een G4-gemeente ben ik in de gelegenheid geweest om een Synthetron-sessie te houden waaraan veertig mensen deelnamen. Deze mensen hebben binnen deze gemeente een rol die duidelijke gelijkenissen vertoont met de veranderfonteintjes waar we het hier over hebben. Let wel: het gaat niet om een formele rol, niet om een opdracht die ze hadden gekregen. Het was hoe ze zichzelf omschreven en waar zijzelf mee bezig waren.

Een *Synthetron-sessie* is populair gezegd een chatsessie waar iedereen tegelijkertijd met elkaar praat aan de hand van een aantal vragen. Wat er door de anderen gezegd wordt, verschijnt op het scherm. De deelnemers scoren vervolgens de opmerkingen van de anderen op de mate waarin ze die herkennen in hun eigen praktijk; de software houdt hier de mate bij waarin uitspraken herkend worden. Zo ontstaat er een overzicht dat varieert van uitspraken die sterk herkend worden door veel deelnemers tot uitspraken die niet of nauwelijks worden herkend.* Synthetron is al talloos vaak toegepast in alle mogelijke soorten en maten organisaties en in tal van landen. Uit al die sessies is een gemiddelde berekend van het percentage uitspraken dat door de meeste deelnemers werd herkend. Dit is 16%. Bij de chatsessie bij deze G4-gemeente bleek dit percentage op 27% te liggen, wat vergeleken met het referentiepercentage van 16% dus buitengewoon hoog te noemen is. Helemaal interessant wordt het als je je realiseert dat de deelnemers aan deze chatsessie afkomstig waren uit alle hoeken en gaten van deze gemeente, waarbij het overgrote deel van deze mensen elkaar niet kende. Ondanks dat zij dus niet van elkaars bestaan afwisten, blijkt er een sterke congruentie te zijn in de manieren waarop ze zichzelf beschrijven. In de kadertekst een bloemlezing van die uitspraken die door veel deelnemers herkend werden als onderdeel van hun eigen praktijk.

* Feitelijk zit zo'n sessie iets ingewikkelder in elkaar, maar een gedetailleerde toelichting is voor het punt dat ik hier wil maken niet per se noodzakelijk.

Hallo veranderfonteintjes, wie zijn jullie? Wat doen jullie?

- Door niet alles zomaar te accepteren omdat het nu eenmaal zo moet gaan.
- Ik beschouw elke collega als gelijke: van medewerker tot gemeentesecretaris.
- Gaan waar de positieve energie zit. Laat je niet afremmen door weerstand.
- Verbinden van positieve energie.
- Verbinden van mensen.
- In de gaten houden wie binnen en buiten de organisatie mee wil veranderen en daar coalities mee aangaan.
- Zo veel mogelijk vanuit het positieve de samenwerking zoeken.
- Verbinden van kennis en talenten, begeleiden als nodig, lef tonen, naast iemand met een idee gaan staan en helpen verder brengen.
- Mensen meenemen en betrekken. Praten.
- Zaadjes met ideeën planten in de hoofden van verschillende mensen.
- Beweging op gang brengen en houden.
- Als smeerolie fungeren.
- Je kunt alleen veranderen door cocreatie, door het samen te doen. Maar steun van bovenaf is wel cruciaal.
- Volhouden!
- Bij tegenslagen niet zeuren, wel even gas terug nemen en nadenken waarom het gaat zoals het gaat, om zo ruimte te krijgen voor nieuwe oplossingen.
- Me niet laten afremmen door collega's die vinden dat iets onder hun project of programma hoort ...

Drie eerste karakteristieken van veranderfonteintjes

Uit de zinnen in het kader doemt een beeld op van veranderfonteintjes. Het gaat ten eerste om mensen die verder kijken dan hun neus lang is en die niet alles wat ze meemaken voor zoete koek aannemen. Het zijn autonome, reflexieve mensen die relatief onafhankelijk van anderen reflecteren op wat er gebeurt en daar een eigen standpunt over ontwikkelen.¹¹⁴ In de meeste gevallen – zo zien we in het DVG-onderzoek – behelst zo'n standpunt een veranderidee. Ze ergeren zich bijvoorbeeld groen en geel aan bepaalde problemen of dingen die alsmaar weer misgaan, of ze zijn er-

van overtuigd dat dingen veel simpeler en logischer georganiseerd kunnen worden. Ook nemen ze buiten de gemeente soms bepaalde trends of mogelijkheden waar, waarvan ze vinden dat er binnen de gemeente wat mee gedaan moet worden. In oorsprong is het veranderidee inhoudelijk nog erg vaag. Eerder is het iets dat zij niet (meer) willen of dat ze missen, dan een *future positive*-visie op hoe de organisatie er dan uit zou moeten gaan zien (zie hierover de tab [Ragfijn](#)). Kenmerkend is verder dat de dingen waar het om gaat doorgaans praktische zaken betreffen, heel concrete werkprocessen of veranderpunten.

Als tweede blijkt uit de kadertekst dat een veranderfonteintje zijn vooral verbinden betekent. Veranderfonteintjes ervaren de gemeentelijke organisatie in eerste instantie niet als een formele hiërarchie, maar als een verzameling mensen met wie zij zich potentieel kunnen verbinden. En met wie je verbindt, hangt af van je oorspronkelijke veranderidee: iedereen die daar op de een of andere manier positief op reageert, wordt 'naar binnen gezogen'. Hiërarchie is alleen belangrijk omdat de steun van hoger geplaatste mensen wat meer gewicht in de schaal legt.

Een derde karakteristiek is dat een veranderfonteintje zijn geen gegarandeerd succesverhaal is. Kennelijk gaan er continu dingen mis, ondervinden zij weerstand, valt aanvankelijke steun weg en worden zij tegengewerkt door mensen die hun activiteiten niet zien zitten. Veranderfonteintjes haken dan niet af, maar voelen zich dan juist extra gestimuleerd om door te gaan.

'All over the place'

Uit het DVG-onderzoek blijkt dat veranderfonteintjes letterlijk *all over the place* zitten. Het gaat dus niet alleen om een bepaald type functionaris of hiërarchisch niveau. In sommige gevallen, zo ontdekte ik, zijn ook wethouders veranderfonteintje, waarbij ze diep in de gemeentelijke organisatie, samen met allerlei anderen, bezig zijn om dingen op gang te krijgen. Wat ze allen gemeenschappelijk hebben, is dat ze opereren naast de formele organisatie en naast de formele veranderplannen en -trajecten die daar gaande zijn. Je zou haast kunnen zeggen dat ze de formele organisatie-verandertrajecten aanvullen met 'echte veranderingen'. Maar daarbij moet – zoals we hierna zullen zien – het begrip echt nadrukkelijk genuanceerd en gekwalificeerd worden.

Waar houden veranderfonteintjes zich dan mee bezig? Bij een casestudy bij een wat kleinere gemeente hebben we ook een Synthetron-sessie gehou-

den. Daar hebben we gevraagd of mensen zelf met bepaalde activiteiten bezig waren, waarbij zijzelf dingen probeerden te veranderen en te verbeteren. En daarbij vervolgens de vraag waar die veranderinitiatieven dan over gingen. In de kadertekst een bloemlezing van de antwoorden.

- Ik ben bezig om onze vakgroep uit het negatieve te halen en om te buigen naar het positieve.
- Nieuwe dingen en werkwijzen uitproberen.
- Ik probeer mijn collega's te coachen, zodat ze verder kunnen.
- Ik ben bezig om in overleggen met andere gemeenten meer samenwerking tot stand te brengen.
- Ik probeer ervoor te zorgen dat er een generatiepact komt.
- Ik probeer collega's te stimuleren om afval te scheiden.
- Ik ben manieren aan het vinden om problemen bij kinderen veel vroegtijdiger te signaleren.
- Ik probeer nieuwe werkwijzen te ontwikkelen, zodat we veel efficiënter kunnen werken.
- Ik wil veel sneller kunnen reageren op vragen van bewoners.
- Ik ben bezig met om de samenwerking met collega's van andere afdelingen, die we nodig hebben om onze producten te verbeteren.
- Ik heb een soort projectje waarin we kennis en ervaring over verschillende vakgroepen heen met elkaar delen, onafhankelijk van de manager.
- We zeggen als gemeente wel dat we over een aantal jaren energieneutraal willen zijn, maar er gebeurt veel te weinig op dat terrein. Ik probeer actietjes te ondernemen om het autogebruik te verminderen.

Wat uit de antwoorden in het kader blijkt, is dat de zaken waar de veranderfontein mee bezig zijn, zeker geen bloembakkenthema's zijn. Het gaat over werkprocessen, samenwerking tussen kolommen, samenwerking met andere gemeenten, efficiënter werken, betere dienstverlening aan bewoners, kennisontwikkeling enzovoort – allemaal zaken die we ook terug zien in de vele formele verandertrajecten in gemeenten, zoals blijkt uit de survey. Maar nu is het persoonlijk, ervaren de mensen het als zaken die hen zelf aangaan en waarvoor ze bereid zijn om zelf de schouders eronder te zetten.

Verbinden als kernactiviteit

Het eerste beeld van veranderfonteintjes is dus dat zij organisationele woelwaters zijn die naast de formele organisatie en formele verandertrajecten bezig zijn met dingen die zijzelf belangrijk vinden, waarbij het zich met anderen verbinden een van de kernactiviteiten is. Of, zoals een veranderfonteintje dat zei:

//Als je geen netwerk hebt, dan ben je niets. Pas als je netwerk begint te groeien, dan gebeurt er wat.//

Een deelnemster aan een van de leer- en onderzoekbijeenkomsten hierover:

//Pas als je verhaal voldoende body heeft, kun je echt iets.//

Al met haar doorpratend hierover realiseerde ik me dat ze met *body* eigenlijk *body's* bedoelde.

Actor-netwerktheorie

Na het praktijkbeeld in de vorige paragraaf, nu een verdieping van het functioneren van veranderfonteintjes aan de hand van de zogeheten Actor-netwerktheorie (ANT).^{*} Voor deze verdieping pik ik een aantal relevante elementen en concepten uit de publicaties van ANT-auteurs die een verhelderend licht kunnen werpen op wat veranderfonteintjes aan het doen zijn.¹¹⁵ Om de toon voor de ANT-inzichten te zetten, in de kadertekst eerst een voorbeeld van een veranderfonteintje dat ervoor gekozen heeft wat meer naar buiten te treden met zijn verhaal, door er presentaties over te geven.

* Alhoewel Latour zelf zegt dat ANT geen verklarende theorie is, maar een onderzoeksmethode voor de status van kennis en wetenschap en de essenties van wetenschappelijk onderzoek, wordt ANT tegenwoordig ook vaak gebruikt om organisatieprocessen te bestuderen. Hier maak ik van een aantal ANT-concepten gebruik om het functioneren van veranderfonteintjes beter te begrijpen. Daarbij laat ik kritiek op ANT (bijvoorbeeld door Amsterdamska, 1990, en Whittle en Spicer, 2008) even voor wat die is, omdat deze kritiek over andere thematieken gaat dan het doel waarvoor ik ANT hier gebruik.

Opgavegericht werken

In een relatief grote gemeente verzorgt een projectleider een presentatie voor het gemeentebrede verandertraject *Opgavegericht werken*. De projectleider begint zijn verhaal met een ronduit indrukwekkende PowerPoint-presentatie. Aan de hand van een diepgravende trendanalyse (rijtje met bullets) en een aantal sprekende voorbeelden over activiteiten die in de gemeente zijn ontplooid en die duidelijk niet opgavegericht, maar volledig verkokerd zijn, komt er een overzicht met de zes belangrijkste opgaven voor deze gemeente. De projectleider geeft deze opgaven weer als cirkels. Elk van de cirkels wordt vervolgens uit de doeken gedaan en hij geeft voorbeelden van de wijzen waarop de cirkels met elkaar samenhangen. Dan volgt er een drietal casestudy's (voorzien van indrukwekkende foto's, tabellen en grafieken) die hij gebruikt om aan te tonen dat er in elke casus sprake is van meerdere opgaven tegelijkertijd. Termen als *integraal werken*, *horizontaal samenwerken* vallen hierbij regelmatig. Op een volgende dia staat een indrukwekkende verzameling logo's van diverse universiteiten, maatschappelijke instellingen, bedrijven, digitale platforms en lokale initiatieven, die 'inmiddels zijn aangehaakt en het project ondersteunen'. Uiteindelijk volgt er dan een lange lijst van reeds bestaande gemeentelijke projecten, programma's en activiteiten. Bij elk daarvan betoogt de projectleider dat daarin meerdere van de eerder omschreven opgaven aan de orde zijn, en het daarom aan te raden is om in die projecten en dergelijke te werk te gaan vanuit de verschillende opgaven die tegelijkertijd in die projecten identificeerbaar zijn. Ook laat hij weten dat er inmiddels al diverse dwarsverbanden zijn aangelegd met andere grote gemeentebrede trajecten, 'om ervoor te zorgen dat we hier dus ook geïntegreerd en opgavegericht gaan handelen'. Al met al een indrukwekkende vertoning. Opvallend daarbij is juist de enigszins timide toon van de projectleider. Hij maakt een subtiele combinatie van trots en bescheidenheid. Eerder is hij uitnodigend: 'doe mee, haak aan, draag bij aan al dit moois'.

Gevraagd naar de werkelijke omvang en impact van zijn project komt er een wat ander verhaal naar voren. Het project lijkt toch nog wat

meer in een beginstadium te verkeren dan de presentatie deed vermoeden:

'We zijn nu met vier man.'

'Je wilt dingen bij elkaar brengen, soms een stip op de horizon plaatsen, soms een punt maken en soms iets besloten krijgen.'

'We leveren hooguit een aantal concepten aan die mensen kunnen helpen om discussies bij elkaar te brengen.'

'Door zo bezig te zijn, kun je vraagstukken definiëren en agenderen, bijvoorbeeld bij het college.'

'Het is van belang dat iedereen binnen de gemeentelijke organisatie nu dezelfde betekenis gaat geven aan de opgaven die we geformuleerd hebben.'

'We hebben al diverse sessies gedaan, en het bleek dat de managers heel enthousiast werden. Een aantal van hen zei dat de sessie hun ogen echt geopend had.' Tegelijkertijd: 'Toen we een bepaalde rol wilden formaliseren, hield de directie de boot af. Dat zou alleen maar nieuwe kokers kunnen creëren, vond men.'

'Maar we blijven gewoon doorgaan hoor. Waar we nu mee bezig zijn, is hoe we de beweging verder brengen in de organisatie. Welke interventies zijn dan nodig en van wie moeten die interventies dan komen?'

'We hebben nu inmiddels ook de steun van de gemeentesecretaris.'

Op de vraag wat nu precies het doel was van deze presentatie, kwam het antwoord: 'We willen anderen meenemen in ons verhaal en ze uitnodigen om allianties met ons aan te gaan. Ook mikken we op een stuk herkenning: dit is niet iets nieuws, het gebeurt al op verschillende plekken. Als project kunnen wij een verbinding tussen al die plekken leggen. Ook willen we mensen stimuleren om ons verhaal verder te gaan vertellen.'

Waarover gaat ANT?

De Actor-netwerktheorie gaat van heel andere aannames uit dan de conventionele managementtheorie en gemeentelijke gewoontetaal. Het kernbegrip van de ANT is *netwerk*. Wil je iets voor elkaar krijgen, zo is de gedachte, dan lukt dat nooit in je eentje. Pas als het je lukt om een groep mensen om je heen te verzamelen die jouw verhaal delen, die jou actief

steunen en die met jou willen samenwerken, pas dan besta je. Je kunt dus nog zo'n geweldig idee of fantastisch verhaal hebben, maar als er niemand is die daarin met jou meegaat, dan stelt je idee of verhaal in wezen niet zo veel voor en heeft het geen impact. Goeie ideeën en mooie verhalen zijn één, maar ze worden pas invloedrijk als er een groep is die jouw verhalen deelt, ondersteunt en verder brengt. Anders gezegd: je verhaal is niet waar als je het empirisch kunt bewijzen, maar het wordt steeds 'waarder' naarmate meer mensen jouw verhaal delen: 'might gives right'. 'Theories do not become accepted because they are true, but are true because they are accepted.'¹¹⁶

Dit netwerkuitgangspunt heeft verregaande consequenties voor datgene wat er onder *organisaties* verstaan kan worden. In het conventionele managementdenken bestaan organisaties uit organisatiestructuren, organisatieplannen, doelen, missies, managers en medewerkers, stafafdelingen, hiërarchische lagen, afdelingen en ga zo maar even door. Als je het netwerkuitgangspunt van ANT op organisaties projecteert, dan 'is er geen ether waar de netwerken zich "in" bevinden'.¹¹⁷ Volgens de Actor-netwerktheorie bestaan organisaties namelijk alleen maar uit netwerken die elk een eigen verhaal, thematiek of belang delen. Dergelijke netwerken bevinden zich dus niet in de organisatie, want dat zou suggereren dat er naast netwerken nog iets anders in organisaties aanwezig is. Quod non. De ANT hanteert de optiek dat organisaties uitsluitend bestaan uit een grote verzameling actor-netwerken. Netwerken, waarin groepen mensen met elkaar bepaalde verhalen delen en die verhalen waarmaken door dat verhaal steeds opnieuw te ondersteunen.

Verhalen kunnen dan over van alles en nog wat gaan. Zo kan er een actor-netwerk zijn dat vindt dat de gemeente innovatiever moet worden, een actor-netwerk dat vindt dat de formele organisatiedoelen uit het coalitieakkoord moeten worden nageleefd, een actor-netwerk in een bepaalde afdeling dat vindt dat er veel slimmer gewerkt kan worden, een actor-netwerk dat zich inzet om opgavegerichtwerken op de kaart te zetten enzovoort. Een gevolg van het uitgangspunt dat organisaties uitsluitend uit actor-netwerken bestaan, is dat termen als *structuur*, *strategie*, *doelen* enzovoort in feite alleen bestaan en invloedrijk zijn, als ze gedeeld en ondersteund worden door ... jawel: actor-netwerken. Als er geen ondersteunende actor-netwerken zijn voor de formele kanten van gemeentelijke organisaties, dan zijn de formele kanten hooguit lege hulzen of relieken

uit het verleden. Idem dito voor formele verandertrajecten. Als slechts een paar mensen een verandertraject belangrijk vinden (een klein actor-netwerkje dus), dan kan dat traject er inhoudelijk wel heel indrukwekkend en omvangrijk uitzien, maar het zal in de praktijk weinig effect hebben.

Zoals je ziet, heb ik inmiddels het woord *actor* aan *netwerk* toegevoegd. Dat doe ik niet voor niets, want het heet ook niet voor niets de *Actor-netwerktheorie*. Binnen de ANT leeft namelijk een specifieke opvatting over *actor*. Formeel gesproken gebruikt ANT trouwens niet de term *actor*. Door de wat abstractere term *actant* te hanteren, wordt het (conceptueel) namelijk mogelijk dat actanten zowel mensen als niet-menselijke, materiële zaken kunnen betreffen. Niet-menselijke actanten zijn bijvoorbeeld glossy brochures over een verandertraject, beleidsnota's, PowerPoint-presentaties die door veel mensen gedeeld worden (zie de kadertekst *Opgavegericht werken*), e-mailtjes die enige ophef veroorzaken, enthousiasmerende publicaties op intranet, zaalopstellingen bij workshops, artikelen in de bedrijfskrant, publicatieborden in de hal van het gemeentehuis enzovoort. ANT neemt aan dat ook deze niet-menselijke actanten van invloed kunnen zijn op de reikwijdte en status van actor-netwerken. Actanten kunnen ook invloed uitoefenen op anderen die niet tot een bepaald actor-netwerk behoren. Een veranderplan, mooi vormgegeven in een fraai boekje, kan bij burgers buiten de gemeente veel stof op doen waaien, zowel in positieve als in negatieve zin. Zou je het alleen van menselijke interacties en connecties moeten hebben, dan zouden actor-netwerken in feite heel vluchtig zijn. Juist paperassen, boekjes, e-mails, internetsites enzovoort bestendigen actant-netwerken doordat ze diezelfde netwerken geschiedenis, duurzaamheid, robuustheid en verspreidingskracht verschaffen. Vandaar dat er volgens de ANT dus zowel naar menselijke als naar niet-menselijke actanten moet worden gekeken om de dynamiek van deze netwerken te kunnen begrijpen.

Tegelijkertijd is het echter zo, dat ondanks de conceptuele nauwkeurigheid van de term *actant*, de term *actor* het ANT-discours is gaan overheersen. Vandaar dat deze theorievorming dus toch gewoon de *Actor-netwerktheorie** genoemd wordt.

* Als ik de term *actant* gebruik, verwijs ik naar de niet-menselijke, materiële onderdelen van actor-netwerken.

Wat ik bij het begin van deze tab constateerde, was dat veranderfontein-tjes vooral bezig zijn met verbindingen leggen. Veelzeggend in dit verband is het enigszins aangepaste citaat: 'Pas als je verhaal voldoende *body's* heeft, kun je echt iets.' Een ander veranderfontein-tje hierover:

“Je begint met iets nieuws en dat probeer je dan vervolgens zo veel mogelijk op te dikken door te proberen anderen er bij te laten aanhaken.”

Precies op dit punt ligt het raakvlak met de ANT. Ook hier is namelijk de centrale aanname dat je pas effect kunt hebben als je een netwerk (van menselijke en niet-menselijke actoren) om je heen weet te verzamelen. De ANT reikt vervolgens een zeer interessante en relevante verzameling concepten en redeneerwijzen aan, die beschrijven wat dat vormen van actor-netwerken inhoudt. Aan de hand van een aantal ANT-kernbegrippen en -redeneerwijzen volgt nu een verdiepende analyse van datgene wat veranderfontein-tjes doen.

Netwerksamenleving

De laatste jaren wordt er veel aandacht besteed aan het gegeven dat er sprake is van een 'netwerksamenleving'. En dat gemeenten zich intern zo moeten organiseren, dat ze zich conformeren aan deze ontwikkeling. Met een knipoog zou gezegd kunnen worden dat, bezien vanuit de ANT, deze netwerksamenleving binnen gemeentelijke organisaties al lang en breed gaande is. Het formeel ontwerpen en invoeren ervan zou daarom mogelijk eerder verstoring dan faciliterend kunnen uitwerken voor die interne netwerksamenleving.

Betrayal

Iedereen maakt dus wel deel uit van een of meer actor-netwerken, die zich ook over de organisatiegrenzen heen kunnen uitstrekken. Als ik als veranderfontein-tje iets wil veranderen, verbeteren of iets nieuws op de kaart wil zetten, dan moet ik op de een of andere manier een netwerk van mensen en dingen om mij heen weten te verzamelen die mijn ideeën steunen. Omdat iedereen al in bestaande actor-netwerken is ingevangen, betekent dit dat mensen banden met hun bestaande netwerken moeten loslaten om een nieuw actor-netwerk te kunnen ontwikkelen. In ANT-termen heet dit

'betrayal': verraad. Stel dat er een actor-netwerk binnen een gemeente is van mensen die kritisch zijn over de formele veranderplannen van het management: 'Ach, ze roepen van alles, maar in de praktijk merk je er eigenlijk helemaal niets van.' Op enig moment begint Piet, een veranderfontejntje in spé, zich meer en meer te ergeren aan wat hij noemt 'ambtenarenver-slapping': 'Je moet niet zo passief zitten mokken, laten we een aantal problemen waar we mee te maken hebben gewoon zelf gaan aanpakken.' Piet praat daar met veel collega's over en langzamerhand zijn er steeds meer mensen die ook tot de conclusie komen dat klagen inderdaad niet zo veel helpt. Zij gaan Piet steunen en zij gaan ook zelf met anderen in gesprek om zelf problemen aan te pakken. Uitgedrukt in actor-netwerktermen hebben deze mensen hun oude netwerk (kritisch over veranderplannen van het management) verlaten (*betrayal*), en zijn ze overgestapt naar Piets beginnende actor-netwerk.

Je voelt natuurlijk al aan, lezer, dat dat overstappen geen vrijblijvend iets is. Het kan betekenen dat je oude maten je voortaan met de rug kunnen gaan aankijken.

Een poging tot *betrayal* is ook te zien in de kadertekst *Opgavegericht werken*: de projectleider presenteert daarin een lijst met bestaande trajecten (dus met eigen actor-netwerken), waarbij hij met zoveel worden zegt dat die trajecten in feite tot (het actor-netwerk van) *Opgavegericht werken* (zouden moeten) toetreden.

Translation en obligatory passage point

Stel je bent een aspirant-veranderfontejntje. Hoe haal je nu mensen uit bestaande actor-netwerken over om met jou in zee te gaan? Volgens de auteurs van de ANT kun je dit doen door hen ervan te overtuigen dat wat zij willen beter gerealiseerd kan worden als ze zich bij jou aansluiten, dan als ze bij hun oude actor-netwerk blijven. Het meest ideale is dat jij jezelf dan kunt opwerpen als een zogeheten *obligatory passage point* ('verplicht doorgangspunt'): alleen als je met mij samenwerkt, kun jij je eigen doelen bereiken. Iemand moet dan dus door jouw poort om hun eigen doelen te verwezenlijken.

Het hele proces van het overstappen naar een ander netwerk heet in ANT-terminologie *translation* (of *translatie*). Ben je overgestapt op een ander netwerk, dan ben je *translated*: 'vertaald'. Ten eerste ben je van gedachten veranderd over hoe (of bij welk netwerk) jouw eigen doelen het best gerealiseerd kunnen worden. Ten tweede is jouw identiteit in wezen

ook veranderd, want je bent nu (als ik even voortborduur op het voorbeeld hiervoor) niet meer iemand die zich beklagt, maar iemand die de hand-schoen oppakt en actief probeert dingen te veranderen. Ten derde verandert datgene wat je doet en niet doet. Was je eerst vooral passief en klagend over de plannen van het management, nu ga je actief aan de slag met een aantal zaken die hoognodig verbeterd moeten worden. Translatie is al met al een relatief ingrijpend proces, waarbij mensen deel gaat uit gaan maken van een nieuw actor-netwerk waarbij ze andere ideeën krijgen over de realisatie van hun eigen doelstellingen, over hun identiteit en over de groep mensen (en actanten) waartoe ze behoren en die ze steunen.

De ANT labelt degene die met iets nieuws begint of een nieuw idee oppert met de term *primum movens* (ook wel *moving mover* genoemd).¹¹⁸ In het DVG-onderzoek ben ik vooral de veranderfonteintjes gaan aanmerken als dergelijke *primum movens*. Zij zijn de autonome kritisch-reflecterende woelwaters, die vinden dat er iets moet gebeuren of veranderen. En zij zijn degenen die verbinden hoog in het vaandel hebben staan.

Heterogene steunnetwerken en mobilizing concepts

Een centraal uitgangspunt in de ANT is dat actor-netwerken heterofoon zijn. Als we dit direct doorvertalen naar de veranderfonteintjes, dan houdt dit in dat veranderfonteintjes zich verbinden met werkelijk iedereen die hen ook maar een beetje steunt of steun kan geven. Het criterium is dus 'steun' en niet wat voor functie anderen hebben, op welk hiërarchisch niveau die anderen zich bevinden of dat die anderen binnen of buiten de gemeente werkzaam zijn. Hier geldt echt: hoe meer zielen, hoe meer vreugd. Naarmate het actor-netwerk groter is, nemen de legitimiteit en het gewicht van datgene waar het netwerk mee bezig is toe. De ANT gaat er daarbij van uit dat de impact en invloed van actor-netwerken groter is, naarmate ze heterofoon zijn.

Juist de keuze voor steun als criterium maakt dus dat ook de actor-netwerken van veranderfonteintjes bepaald heterofoon zijn. Het gaat immers om mensen uit alle mogelijke hoeken en gaten van de organisatie (en soms erbuiten). Ten tweede heeft elk van de actoren eigen unieke doelen en wensen. Daarbij is het het veranderfonteintje (en de mensen die zich in een vroeg stadium bij hem aansluiten) gelukt om steeds meer mensen het actor-netwerk in te praten. Dit doen ze door hen ervan te overtuigen dat hun

wensen en doelen het best gerealiseerd kunnen worden door mee te doen aan de activiteiten van het actor-netwerk. Het gevolg hiervan is dat deze actor-netwerken zijn samengesteld uit mensen die verschillende doelen en verwachtingen hebben. Het derde aspect van heterogeniteit is dat er in actor-netwerken ook allerlei uiteenlopende niet-menselijke actanten zijn binnengezogen. Deze dragen bij aan het ondersteunen van het netwerk en het verhaal dat de leden van het betreffende actor-netwerk elkaar daarover vertellen.

Een typisch voorbeeld bij gemeentelijke veranderfonteinnetjes is dat ze in de verhalen die ze vertellen om anderen hun netwerk binnen te loodsen, wijzen op onderzoeksrapporten, publicaties, websites, foto's, schema's, plannen en brochures die het belang onderschrijven van waar zij mee bezig zijn. Ook maken veranderfonteinnetjes (en diegenen die hen gaan ondersteunen) zelf vaak indrukwekkende PowerPoints, brochures, tekeningen enzovoort om hun standpunten en verhalen cachet en prestige te geven. In dat soort verhalen wijzen ze dan op allerlei trends, externe ontwikkelingen, succesvolle experimenten enzovoort, die aantonen hoe goed en noodzakelijk het is dat er gedaan wordt wat zij voorstaan. In dit verband is het ook functioneel om de suggestie te wekken dat jouw plan en jouw verhaal al heel veel steun hebben. Mooi is dit terug te zien in de kadertekst *Opgavegericht werken*, waarin je ziet dat de projectleider aangeeft dat hij al zeer veel steun heeft binnen de organisatie en van tal van externe organisaties. Op den duur ontwikkelt zich dus een heterogeen web van 'getransleerde' mensen, materialen, stukken en presentaties die tezamen het belang van de activiteiten van het actor-netwerk onderstrepen en ondersteunen.

De volgende vraag die dan opdoemt, is hoe je zo'n heterogeen netwerk – feitelijk een kruiwagen met kikkers – bij elkaar houdt. Als de verschillende actoren allemaal zulke verschillende dingen willen, hoe houd je ze dan met elkaar verbonden? Ook hiervoor is in de ANT een fraaie term voorhanden, namelijk *mobilizing concepts* (ook wel *mobilizing metaphor*). De clou is dat je een kernidee of een kernbegrip hebt, dat tegelijkertijd sexy én vaag is. Een fraai voorbeeld hiervan geeft een wethouder, die zichzelf ontpopte als veranderfonteinnetje nadat ze benoemd was:

„Zo'n twee jaar lang heb ik met Jan en alleman lopen praten: met de collega-wethouders, met de burgemeester, met die directeuren, met mijn

ambtenaren, met raadsleden, noem maar op. Ik was eigenlijk bezig met een hele lange reis, waarvan het doel niet zo heel duidelijk was. En ik probeerde de mensen met me mee te laten reizen. Nou, ik had trouwens wel iets van een doel, maar dat betrof hooguit een verhaal over een zonnig land met palmbomen. In die gesprekken probeer je dan relaties te leggen en jouw verhaal te verbinden met datgene waar zij mee bezig zijn. Maar het was een lange reis, zonder een helder uitgekristalliseerd doel. Na ongeveer twee jaar merkte ik dat er een verandering op gang kwam. Mijn zonnige strand met palmbomen was: "de burgers eerst". In die gesprekken probeer je dan relaties te leggen en jouw verhaal te verbinden met datgene waar zij mee bezig zijn. Langzamerhand ging men zich ook zo gedragen.¶¶

Een slogan als *de burgers eerst* doet het natuurlijk altijd goed en werkt daarom 'als een zonnig land met palmbomen'. Met zo'n slagzin wordt geprobeerd bondjes te smeden met tal van anderen, waarbij iedereen dezelfde term gebruikt, maar er hoogstwaarschijnlijk allerlei verschillende betekenissen aan geeft. Enerzijds trekt de *sexy*ness dus aan, anderzijds maakt de vaagheid het mogelijk om de heterogeniteit van belangen en doelen onder één hoed te vangen. Geen veranderfonteyntje zonder een sexy doch vage kreet, zou je dus concluderend kunnen zeggen. Een ander veranderfonteyntje wat dit betreft:

¶¶Kijk, als ik een onderwerp heb waar ik mee aan de slag wil, dan zit ik best een tijd te dubben hoe ik het nou het best in een stuk kan zetten. En dan is het: als ik het nou zo opschrijf, dan staat er nog wel in wat er bedoeld is, maar dan interpreteert de een de tekst zus en de ander de tekst zo en weer een ander leest het verhaal dan nog weer anders. Daardoor bereik ik dat er zo geen bloed uitloopt en iedereen, inclusief ikzelf, weer gewoon verder kan.¶¶

Translatiewerkzaamheden

De laatste serie relevante inzichten uit de ANT gaat over wat er allemaal gedaan wordt om mensen in een nieuw actor-netwerk te vangen en binnen het netwerk te houden. Binnen de ANT worden hierbij vier verschillende activiteitenvelden onderscheiden, die zeer herkenbaar blijken te zijn voor de manier waarop veranderfonteyntjes bezig zijn. Deze activiteitenvelden zijn: *problematization, intéressement, mobilisation en enrolment*.¹¹⁹

- *Problematization*

Problematization houdt in dat iemand een bepaald probleem signaleert, aangeeft dat dat probleem belangrijk is voor andere actoren en duidelijk maakt dat hij voor dat probleem een nieuwe oplossing heeft. Zie ook de kadertekst *Opgavegericht werken*, waarin indrukwekkende trends, problemen en oplossingen worden gepresenteerd. Daarbij probeert de initiële actor (*primum movens*, lees: veranderfonteintje) anderen ervan te overtuigen dat wat hij wil in hun directe belang is. En passant definieert hij zo ook mogelijke identiteiten van actoren die met hem in zee gaan, bijvoorbeeld als financier, aanhanger, steungever in een bepaalde managementlaag, iemand die in zijn eigen werk kan veranderen enzovoort. Daarbij claimt hij bovendien dat hij zo'n beetje de enige is die de juiste oplossing heeft. Met andere woorden: 'om jullie probleem op te lossen, moet je bij mij zijn'. In ANT-termen uitgedrukt: hij werpt zich zo dus op als een *obligatory passage point*.

Een veranderfonteintje bij een van de casestudy's van het DVG-onderzoek lanceert een initiatief om flexibeler te werken: Kom uit je hok.* Ze vertelt:

“Kom uit je hok sluit goed aan op het vitaliteitsdenken en ook op een aantal landelijke thema's die in gemeenten spelen. Ook zijn er een paar landelijke trends, waar *Kom uit je hok* helemaal in past. *Kom uit je hok* gaat over een probleem dat bij elke gemeente speelt. Inmiddels hebben we nu ook steun van de [gremium in het gemeentelijke veld]. Het initiatief biedt kansen voor zowel medewerkers als managers: medewerkers kunnen eens op een andere manier werken en zichzelf verder ontwikkelen, managers kunnen nieuwe talenten spotten. De gemeentesecretaris is hier ook enthousiast over. (...) In het begin was ik er helemaal in mijn eentje mee bezig. Dat schoot niet op. Nu hebben er zich een paar mensen bij mijn initiatief aangesloten, en nu lukt het wat beter om dit idee op de kaart te zetten.”

Een ander veranderfonteintje over zijn eigen veranderinitiatief:

“De gemeentesecretaris heeft een aantal elementen van mijn verhaal in zijn nieuwjaarspeech genoemd, en ook heeft hij het er wel eens over in andere gesprekken en voordrachten.”

* Dit is een fictieve benaming om de anonimiteit te waarborgen.

Wat deze veranderfontejntjes dus doen, is dat zij al vanaf het prille begin aangeven hoeveel steun er voor hun ideeën is en dat hun ideeën aansluiten bij diverse trends binnen en buiten de eigen gemeente. Zo laten zij zien dat er zich iets serieus aan het ontwikkelen is. En dat mensen – als ze mee zouden doen – bij wijze van spreken toetreden tot een winnende coalitie.

- *Intéressement*

De term intéressement gaat niet over het anderen interesseren voor jouw boodschap, maar om inter-esse: ergens tussen gaan staan. Zoals gezegd wordt er bij de ANT van uitgegaan dat organisaties opgemaakt zijn uit talloos vele actor-netwerken. Iedereen hoort wel bij een of meer netwerken. Wil jij mensen in jouw actor-netwerk krijgen, dan moet je ze dus zien over te hevelen van hun oude netwerk naar jouw netwerk. Dit overhevelen vergt ‘inter esse’: jij positioneert je als het ware tussen de ander en diens relatie met diens oude netwerk in, en komt dan met jouw verhaal. Zo hoop je dat bestaande relaties met hun oude actor-netwerken worden verbroken om een nieuwe relatie met jouw actor-netwerk aan te gaan. Hierbij kunnen actanten, dus niet-menselijke materiële actoren als teksten van lezingen, indrukwekkende bewijzen en grafieken, brochures, fraaie PowerPoints en goede inspirerende voorbeelden, fungeren als valkuilen of fuiken om potentiële actoren te verleiden. Als de intéressement succesvol is, dan ontwikkelt zich een grotere groep actoren die de overtuiging heeft dat het netwerk voor hen een obligatory passage point is. Andere geluiden worden steeds verder uitgesloten en het netwerk raakt steeds meer gefocust op het goede en juiste van het eigen verhaal. Slaagt de intéressement, dan bewijst en bekrachtigt dat bovendien de validiteit van de problematization. De initiatiefneemster van Kom uit je hok hierover:

“Ik ben bij een groot deel van alle teams in organisatie langs geweest om met hen in gesprek te gaan over *Kom uit je hok*. Van die teams is meer dan de helft mee gaan doen met *Kom uit je hok*. Die doen er echt veel meer mee dan de teams waar ik niet langs geweest ben. Een deel van het succes zit hem ook in het toenemende aantal mensen dat meedoet. Je krijgt zo toch een soort olievlekwerking.”

- *Enrolment*

Enrolment gaat om activiteiten om het netwerk te verstevigen en sta-

biel te maken. Bijvoorbeeld door met onderzoek aan te tonen dat de aanpak effectief is, hulpmiddelen verkrijgen (tijd, geld, mensen) of werkafspraken maken (bijvoorbeeld over regelmatige bijeenkomsten). Je verstevigt het netwerk door er meer structuur en vorm aan te geven. Ook hier spelen de niet-menselijke actanten een rol: er ontwikkelt zich bijvoorbeeld e-mailverkeer waarin mensen uit een actor-netwerk met elkaar afspraken maken waar ze elkaar vervolgens aan houden. Ook kan een onderdeel van enrolment zijn dat het veranderfonteyntje het idee formaliseert door er budget voor te organiseren en er beslissingen over te laten nemen door het management. Ook 'harde bewijzen van succes' vormen een onderdeel van *enrolment*. Ons veranderfonteyntje hierover:

“Er begint zich al een aardig netwerk om ons heen te ontwikkelen. Laatst was er een vergadering waarin iemand van buiten de gemeente heel kritisch over *Kom uit je hok* was. Hij zei: ‘Goh, hebben jullie dat alleen nog maar bereikt? In het bedrijfsleven was dit veel sneller gelukt en zou het nu al lang bedrijfsbreed ingevoerd zijn.’ Toen zei iemand uit onze gemeente: ‘Een gemeente is een ander soort organisatie dan een bedrijf. Dus wat mij betreft is het juist andersom: moet je eens kijken wat ze al bereikt hebben! Ze staan al daar met dit traject!’ Dus toen merkten we dat we ook echt al medestanders hadden die ons wilden verdedigen. (...) In gemeenteland staat wat we doen inmiddels bekend als een zeer succesvol traject. Ergens is dat wel grappig, omdat we in wezen nog maar net begonnen zijn. Maar goed, je ziet nu dat er mensen vanuit allerlei andere gemeenten bij mij op bezoek komen om te kijken waar *Kom uit je hok* precies voor staat en hoe we dat van de grond hebben getild. Inmiddels ben ik nu een flink deel van mijn tijd bezig met het te woord staan van al die mensen van buiten onze gemeente. Die succesverhalen buiten de deur, komen de mensen hier intern natuurlijk ook ter ore. Het grappige is dat het hen dan weer positief prikkelt: ‘Hé, misschien is dat *Kom uit je hok* toch wel wat voor ons.’”

- *Mobilisation*

De term *mobilisation* heeft twee betekenissen. Ten eerste het 'mobiel maken' van potentiële nieuwe actoren: ze losweken uit hun oude actor-netwerken en hen verbinden aan het nieuwe actor-netwerk. De tweede betekenis behelst het maken van een abstractieslag, waardoor je gemakkelijker met de verhalen en belangen van het actor-netwerk

kunt werken. Het gaat hier om interviews, publicaties, lezingen, brochures, YouTube-filmpjes enzovoort, waarmee het gedachtegoed van het actor-netwerk 'mobiel gemaakt' wordt. Zo kan het zich verder verspreiden, zonder dat de leden van het netwerk daar direct voor nodig zijn. In dit verband hanteert de ANT ook de term *inscription*, die inhoudt dat de zich ontwikkelende denkbeelden en werkwijzen van het actor-netwerk wordt weggeschreven ('ingegraveerd') in objecten, zodat die objecten 'work at a distance': op afstand werken, zonder dat daar (menselijke) actoren bij betrokken zijn.

Je opgeven voor een van de casestudy's van het DVG-onderzoek, zou daarom bijvoorbeeld opgevat kunnen worden als *mobilisation*. Daarmee zorgt het veranderfonteinje ervoor dat de ideeën van het actor-netwerk verder gebracht worden en een bredere publiciteit krijgen.

Door deze vier activiteitenvelden wordt dus gepoogd een actor-netwerk van enige omvang te ontwikkelen dat zo stabiel mogelijk is. Deze activiteitenvelden zullen continu nodig zijn, omdat er vanuit andere bestaande netwerken continu pogingen worden ondernomen om de leden van dit actor-netwerk weer terug te zuigen naar die andere netwerken. Hiervoor hanteert de ANT het begrip *counter enrolments*. Ons veranderfonteinje hierover:

||Ik geloof heilig in *Kom uit je hok*, maar ik begin me meer en meer te realiseren dat ik daarmee in wezen aan het concurreren ben met allerlei andere verandertrajecten en gemeentelijke ontwikkelingen. Ik vertelde dat ik al bij veel teams langs geweest was om over *Kom uit je hok* te praten. Maar toen kwam er opeens een gemeentebreed digitaliseringstraject doorheen fietsen, en onmiddellijk ging het binnen de teams alleen nog maar om wat dat voor het werk zou betekenen. En met wat voor systeem de teams dan moesten werken. Dat soort vragen waren plotseling veel belangrijker.||

Een ander veranderfonteinje over een initiatief waar hij mee bezig was:

||Opeens sloot een groepje managers zich heel publiekelijk aan bij mijn initiatief. Maar het was duidelijk dat ze die steun verleenden om bepaalde eigen dingen te kunnen bewerkstelligen. Wat die dingen waren, wist ik niet precies. Maar het was heel duidelijk dat ze eigen bedoelingen hadden met hun steun. Aanvankelijk sponsorden ze het traject heel enthousiast, maar

op enig moment werd er in hun ogen en voor hun eigen doelen kennelijk te weinig bereikt. Ze bleven het traject weliswaar formeel nog wel steunen, maar het was overduidelijk dat die steun niet meer oprecht was. Kennelijk hielp het tijdelijk steunen van mijn initiatief voor iets waar ze zelf mee bezig waren. //

Een veranderfontejntje bij een G4-gemeente hierover:

//Ik ben zo'n veranderfontejntje en zoek nu bij formele verandertrajecten naar iets waar ik kan aanhaken om daar geld vandaan te halen voor mijn eigen ideeën en projecten. Maar ik moet wel oppassen, want ik zit er niet op te wachten dat mijn ideeën worden overgenomen of gekaapt door het andere traject. //

Dus

Veranderfontejntjes beschouwen zichzelf vooral als verbinders. Juist aan dat verbindende deel van hun activiteiten geeft de ANT een aantal herkenbare termen en inzichten. Wat daarbij een interessant aspect is, is het benadrukken van de rol van de materiële actanten. Zou het voor de veranderfontejntjes alleen neerkomen op interactie, dan zou hun reikwijdte en de mogelijkheid om actor-netwerken van enige omvang te ontwikkelen vermoedelijk veel minder groot zijn. Zeker als actor-netwerken rondom veranderfontejntjes al wat groter zijn en wat langer bestaan, begint de ontmoeting (bijvoorbeeld bij een interview voor het DVG-onderzoek) dan ook bijna steevast met het op tafel leggen van een klein boekje, een geprinte PowerPoint-presentatie, een schema, een brochure, een geplastificeerd modelletje enzovoort.

Wat ook duidelijk mag zijn, is dat het verbindingswerk van de veranderfontejntjes hard werken is. Overal contacten leggen, kijken wie meewil, verhalen vertellen. Juist omdat veranderfontejntjes ook nog eens in de marge van de formele organisatie functioneren, zijn de zich ontwikkelende actor-netwerken vaak ook relatief broos. *Betrayal* en *counter enrolments* liggen dus continu op de loer. Tegenvallers zijn zeker niet uitgesloten, zoals ook ons veranderfontejntje hiervoor laat zien.

In het volgende gedeelte ga ik dieper in op enkele andere aspecten van veranderfontejntjesactiviteiten. Ik ga het daarin hebben over het verhaal dat veranderfontejntjes vertellen en hoe dat tot stand komt. En ook over

de steun van de leden van het actor-netwerk. Hoe ziet die steun er eigenlijk uit? En welke gevolgen heeft die?

Goede plannen zijn on-implementeerbaar

David Mosse is hoogleraar Sociale antropologie aan de SOAS University of London. Hij doet veel onderzoek naar wat er echt gebeurt bij ontwikkelingshulptrajecten en waarom daar soms totaal onverwachte resultaten uit naar voren komen. In zijn artikel 'Is good policy unimplementable? Reflections on the ethnography of aid policy and practice'¹²⁰ gaat hij in op de vraag hoe plannen voor ontwikkelingshulpprojecten tot stand komen en op de vraag hoe mensen die met die plannen verbonden zijn (projectleiders, lokale bevolking, opdrachtgevers, financiers) zich in de praktijk tot die plannen verhouden.

Uiteraard houden gemeentelijke veranderfontejntjes zich niet bezig met ontwikkelingshulp. Toch biedt Mosses artikel een aantal zeer interessante inzichten in de dynamieken waar veranderfontejntjes mee worden geconfronteerd. Net als bij de ANT pik ik ook hier een aantal relevante elementen uit Mosses betoog, die inzicht geven in de situatie van veranderfontejntjes.

Uitgangspunt van Mosse

Mosses uitgangspunt is dat er geen lineaire verhoudingen bestaan tussen veranderplannen (van veranderfontejntjes) en dat wat er in de organisatie gaande is.* In het conventionele managementdiscours staat deze lineariteit juist centraal. Het uitgangspunt daarbij is namelijk dat veranderplannen *future positive* zijn, wat inhoudt dat ze een wenselijke toekomst schetsen. Vervolgens wordt er een gap geconstateerd: de wijze waarop de organisatie nu functioneert komt niet overeen met het gewenste toekomstbeeld. Veranderplannen gaan dan over het overbruggen of dichten van die gap. De fundamentele aanname is vervolgens dat de feitelijke verandering van de praktijk van de organisatie gedreven wordt door datgene wat er in de plannen staat. Bij wijze van spreken wordt er vanaf de commandotoren geroepen wat er moet gebeuren en de manschappen in de praktijk doen vervolgens wat hen is opgedragen.

Mosse daarentegen, constateert dat praktijk juist gedreven wordt door

* Ik vertaal Mosses ontwikkelingshulplannen hier dus naar veranderplannen in organisaties.

meerlagige complexen van relaties en tal van lokale culturen, in plaats van door veranderplannen. In de kern is zijn visie vervolgens dat mensen vooral bezig zijn met hun eigenbelangen en met datgene waar zij lokaal al mee bezig zijn. Daarbij gebruiken ze veranderplannen om dat wat ze aan het doen zijn nog beter of gemakkelijker te kunnen doen, om daar zo nog meer voordeel uit te halen.

Mosses betoog valt uiteen in twee gedeelten. In het eerste gedeelte geeft hij aan hoe plannen ontstaan en wat mensen die die plannen maken daarbij onderweg meemaken. Afgaande op de empirische onderzoekresultaten van het DVG-onderzoek zijn dit zaken die eveneens zeer herkenbaar zijn voor veranderfontejntjes. In het tweede gedeelte van zijn betoog gaat Mosse in op al de mensen die bij de plannen betrokken raken: de opdrachtgevers, de financiers, de projectleiders, uitvoerders, mensen in het veld (vaak letterlijk in Mosses geval), lokale bevolkingen enzovoort. Hoe gaan zij om met plannen en welke voordelen halen ze daaruit? En welke gevolgen heeft dat voor degene van wie het plan afkomstig is? Ook hier zijn diverse herkenbare dynamieken te onderkennen, die inzicht kunnen geven in de activiteiten van veranderfontejntjes.

Sexy plannen maken en verhalen ontwikkelen

Zoals uit de ANT duidelijk werd, is het veranderfontejntjes vooral te doen om translatie: hoe vang ik zo veel mogelijk mensen in mijn actor-netwerk? Een belangrijk onderdeel daarvan is het ontwikkelen van een verhaal en – als het iets formeler wordt – een plan (*enrolment*). Volgens Mosse is een belangrijk bestanddeel van dergelijke verhalen en plannen een 'theorie': een kernredenering over wat het probleem is, hoe dat probleem opgelost kan worden en een opsomming van de voordelen die de oplossing van het probleem heeft voor de betrokkenen. Daarnaast moet het verhaal prikkelend en uitdagend zijn en moet er een hoog ambitieniveau van uitgaan. Liefst moet het zo professioneel mogelijk overkomen en moet erbij worden aangegeven dat er al veel steun voor is (zie ook de tab [Ragfijn](#)). Zo wordt een plan sexy: 'Kijk eens waar jij je bij aan kunt sluiten!' De legitimiteit van het verhaal neemt verder toe door het op te hangen aan hogere doelen en bredere trends, waarbij het verhaal een pakkende titel meekrijgt (*mobilizing concepts*).*

* In de tab [Bewust of onbewust?](#) heb ik dit *condenserende signaalwoorden* genoemd.

Prechangemanagement

Waar Mosse vooral de nadruk op legt, is dat het ontwikkelen van zo'n verhaal (plan) in feite an sich al een heel verandertraject is. In dit verband ben ik de term *prechangemanagement* gaan hanteren. *Prechangemanagement* gaat over een grote verzameling translatieactiviteiten om zo veel mogelijk mensen aan het verhaal of het plan te binden om zo een actor-netwerk te ontwikkelen. Zoals we gezien hebben, verbinden veranderfonteintjes zich met iedereen die ze maar te pakken kunnen krijgen. Dit kunnen directe collega's zijn, mensen van andere afdelingen, managers, formele opdrachtgevers, projectleiders, wethouders, gemeentesecretarissen, raadsleden, burgers, bedrijven enzovoort, enzovoort. Om hun verhaal en hun plan van de grond te krijgen, moeten veranderfonteintjes dus met Jan en alleman in gesprek. Daarbij proberen ze de handen op elkaar te krijgen met mensen die allerlei verschillende doelen, belangen en wensen hebben. Zeker in het begin van het translatieproces weten de veranderfonteintjes nog niet exact wat hun doelstellingen zijn. In veel gevallen willen ze iets niet of willen ze ergens vanaf. Maar wat ze wel willen, is hen vaak nog niet helemaal duidelijk. Juist in de interacties met die brede waaier van verschillende mensen, beginnen ze te ontdekken welke varianten van hun verhaal, welke woorden, welke theorieën aanslaan en welke zinnen, kreten en woorden tot afwijzende reacties leiden. Al communicerend met een breed palet aan verschillende mensen ontdekt het veranderfonteintje dus wat zijn of haar verhaal is.

Mobilizing concepts

De kernuitdaging bij het ontwikkelen van een definitievere variant van het verhaal is om woorden en redeneerwijzen te vinden waar iedereen zich achter kan scharen, terwijl alle betrokkenen tegelijkertijd geheel verschillende belangen en voorkeuren hebben. Mosse komt op basis van zijn onderzoek tot de conclusie dat deze heterogene steun vooral wordt bewerkstelligd door vage termen te gebruiken (*mobilizing concepts*, signaalwoorden) in combinatie met relatief abstracte en eenzijdige redeneerwijzen. Je krijgt mensen mee door generaliseerd te praten over 'de voordelen voor alle burgers', 'de resultaten van het initiatief', 'de belangrijkste acties' of 'de planning'. Op deze manier ontstaat er een verhaal dat door veel mensen gesteund wordt, waarbij elk van die mensen lokale en eigen invullingen en betekenisgevingen geven aan de belangrijkste aspecten van het verhaal. Tegelijkertijd – zie de titel van Mosses artikel – zijn dergelijke plannen en de bijbehorende termen vaak veel te vaag om in de praktijk nog iets concreets

te betekenen. Maar, zoals je straks zult zien, dat is volgens hem ook niet de functie van plannen.

Veranderreizen

En term die gerelateerd is aan de term prechangemanagement is *veranderreizen*. Parallel aan de ontwikkeling van een actor-netwerk ontwikkelen zich vermoedelijk allerlei tussenvarianten van het veranderverhaal dat het veranderfonteinje vertelt. Daarom kan een bepaald veranderidee er in het begin ook totaal anders uitzien dan verderop in de tijd, als het actor-netwerk al enige omvang en stabiliteit krijgt. Opnieuw verwijs ik hier ter illustratie naar het citaat van de wethouder dat ik hiervoor ook al gaf:

||Zo'n twee jaar lang heb ik met Jan en alleman lopen praten: met de collega-wethouders, met de burgemeester, met die directeuren, met mijn ambtenaren, met raadsleden, noem maar op. Ik was eigenlijk bezig met een hele lange reis, waarvan het doel niet zo heel duidelijk was. En ik probeerde de mensen met me mee te laten reizen. Nou, ik had trouwens wel iets van een doel, maar dat betrof hooguit een verhaal over een zonnig land met palmbomen. In die gesprekken probeer je dan relaties te leggen en jouw verhaal te verbinden met datgene waar zij mee bezig zijn. Maar het was een lange reis, zonder een helder uitgekristalliseerd doel. Na ongeveer twee jaar merkte ik dat er een verandering op gang kwam. Mijn zonnige strand met palmbomen was: 'de burgers eerst'. In die gesprekken probeer je dan relaties te leggen en jouw verhaal te verbinden met datgene waar zij mee bezig zijn. Langzamerhand ging men zich ook zo gedragen.||

Plannen in de praktijk brengen

Stel dat een verhaal of een plan inmiddels voldoende stabiel is geworden, zodat het daadwerkelijk in de praktijk gebracht kan worden. Wat Mosse duidelijk maakt is dat het 'in de praktijk brengen' van een plan in essentie neerkomt op het continueren van het relatiespel, zoals dat al bij de totstandkoming van het verhaal en het plan op gang is gekomen. Aansluitend op de ANT stelt ook Mosse dat betrokkenen bij het tot stand komen van het actor-netwerk bepaalde identiteiten innemen. Bijvoorbeeld: 'jij bent mijn opdrachtgever', 'jij steunt mij als dit ter sprake komt in het management', 'jij bent projectleider', 'jij bent ambassadeur van dit traject', 'jij bent iemand die iets anders gaat doen, anders gaat werken' of 'jij bent enthousiast over het verhaal'.

Neveninkomsten

Zoals aangegeven, houdt translatie in dat de mensen die in een actor-netwerk worden gevangen, het idee hebben dat hun eigenbelangen het best gerealiseerd kunnen worden door zich te affiliëren met dit actor-netwerk. Op dit punt komt Mosse met een interessante vervolgedeneerstap: hij stelt dat iedereen die op deze manier verbonden is met een verhaal of een plan, er alle belang bij heeft dat dat verhaal blijft voortbestaan als iets goeds, belangrijks en noodzakelijks. Daarbij is iemand niet per se geïnteresseerd in de inhoud van het plan zelf, maar vooral in de – wat ik zou willen noemen – *neveninkomsten* die door het 'horen bij dat plan' veilig worden gesteld.* Die neveninkomsten kunnen zeer verschillend van aard zijn. Zo kun je in de eigen lokale netwerken een zekere status verwerven door aan zo'n prestigieus traject deel te nemen, kun je bepaalde subsidies of steun krijgen voor datgene wat je doet, biedt het plan een mooie gelegenheid om allerlei nieuwe dingen te leren en te doen of biedt het plan toegang tot belangrijk mensen die belangrijk zijn voor je eigen carrièreontwikkeling. Door dus het plan, de theorie en het verhaal te blijven steunen, stel je de eigen neveninkomsten veilig.

Spiegelen

Een gedragspatroon waar Mosse in dit verband op wijst, is het zogeheten *spiegelen* (*mirroring*). Dit spiegelen is zichtbaar bij diegenen die direct bezig zijn met de uitvoering van de veranderingen en vernieuwingen waar het verhaal en het plan over gaan. *Spiegelen* komt neer op het zich – daar waar dat nodig is – conformeren aan de identiteit die je in het actor-netwerk toegemeten hebt gekregen. Bij organisatieveranderingen kun je bijvoorbeeld spiegelen deelnemen aan bijeenkomsten, workshops en trainingen, waarbij je de rol van deelnemer (of te veranderen persoon) speelt, de flip-overvellen invult en de stickers opplakt waar ze opgeplakt moeten worden. Aan de buitenkant lijken deze bijeenkomsten dan een-op-een aan te sluiten bij de plannen en verhalen. Maar het addertje onder het gras is dat mensen juist níét echt geïnteresseerd zijn in de inhoud van de bijeenkomsten, maar vooral beseft dat ze, door zo mee te doen, bijdragen aan het in stand houden en belangrijk zijn van het plan en het verhaal. Om zo de eigen neveninkomsten veilig te stellen. De groepsfoto die aan het eind van de bijeenkomst gemaakt wordt (allemaal lachende gezichten, natuurlijk),

* Mosse hanteert hiervoor de term *schaduwdoelstellingen*.

wordt breed gedeeld, om aan te tonen hoe goed iedereen bezig is met het plan. Maar als de bijeenkomst eenmaal is afgelopen, gaat iedereen weer over tot de orde van de dag. Terug naar het echte werk.

Ook opdrachtgevers, projectleiders, facilitators en coaches die bij het plan en verhaal betrokken zijn, managers die het plan gedogen en budgethouders die wat geld hebben vrijgemaakt, hebben er alle belang bij dat het plan in de lucht blijft. Zij hebben zich immers gecommitteerd aan het verhaal met alle persoonlijke neveninkomsten van dien. Mosse labelt het hele actor-netwerk dat zich aan een plan of verhaal gecommitteerd heeft als een 'interpretatief gezelschap' in wiens aller belang het is 'to tacitly conspire to misrepresent':¹²¹ te doen alsof je het plan goed en belangrijk vindt, terwijl je feitelijke andere bedoelingen op het oog hebt.

Makelen

De *primum movens* (het veranderfonteinje) moet ook na de totstandkoming van het plan keihard blijven werken om het plan en het bijbehorende actor-netwerk in stand te houden. Mosse wijst in dit verband op 'makelaarsactiviteiten' van planinitiators. Gegeven dat de uitvoerende mensen maar ten dele gecommitteerd zijn aan de inhoud van het plan, kunnen er in de praktijk allerlei onverwachte ontwikkelingen plaatsvinden. Soms kunnen er bijvoorbeeld bepaalde resultaten geboekt worden die niemand van tevoren geanticipeerd had, maar die, gezien vanuit het realiseren van de lokale neveninkomsten, eigenlijk heel logisch zijn. Aan de andere kant kunnen er bij opdrachtgevers, managers en projectleiders allerlei onverwachte bewegingen en ontwikkelingen plaatsvinden die het voortbestaan van het plan en het actor-netwerk bedreigen. Het makelaarswerk behelst dan bijvoorbeeld om de onverwachte nevenresultaten uit de praktijk aan de opdrachtgevers op te voeren als successen. Of, andersom, het uitnodigen van managers en opdrachtgevers om eens een kijkje te komen nemen in de praktijk van het project, om te zien en te horen hoe (spiegelend) enthousiast de mensen zijn die in de praktijk aan het plan werken. Op hun beurt zien de uitvoerenden dat er toch best veel steun is voor wat ze aan het doen zijn, en dus – minder zichtbaar – dat het wel goed zal komen met hun neveninkomsten.

De praktijk produceert het plan

Een en ander heeft in meer algemene zin verstrekkende gevolgen voor hoe er tegen plannen en veranderingen kan worden aangekeken. In wezen

draaien veranderfontejntjes de conventionele managementrationaliteit namelijk totaal om. De klassieke redenering is dat er eerst een veranderplan is en dat dat daarna geïmplementeerd wordt in de praktijk. Wat we nu, gebruikmakend van het gedachtegoed van Mosse, bij de veranderfontejntjes zien, is dat het plan in feite door de praktijk geproduceerd wordt. Het plan ontstaat en ontwikkelt zich immers in tal van gesprekken met mensen uit de praktijk. En als ze eenmaal zijn ingevangen in het betreffende actor-netwerk, hebben allen er vervolgens (met het oog op hun neveninkomsten) alle belang bij om te doen alsof het plan heel goed, nuttig en belangrijk is. Niet het plan maakt de praktijk, maar juist andersom: de praktijk maakt het plan! Veranderplannen en -verhalen zijn daarom op te vatten als gedistribueerde *accomplishments*, als dingen die we gezamenlijk voor mekaar boksen en die we met elkaar in de lucht weten te houden voor onze neveninkomsten, die soms maar weinig met het veranderplan te maken hebben.

Voortbouwend op deze omgekeerde redeneerwijze betekent dit ook, dat het succes van plannen heel anders gedefinieerd moet worden. Bij conventionele plannen zijn plannen succesvol als de resultaten die in het plan staan daadwerkelijk worden gerealiseerd in de praktijk. Bij actor-netwerken van de veranderfontejntjes gaat het bij de resultaten echter vooral om een heterogene verzameling neveninkomsten van al de personen en instanties die met het plan geaffilieerd zijn. Hier is dan sprake van succes als het de betrokkenen lukt om langdurig zowel het plan als het heterogene actor-netwerk in de lucht te houden. Dan blijft de hele familie (inclusief het veranderfontejntje zelf, vermoedelijk) namelijk van zijn neveninkomsten verzekerd. Succes is hier dus vooral een tijdsbegrip en veel minder een planresultatenrealisatiebegrip.

Dus

Wat de analyse van Mosse toevoegt aan het begrijpen van de praktijk van veranderfontejntjes, is vooral dat het proces van het ontwikkelen van plannen en verhalen zelf een aantal belangrijke functies heeft. Ten eerste biedt het de veranderfontejntjes de gelegenheid om te begrijpen wat ze nu eigenlijk willen. Ten tweede is het ontwikkeltraject van het plan in essentie een translatietraject, bedoeld om zo veel mogelijk heterogene partijen te vangen in het beoogde actor-netwerk. Hand in hand hiermee ontwikkelen zich ook allerlei verschillende identiteitsposities die samenhangen met de

inhoud en opzet van het verhaal en het plan. Als de beweging eenmaal op gang komt, hebben alle betrokkenen er een (verschillend) belang bij om het plan in de lucht te houden. Een van de manieren om dat te doen, is door de aan het plan gerelateerde identiteiten te spiegelen op die momenten die er voor het voortbestaan van het plan toe doen. Verder moeten de initiators van het verhaal en het plan voortdurend makelend bezig zijn om onverwachte voorvallen en resultaten bij de heterogene actoren zo uit te leggen, dat die actoren gaan inzien dat die voorvallen en resultaten niet bedreigend, en soms gunstig zijn voor het realiseren van hun eigen neveninkomsten.

Terug naar de praktijk

De eerste stap die we in deze tab gezet hebben, ging over enkele onderzoeksresultaten over veranderfonteintjes. Bij de tweede stap zijn we de literatuur ingedoken (ANT en de publicatie van Mosse) om een dieper inzicht te krijgen in het veranderfonteintjesbestaan. Bij deze derde stap gaan we nu weer terug naar de praktijk. Uit het empirische DVG-onderzoek zijn namelijk vier thematieken naar voren gekomen, die niet zo goed terug te vinden zijn in de onderzoeksliteratuur en die in deze paragraaf aan bod komen, namelijk:

1. het binnenbandnetwerk van veranderfonteintjes;
2. haakjes;
3. op of onder de radar;
4. angst en concurrentie met andere actor-netwerken.

1. Het binnenbandnetwerk van veranderfonteintjes

Zowel de ANT als Mosse lijken de actor-netwerken relatief ongedifferentieerd te behandelen. Enerzijds heb je het veranderfonteintje (de *primum movens*) en daaromheen raken allerlei anderen in allerlei verschillende identiteiten met elkaar vervlochten in een actor-netwerk. Wat we in de praktijk echter zien, is dat veranderfonteintjes toch wat meer differentiatie in hun netwerken aanbrengen. Enerzijds hebben zij – zeg maar even – ‘reguliere leden’ van het actor-netwerk en anderzijds enkele ‘intimi’ met wie ze lief en leed delen. Een veranderfonteintje die spannende tijden beleefde hierover:

//Daarbij geldt zeker ook dat als je dit helemaal in je eentje zou doen, het mentaal te spannend zou worden. Je moet gewoon een paar mensen om je heen hebben die er ook voor gaan en die je steunen.//

Ook diverse andere veranderfontejntjes bleken een dergelijke inner circle (binnenband, petrishaaltje¹²²) om zich heen te hebben verzameld, met wie zij op vertrouwelijke voet elkaars ervaringen kunnen bespreken.

2. Haakjes

Als er één term is die veranderfontejntjes bijna allemaal in de mond nemen, dan is het wel *haakjes*. In de vorige paragraaf over de inzichten van Mosse zag je dat mensen maar al te graag veranderplannen en -verhalen steunen, om zo hun eigen neveninkomsten zeker te stellen. In de praktijk ben je dan dus gewoon bezig met de dingen die jijzelf belangrijk vindt, alleen hang je die activiteiten ter legitimering op aan het veranderplan. Op hun beurt zijn veranderfontejntjes ook frequent bezig om hun verhaal ergens aan op te hangen. En die ophangpunten noemen ze dan *haakjes*. Een veranderfontejntje hierover:

//Ik ben eigenlijk continu op zoek naar haakjes om mijn dingen aan op te kunnen hangen, om vervolgens mijn eigen ding te kunnen doen. Je moet gewoon van die haakjes hebben, anders weet je zeker dat je in het spel niet geaccepteerd wordt. Als je een haakje hebt, dan horen jouw plannen en ideeën ergens bij. En dat is dus iets dat al bestaat en al gaande is. Zo zorg je ervoor dat jouw verhaal ook weer niet totaal nieuw is, want dat zou afschrikken.//

Waaruit bestaan die haakjes dan? Als eerste vormen formele verandertrajecten er een bruikbare bron voor. Een veranderfontejntje hierover:

//Kijk, als ik wil dat er iets gebeurt, dan hang ik dat altijd op aan een formeel verandertraject. Mijn verhaal daarbij is dan altijd: 'Ik ga nu dit en dit doen, want dat is een mooie stap in de richting van [doel van een formeel verandertraject]'.//

Een tweede bron van haakjes wordt gevormd door allerlei dingen die fout gaan, bloopers, missers, verkeerde beslissingen, acties en dergelijke. Een veranderfontejntje hierover (en let vooral op de laatste zin):

“In mijn gemeente hadden we zeven grote diensten, en dat waren heel machtige koninkrijken. Op een gegeven moment brak er in de raad een groot conflict uit over een omvangrijk [...]project. Het bleek dat een aantal diensten slecht met elkaar gecommuniceerd had, waardoor er een schadepost ontstaan was van [...] miljoen. Dat was voor de raad de aanleiding om te proberen de macht van die diensten te breken. Ze werden opgeknipt in veertien kleinere eenheden en die moesten vervolgens met elkaar samenwerken. Hand in hand hiermee werd er een groot verandertraject gelanceerd, met allerlei acties, bijeenkomsten, trainingen enzovoort. Maar uiteindelijk bleef iedereen toch gewoon op dezelfde manier werken en werd er dus nog steeds niet samengewerkt. Nu is er een nieuwe hype ontstaan en die heet *Opgavegericht werken*. We gaan nu met die kreet opnieuw een groots en meeslepend organisatiebreed verandertraject optuigen, om geïntegreerder te functioneren. Maar ik denk dat ik nu al weet wat er uit zal gaan komen ... Overigens biedt al dit gedoe voor mij een fantastische verzameling haakjes, problemen en dingen die formeel gesproken niet goed gaan, om mijn eigen verhalen aan op te hangen.”

Ben je bereid om de handschoen op te pakken en met veranderingen aan de slag te gaan, dan bieden gemeenten en al de dingen die daar misgaan, niet goed lopen of beter kunnen (*collateral damage*, zoals ik dat eerder genoemd heb) daartoe ampele gelegenheid. En, als het je lukt om beweging op gang te krijgen, dan is dat nog goed voor je ego ook. In de kadertekst lees je hier meer over.

Er is voor iedereen wat te winnen

Het ontkoppelen, het brede palet aan heel verschillende rationaliteiten die in gemeenten aanwezig zijn en de machtsdynamieken en -spelletjes die er gaande zijn, leiden tot een welhaast continue stroom aan kleinere of grotere problemen, missers, dingen die ondanks de beste bedoelingen toch foutgaan, verandertrajecten die niet opleveren wat er van tevoren geclaimd was, vertragingen, beslissingen die voor meerdere uitleggen vatbaar zijn, enzovoort. Meyer en Scott maken duidelijk dat al deze missers en bloopers voor de veranderfontein in feite één groot mer à boire aan haakjes en veranderideeën vormen (zie ook hoofdstuk 9 in het boek). Ik citeer:¹²³

'Als je van buitenaf naar gemeenten kijkt, dan zouden ze op je over kunnen komen als chaotisch, ongeorganiseerd, griezelig en misschien wel incompetent. Vanuit het [management]rationele perspectief waarmee je als buitenwereld naar gemeenten kijkt, zullen ze zeker als archaisch en incompetent overkomen. Maar zit je er middenin, dan is het zo dat er voor iedereen altijd wel iets te winnen valt. Juist omdat het systeem namelijk onduidelijk en onoverzichtelijk is, kan iedereen voor zichzelf denken dat ze meer hebben gewonnen dan de anderen, meer ook dan dat ze feitelijk gewonnen hebben. Gemeenten zijn systemen waarbij de te verwachte opbrengsten [van het ondernemen van veranderinitiatieven] heel hoog zijn. Het systeem is weliswaar heel gefragmenteerd, maar kan daardoor juist in potentie ook heel belonend zijn. Er zijn namelijk vele routes om tot actie en beweging te komen. En er is een groot aantal perspectieven [lees: rationaliteiten] voorhanden, waaruit je kunt kiezen en putten om je eigen rechten, je persoonlijke resultaten en je status te maximaliseren.'

Ten slotte: wat de inhoud van de haakjes betreft, komt uit het empirisch deel van het onderzoek naar voren dat het voor veranderfontejntjes heel belangrijk blijkt te zijn om hun activiteiten op te hangen aan de meest actuele haakjes. In gemeenten lijkt er in dit verband haast sprake te zijn van een darwinistisch haakjeslandschap, waarbij er allerlei termen, kreten en fraaie taalsymbolen met elkaar concurreren over de vraag wie – zeg maar even – 'het haakje van de week' wordt. Wil je erbij horen, wil je laten zien dat je aansluit bij de meest actuele ontwikkelingen en bij die haakjes die op dit moment het meest te zeggen hebben, dan betekent het soms dat de veranderfontejntjes van haakje moeten wisselen (de kretenmarkt, zie ook hoofdstuk 11 in het boek en de tab [Kreetsurfing](#)). Eigenlijk is dit niet heel ingewikkeld, omdat de haakjes slechts dunnetjes gerelateerd zijn aan datgene waar de veranderfontejntjes mee bezig zijn. Een veranderfontejntje hierover:

///Ik ben al een aardig lange tijd bezig om voor elkaar te krijgen dat we procesgericht gaan werken. Ik heb daar inmiddels ook een paar nota's en verhalen over geschreven. Maar ik houd steeds in de gaten wat de laatste kreet is die in de mode is. Als er een nieuwe kreet komt, dan doe ik gewoon

'select-all-cut-replace' om in mijn teksten alle oude haakjes in één keer te vervangen door de nieuwe. Zo blijven mijn verhalen up-to-date, terwijl ik de facto gewoon doorga met wat ik al aan het doen was.//

Ook het DVG-onderzoek blijkt onder dit 'meest-actuele-haakjesregime' te vallen, zoals blijkt uit dit citaat van een van de geïnterviewden:

//Met zo'n onderzoek als waar jij mee bezig bent, Thijs, werkt het eigenlijk precies zo. Toen jij met het onderzoek begon, had je een aantal voorstellen geschreven. Die zijn door verschillende mensen besproken: 'Is dit nieuw, is dit interessant?' Op het moment dat men dat inderdaad vindt, krijg je een soort initiële steun. Maar vervolgens wordt er gekeken of jij wel de juiste taal gebruikt. En of jij dus wel aansluit bij de meest actuele kretes en begrippen die op dat moment rondgaan. Is dat zo, dan kun je verder en neemt de steun toe. Is dat niet zo, dan kun jij je onderzoek heus wel afmaken hoor, maar het zal dan verder weinig aandacht krijgen.**//**

3. Op of onder de radar?

Bij het terugkoppelen van de onderzoeksresultaten aan de groep veranderfontejntjes van de G4-gemeente waar deze tab mee begon, ontspon zich een heftige discussie over de vraag of je als veranderfontejntje nu onder of juist op de radar moest blijven. *Onder de radar blijven* houdt in dat je datgene waar je mee bezig bent niet verbindt aan de formele organisatie: je vraagt er geen formeel budget voor en geen toestemming van managers, en je houdt het vooral informeel en dus onzichtbaar. *Op de radar* gaat erover dat je je juist wel verbindt met het formele systeem. Dus wethouders probeert te enthousiasmeren, formele plannen en begrotingen indient bij het management, raadsleden bij je verhaal betreft enzovoort. De kader tekst *Opgavegericht werken* is een duidelijk voorbeeld van een poging van een veranderfontejntje om op de radar te komen. Ook de kadertekst hierna vormt een duidelijke illustratie van de manier waarop veranderfontejntjes op de radar proberen te komen.

Op de radar: aanhaken bij de formele machthebbers

In veel gevallen opereren veranderfontejntjes onder de radar. Maar er zijn er ook die juist op de radar gaan door aan te haken bij formele machthebbers. Een fraai voorbeeld hiervan zijn de pogingen van sommige veranderfontejntjes om hun veranderidee geratificeerd te krijgen door een van de wethouders. Daar blijken deze veranderfontejntjes allerlei methoden en technieken voor te hanteren. Bijvoorbeeld door vriendschappelijke relaties op te bouwen met enkele mensen die lid zijn van de clans en satellieten die wethouders om zich heen organiseren. Wat ook enorm helpt is dat je alvast wat geld (budget) hebt geregeld om jouw veranderidee uit te voeren. Daartoe moet je dus op zoek naar een budgethouder die bereid is om geld uit te trekken voor jouw idee (en daarmee dus een persoonlijk risico te lopen).

Bij dit alles is het verhaal dat je vertelt natuurlijk ook zeer belangrijk. Waarschijnlijk hebben dergelijke verhalen de grootste trefkans als ze een vernuftige combinatie bevatten van het rationele management-discours (dus doelen, fasen, diagnoses, verwachte resultaten), elementen van de generieke thematiek waar het zittende college mee bezig is (bijvoorbeeld 'huis op orde', 'innovatieve gemeente' of 'participatiemaatschappij') en specifieke toonzettingen en belangen van de persoon van wie je probeert een akkoord te krijgen.

Het mooiste is dan een traject waarbij het jou als veranderfontejntje lukt om direct of indirect de aandacht van een wethouder te trekken. Als die dan (direct of via anderen) laat weten dat je daar eens iets van op papier moet zetten, dan ben je al een heel eind. Zeker als het je ook al gelukt is om wat budget bij elkaar te scharrelen en misschien zelfs al een team of afdeling die wel met jouw idee aan de slag wil gaan, is de kans groot dat jouw voorstel door de wethouder wordt overgenomen. De volgende stap is dan dat jouw voorstel op de agenda van het college terechtkomt. Omdat de wethouder er zich met zoveel woorden aan gecommitteerd heeft en er ook al geld voor beschikbaar is, wordt jouw stuk verder niet expliciet besproken door de raad. Alleen als er daar dan nog onverwachte risico's opduiken, kan het nog misgaan. En anders zit je (voorlopig) goed.

Sommige veranderfonteintjes waren van mening dat je alleen succesvol kon zijn als je zo snel als dat mogelijk was verbindingen aanging met de formele organisatie en met belangrijke personen daarin. Andere veranderfonteintjes vonden dat juist het stomste wat je zou kunnen doen. Zo zou je volgens hen namelijk meteen al je vrijheidsgraden kwijt zijn. Ze kwamen er niet uit. Maar de emotionaliteit waarmee het debat gevoerd werd, doet vermoeden dat dit een belangrijk keuzepunt is voor veranderfonteintjes.

Bij een van de casestudy's kregen we, doorvragend op het belang van op of juist onder de radar functioneren als veranderfonteintje, een broodnuchter antwoord:

//Als je carrière wilt maken, ga je inderdaad zo snel mogelijk op de radar. Als je daarentegen echt iets wilt bereiken, dan blijf je er natuurlijk vooral onder.//

Of dit nu het definitieve antwoord is, weet ik niet. Maar duidelijk is dat dit voor veranderfonteintjes een belangrijke thematiek is, waar ze allemaal in meer of mindere mate mee worstelen.

4. Angst en concurrentie van andere actor-netwerken

Hiervoor werd al duidelijk dat *betrayal* en *counter enrolments* continu op de loer liggen. Ook zijn de actor-netwerken van veranderfonteintjes – zeker bij aanvang – buitengewoon broos. Het is geen sinecure om zoveel heterogene partijen met zoveel verschillende belangen onder één hoedje te vangen en bij elkaar te houden. Opeens kan er een nieuwe hype de gemeente binnenvaaien, kunnen er zich nieuwe en heel andere haakjes aandienen en kan er ook bij het eigen veranderinitiatief van alles en nog wat misgaan, waardoor de actoren afhaken (nu dus in een dubbele betekenis). Voorts liepen we in het empirische onderzoek ook nog tegen een ander probleem aan, en dat is de dominantie van de formele managementtaal en de vermaterialiserings daarvan in de vorm van structuren, KPI's, SMART-gemaakte doelstellingen, monitoring, beheersing, control, formele verandering enzovoort. In veel gevallen gaan de activiteiten van veranderfonteintjes vooral over het oprekken van de formele kanten van de organisatie. Als er zich daarover eenmaal een zeker actor-netwerk ontwikkeld heeft, dan zal die beweging op enig moment vrijwel onvermijdelijk in botsing komen met de formele organisatiearrangementen. Een sprekend voorbeeld daarvan zijn verander-

fonteintjes die proberen silo's (eilanden) te doorbreken en mensen vanuit verschillende afdelingen (clusters, velden) bij elkaar te brengen om samen bepaalde integrale projecten aan te pakken. Net als met afvallen, vliegen in het begin de kilo's er al snel af: er is altijd wel een aantal mensen (soms ook andere veranderfonteintjes) te porren die het leuk vinden om samen met collega's van andere afdelingen of diensten samen te werken. Maar naarmate dit zich steeds verder uitbreidt, zullen de managers van de clusters (velden, afdelingen enzovoort) op den duur gaan tegensputteren. Die managers worden namelijk in eerste instantie afgerekend op allerlei silo-georiënteerde prestatie-indicatoren. Uitbundig samenwerken met andere silo's kan dan ten koste gaan van de prestaties van de eigen kolom. En dus gaan managers hun steun intrekken of acties ondernemen waardoor de van oorsprong enthousiaste leden van het nieuwe actor-netwerk gedwongen worden zich weer te voegen in het actor-netwerk van die manager en zijn of haar afdeling (cluster enzovoort).

Zeker de veranderfonteintjes die primair onder de radar werken, leven vrijwel constant in onzekerheid over de vraag hoe duurzaam hun initiatief zal zijn. De vraag is dan wat die onzekerheid over de slaag- en faalkansen bij de veranderfonteintjes doet. Maken ze zich daarover zorgen? Roept dat angstgevoelens op?

Wat uit de empirische gegevens blijkt, is dat een deel van die eventuele angstgevoelens geacommodeerd wordt in de inner circle (hier: de binnenband). Daarin luchten zij hun hart, delen zij de onzekerheden en helpen zij elkaar er weer bovenop als het even tegenzit. Zo levert de binnenband dus zowel mentale als affectieve steun. Daarnaast zijn veranderfonteintjes mensen die niet meteen opgeven bij de eerste de beste tegenslag. Eerder ervaren ze tegenslagen haast als extra stimulansen om er nog harder tegenaan te gaan. Als derde gaan ze soms op een specifieke manier om met de ambities die ze voor ogen hebben. Een veranderfonteintje hierover:

„Nee, ik zie dat niet als angst. Eerder als een uitdaging, als iets leuks. Natuurlijk weet ik ergens wel dat ik ook zomaar weer overvleugeld kan worden. Ik los dat mentaal op door voorzichtig te zijn in mijn eigen ambities. Naar buiten toe zeg ik dat ik hele ambitieuze plannen heb. Maar voor mezelf doe ik dat zeker niet. Voor mezelf stel ik niet zulke hoge doelen. Steeds kijk ik vooruit en zet ik hele kleine stapjes: 'Het zou mooi zijn als we dat en dat voor elkaar kunnen krijgen.' Je probeert je doelen voor jezelf dus zo

realistisch mogelijk te houden. Zo houd je je angst op afstand, omdat die kleine stapjes meestal wel lukken. **||**

Een ander, bepaald opportunistisch veranderfonteintje:

||Je gaat eerst maar eens wat proberen. Als dat niet lukt, dan is er geen haan die ernaar kraait. Als het wel succesvol is, dan kun je het verder uitbouwen.||

Dus

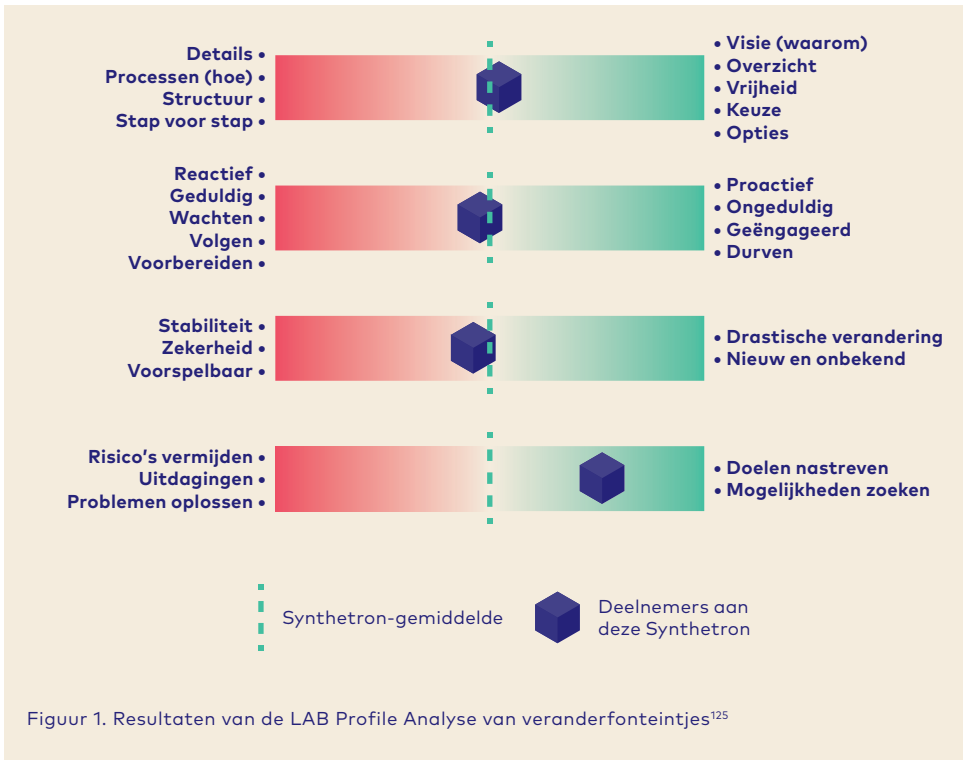
Tot zover een bespreking van vier thematieken die niet zo goed aan de bestaande onderzoeksliteratuur te relateren zijn, maar in de praktijk des te duidelijker te vinden zijn. In veel gevallen differentiëren veranderfonteintjes hun actor-netwerken in een binnenband en – zeg maar even – een buitenband. Zeker die eerste is van groot belang voor mentale en affectieve steun. Een thematiek die belangrijk is, maar waar de veranderfonteintjes niet over uit zijn, is de vraag of je nu wel of niet op de radar moet gaan. Wat je in ieder geval wel moet doen, is je verhaal (waar dat dan ook over gaat) ophangen aan de meest actuele haakjes. Zo lijkt het of je erbij hoort en je je conformeert aan de laatste trends. Een veranderfonteintje zijn kan soms angstgevoelens met zich meebrengen. Je steekt ergens toch je nek uit, door hele andere dingen te doen dan gebruikelijk. Om die angst aan te kunnen, blijken veranderfonteintjes verschillende strategieën te hantieren. Een ervan is dat ze hun persoonlijke doelstellingen ontkoppelen van de doelstellingen die ze naar buiten toe laten blijken.

Als laatste onderdelen van deze tab een kort profiel van veranderfonteintjes en een overzicht van mogelijke typen veranderfonteintjes.

Wat voor mensen zijn veranderfonteintjes?

Bij het begin van deze tab heb ik een aantal gegevens laten zien die naar voren kwamen uit een van de casestudy's bij een G4-gemeente. Het ging om een chatsessie waar veertig veranderfonteintjes aan deelnamen. In totaal hebben deze mensen een klein zevenhonderd berichten met elkaar gedeeld. Met een zogenoemde *LAB Profile Analyse*¹²⁴ is het mogelijk om een tekstanalyse van al deze berichten te maken, waarbij taalpatronen en

structuren worden geïdentificeerd, waaruit vervolgens een bepaald beeld gedestilleerd kan worden over gemeenschappelijke kenmerken van de deelnemers. Daartoe worden de zevenhonderd berichten van de deelnemers geanalyseerd op vier verschillende dimensies, zoals weergegeven in figuur 1.



Profiel van veranderfontejntjes

De analyse geeft inzicht in de onderliggende motivaties en gedragingen van deze groep met betrekking tot het onderwerp van de chatsessie: hoe functioneren jullie als veranderfontejntjes?

- Over het algemeen zoeken de deelnemers aan deze chatsessie wel een visie, maar willen ze graag vrijheid om te doen wat ze willen doen. Ze beseffen echter ook dat ze gebonden zijn door processen, en dat het belangrijk is om geduldig en stap voor stap verder te werken. Ze zitten in een erg procesgerichte cultuur en structuur, en willen hierin iets meer flexibiliteit, maar ook houvast en richtlijnen over hoe de verandering juist door te voeren. Daarnaast is er een grote interesse naar meer coherentie en een duidelijke algemene visie, zodat ze weten waar er vrijheid is om actie te ondernemen (en in welke richting).

- Hoewel er veel enthousiasme, ondernemerschap en durf in de groep zit, is er ook een focus op analyse, goed voorbereid zijn, niet opgeven en voldoende geduld hebben. Veranderfonteintjes zijn sterk gericht op voldoende praten, verbinden van mensen, coalities zoeken en hier de nodige tijd voor nemen. Ze beseffen dat geduld en doorzettingsvermogen, gecombineerd met durf en initiatiefnemen, de sleutel is tot succes. Daarnaast is er soms ook een afwachtende houding, en gaan zij op zoek naar een mandaat of signaal van hogerhand, dat hun toont dat het toegelaten is om initiatief te nemen, en ze geen negatieve consequenties zullen ervaren.
- Er is een grote bereidheid tot verandering, waarbij het vooral gaat om geleidelijke vooruitgang. Er is in deze groep in ieder geval geen antiveranderingmindset. Wanneer het gaat over stabiliteit of zekerheid, is dit eerder over het lang genoeg blijven volhouden en doorzetten. Daarnaast is er ook sprake van stabiliteit wanneer het gaat over hun cultuur of omgeving, die relatief antiverandering en prostabiliteit is. Ook is er een zekere angst in verband met het breken van de regels, het zomaar dingen doen hoewel dat niet is goedgekeurd en de mogelijke machtsspelletjes die daarbij komen kijken. Dit werkt soms als een rem op hun veranderambities.
- Er is relatief weinig focus op problemen die zij onderweg tegen kunnen komen. Zij kijken vooral naar het positieve einddoel dat ze willen behalen, en kiezen ervoor om bepaalde problemen te negeren en toch gewoon verder te gaan. Daarnaast kiezen zij ervoor om te kijken naar datgene wat wel mogelijk is, eerder dan afgeremd te worden door datgene wat moeilijk gaat of mogelijk in de weg staat. Er is wel wat frustratie over het management of andere collega's die weerstand bieden ten opzichte van verandering, maar ze blijven zoeken naar manieren om ondanks die problemen toch te slagen in hun doel. Over het algemeen is dit een zeer optimistische groep die uitkijkt naar een positief eindresultaat, wat dat dan ook is.

Typen veranderfonteintjes

Wat we bij het empirische gedeelte van het DVG-onderzoek ook gezien hebben, is dat bij veranderfonteintjes zeker niet om een bepaald type functionaris gaat. Ze kunnen werkelijk overal in de gemeentelijke organisatie actief zijn, hoog of laag, links of rechts. Wel merkten we dat er bepaalde overeenkomsten waren in de dingen waarmee veranderfonteintjes bezig

waren, ook enigszins gerelateerd aan de stijl van werken en optreden. Jaren geleden publiceerde de Amerikaanse politieke wetenschapper Anthony Downs een interessant boek over wat er *inside bureaucracies* allemaal gaande is.¹²⁶ In dit boek geeft hij ook een typering van verschillende typen *officials*, zoals hij dat daarin noemde.¹²⁷ Dit overzicht vormt een bruikbaar hulpmiddel om verschillende typen veranderfontejntjes te identificeren. Het gaat dan wel om zogeheten *ideaaltypen*: het zijn enigszins gestileerde en eenzijdig gemaakte beschrijvingen, om zo de verschillen tussen de typen zo duidelijk mogelijk te maken. Voortbordurend op Downs' categorisering, komen we uit op deze vijf typen veranderfontejntjes.

1. klimmers;
2. conservatoren;
3. zeloten;
4. pleitbezorgers;
5. staatslieden.

Deze indeling is gebaseerd op patronen in het gedrag van veranderfontejntjes, die te herleiden zijn tot bepaalde dominante drijfveren. Daarbij zijn de klimmers ('ik wil carrière maken') en de conservatoren ('ik wil dat mijn werk veilig en voorspelbaar is') vooral gericht op eigen belangen. Combinaties van altruïstischer belangen en eigenbelangen zijn juist te herkennen bij de zeloten ('ik heb een heilige overtuiging die ik koste wat het kost wil realiseren'), de pleitbezorgers ('hoe zorg ik ervoor dat mijn veld van expertise, mijn rationaliteit zo veel mogelijk invloed krijgt?') en de staatslieden ('welke brede maatschappelijke trends zie ik en wat betekenen die voor de toekomst van het hele gemeentelijke bestel?'). Hierbij zijn de zeloten het fanatiekst in het nastreven van hun heilige doelen, en de pleitbezorgers redelijk fanatiek, maar tegelijkertijd ook geduldig en realistisch. De staatslieden zijn het minst fanatiek en actiegericht, en zijn vooral reflectief, relativerend en filosofisch. In de bijlage staat een uitgebreidere omschrijving van deze verschillende typen veranderfontejntjes.

Dus

In deze tab draaide het om veranderfontejntjes: de woelwaters van gemeenten. We hebben het gehad over wat ze doen, hoe ze bezig zijn, de uitdagingen waar ze voor staan, hoe leuk en inspirerend het kan zijn om

deze rol te spelen, maar ook hoe spannend en teleurstellend het soms kan zijn, wat hun profiel is en welke verschijningsvormen er allemaal zijn. Bij een bijeenkomst van ongeveer tachtig à negentig mensen in een G4-gemeente werd de figuur van veranderfonteyntjes duidelijk herkend. Op enig moment nam een van de deelnemers het woord:

“Ik herken die veranderfonteyntjes ook zeker in onze gemeente. Maar als die veel voor de feitelijke verandering van onze gemeente betekenen, zouden we ze dan niet eens in kaart moeten brengen? Moeten we dan niet een programma opzetten om hen te ondersteunen en te faciliteren? Wat ik dus bedoel te zeggen is: hoe kun je precies meten wie de veranderfonteyntjes zijn, zodat we er een overzicht over krijgen?”

Zoals ik in het begin van deze tab opmerkte, fungeren veranderfonteyntjes in zekere zin als een aanvulling op die formele verandertrajecten voor de externe legitimering. Dergelijke formele trajecten vormen een soort landingsplaatsen voor de ceremoniële adoptie van eisen, wensen en belangen van de externe coalitie. Veranderfonteyntjes zijn relatief losgekoppeld van, of hooguit losjes gekoppeld aan dergelijke formele trajecten. Ze gebruiken die trajecten hooguit als haakjes ter legitimatie van hun eigen activiteiten. Activiteiten die op hun beurt inhoudelijk niet altijd even direct gerelateerd zijn aan die haakjes.

Op het moment dat je veranderfonteyntjes onderdeel zou maken van een formeel programma om hen vervolgens te gaan managen, gaat er iets mis. Juist, namelijk, omdat ze níét gemanaged worden en omdat ze géén deel uitmaken van de managementrationaliteit en de gewoontetaal, hebben veranderfonteyntjes de mogelijkheid om zich bezig te houden met ontwikkelingen en veranderingen in de dagelijkse praktijk. Zou je ze gaan managen, meten en in kaart brengen, dan komen ze op de radar en raken ze vermoedelijk een aantal van hun vrijheidsgraden kwijt. Tegelijkertijd maak ik me hierover eigenlijk niet al te veel zorgen. De veranderfonteyntjes zijn dynamisch genoeg om op hun manier toch onder de radar te blijven en hun verhalen zo te vertellen en hun actor-netwerken zo te koesteren, dat ze ook hiervoor wel weer nieuwe manieren zullen vinden om hun autonomie te behouden. Om vervolgens lekker door te kunnen woelwateren.

Eindnoten

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

- 114 Hardy en Maguire, 2013, p. 200.
- 115 Voor een beknopt overzicht van de ANT, zie Homan, 2016b. Publicaties die voor deze tekst geraadpleegd zijn, zijn Atkinson, z.j.; Callon, 1986; Hassard, Law en Lee, 1999; Latour, 1984, 1987, 1988, 1998, 1999, 2004 en 2007; Law, 1992 en 1994; en Law en Hassard, 1999 en 2005.
- 116 Whittle en Spicer, 2008, p. 619.
- 117 Latour, 1998.
- 118 Callon, 1986.
- 119 Afgeleid van Homan, 2016b.
- 120 Mosse, 2004.
- 121 Mosse, 2004, p. 663. Hierbij citeert Mosse op zijn beurt Scott.
- 122 Zie Homan 2005 en 2017a.
- 123 Meyer en Scott, 1983, p. 213.
- 124 Zie voor meer hierover: synthetron.com/tag/lab-analyse.
- 125 Bron: een van de casestudy's van het DVG-onderzoek.
- 126 Downs, 1967.
- 127 Downs, 1967, pp. 92-131.

Bijlage: Verschillende typen professionals

Downs komt in hoofdstuk IX van zijn lezenswaardige boek *Inside bureaucracy* (1967) tot een interessante en relevante opsomming van verschillende typen professionals. Uiteraard gaat dit om zogeheten *ideaaltypen*: het zijn enigszins gestileerde en eenzijdig gemaakte beschrijvingen, om zo de verschillen tussen de typen zo duidelijk mogelijk te maken. De typologie is gebaseerd op verschillende motieven, drijfveren die professionals kunnen hebben. Om precies te zijn gaat het hierbij om bepaalde gedragspatronen die Downs bij professionals waarnam, patronen die volgens hem goed in te delen zijn aan de hand van het indelingscriterium van verschillende drijfveren. Het gaat hem dus meer over waargenomen eenzijdigheden in de gedragspatronen, dan om bepaalde vaste persoonlijkheidstypen. Op uiteenlopende momenten kunnen professionals in dit model dus verschillende gedragspatronen vertonen.

In grote lijnen kun je professionals volgens Downs indelen in vooral in zichzelf geïnteresseerden versus *mixed motive*-professionals. De eerste groep streeft doelen na die voor hen zelf goed zijn. Deze doelen hoeven niet per se goed te zijn voor de gemeentelijke organisatie. Het gaat dan om deze professionals:

- Klimmers: vooral gericht op het verwerven van meer macht, inkomen en prestige.
- Conservatoren: gericht op zekerheid, veiligheid en voorspelbaarheid. Ze willen de macht, het inkomen, de prestige, sociale relaties, werkverhoudingen en werkwijzen enzovoort die ze nu hebben behouden.

De *mixed motive*-professionals zijn onder te verdelen in:

- Zeloten: deze professionals zijn gericht op een heel specifieke en gefocuste beleidsdoelen of activiteiten. Ze zijn vooral op zoek naar macht om datgene wat ze voor ogen hebben te kunnen realiseren. Datgene wat zij voor ogen hebben zou je hun *heilige doelen* kunnen noemen.
- Pleitbezorgers: professionals die loyaal zijn aan een bredere set met functies of doelen dan de zeloten. Ze zoeken namelijk macht om op de beleidsterreinen waar hun functies of doelen over gaan, invloed op de ontwikkelingen uit te kunnen oefenen. Je kunt ook zeggen dat ze pro-

beren het territorium van hun beleidsterrein of werkveld te bewaken, te consolideren of juist te vergroten.

- Staatsmannen: dit zijn professionals die zich richten op de maatschappij als geheel. Daarbij denken ze na over de ontwikkelingen die zich daar in afspelen en over de vraag welke mogelijke impact die ontwikkelingen zouden kunnen hebben op de gemeentelijke sector in het algemeen en de gemeente waar ze werkzaam zijn in het bijzonder. Ze willen voldoende macht zien te krijgen om het bredere beleid op bepaalde maatschappelijke vraagstukken of thematieken te kunnen beïnvloeden. Ze hebben primair een altruïstische insteek omdat zij het algemene welzijn zoals zij dat zien willen verbeteren.

Klimmers zijn ambitieuze mensen. Conservatoren zijn veel schuwer en bescheidener, en zeloten, pleitbezorgers en staatsmannen zijn idealisten, van wie zeloten het fanatiekst zijn. Welk gedragspatroon iemand vertoont, hangt af van de positie die hij of zij vervult en de mogelijkheden die die positie biedt. En ook van de specifieke situatie waarin je verkeert en de concrete problemen waar je daar tegenaan loopt. Zeker omdat ze veel initiatieven nemen, zullen klimmers, zeloten en pleitbezorgers hun neus regelmatig stoten, met al de bijbehorende frustraties die dat oplevert van dien. In het vervolg van deze bijlage ga ik dieper in op deze typen professionals, want dit overzicht vormt een bruikbaar hulpmiddel om verschillende typen veranderfontejntjes te identificeren.

Klimmers

Klimmers willen meer, hoger, beter. Dat kunnen ze doen door te proberen binnen de huidige organisatie hogerop te komen, bredere taken te krijgen of klussen met veel prestige te bemachtigen. De klimmer kan meer aanzien en prestige proberen te verwerven door datgene wat zijn voorganger deed, beter of anders te doen. Of door heel andere dingen te gaan doen en er zelf nieuwe klussen bij te verzinnen. Ook kan de klimmer proberen klussen die anderen nu doen bij die anderen weg te halen om deze vervolgens zelf te gaan doen. Verder zullen ze steeds proberen om meer en meer mensen onder hun gezag te krijgen. Elke uitbreiding van taken, klussen, projecten en medewerkers impliceert dat ze meer geld nodig hebben. Dus zullen ze ook steeds aan het knokken zijn voor meer budget. Klimmers zijn erg geïnteres-

seerd in veranderingen, omdat het veranderen van de status quo bijdraagt aan hun prestige. Elke verandering biedt wat dat betreft een kans om te scoren. Daarbij hebben de klimmers veel zelfvertrouwen, waarbij ze denken dat 'they can ride-out the change', waarbij 'they [will] emerge in a better position than before'.

Conservatoren

Conservatoren zijn primair gericht op het bewaken van hun veiligheid en bestaande door hen gewaardeerde aspecten van hun huidige werk. Het zijn mensen die hun werk gewoon zo goed en precies mogelijk willen doen, waarbij ze vertrouwen op *proven technologies*. Juist deze conservatoren zijn daarom degenen die oude werkwijzen en gewoonten bewaren en doorgeven aan nieuwe generaties collega's. Ze staan ambivalent tegenover verandering. Sowieso houden ze niet van verandertrajecten waardoor ze hun veiligheid en bestaande voordelen zouden kunnen verliezen. Anderzijds zijn ze er ook niet per se op uit om hun bestaande voorrechten te vergroten, dus ook al bieden bepaalde veranderingen in potentie mogelijkheden voor het verbeteren van hun positie, dan nog staan ze niet heel erg te trappelen. Andersom zijn ze wel te porren voor veranderingen die hun bestaande veiligheden en voorrechten veiligstellen, en die de uitvoering van datgene waar ze voor staan kan verbeteren. Daar willen ze zich wel degelijk voor inspannen.

Hoe gedragen conservatoren zich?

Conservatoren zijn over het algemeen relatief teruggetrokken, gericht op werk dat ze nu doen, voorzichtig, hebben niet zo veel zelfvertrouwen of zijn gewoon indifferent over hun werk. Soms zijn het mensen die in het verleden een aantal fikste tegenvallers hebben gehad (dat kunnen ook ex-klimmers zijn), waardoor ze niet meer zo optimistisch zijn over hun toekomst. Net als klimmers zullen ze heftig reageren op het (mogelijk) afkalven van hun positie. Maar klimmers hebben toch een iets grotere afstand tot het werk dat ze nu doen. Zij zien dat werk als instrumenteel voor hun honger naar prestige en invloed. Conservatoren zijn meer vergroeid met hun werk. Kom je aan hun werk, dan kom je aan henzelf, zo zou je kunnen zeggen. Er is vaak weinig aan te merken op hoe conservatoren functioneren: ze zijn loyaal aan hun werk en aan de organisatie. Daar waar ze dingen nog eenvoudiger,

gemakkelijker of efficiënter kunnen laten functioneren, zullen ze zeker verbeteringen en kleine lokale veranderingen voorstellen, en openstaan voor veranderingen die daarmee te maken hebben. Voordat ze daartoe initiatieven nemen, moeten ze dan echter wel over een drempel heen. Maar als ze zich echt ergens aan storen, komen ze vanzelf met verandervoorstellen. Vandaar dat ik ook de conservatoren als veranderfontejntjes zie.

Conservatoren moeten in hun werk, net als alle andere professionals natuurlijk, ook regelmatig beslissingen nemen. Ze hebben echter een ingenieuze manier gevonden om die beslissingen zo te nemen, dat ze nergens voor verantwoordelijk kunnen worden gehouden. En dat doen ze door de regels (wetten, protocollen enzovoort) waar ze verantwoordelijk voor zijn rigouzeus toe te passen. Door zich strikt aan hun regels te houden, kunnen hun superieuren hen nooit verwijten dat ze fouten hebben gemaakt. In extremis doorgevoerd is dit afschermgedrag uiteraard de bron voor het negatieve imago van bureaucraten, *red tape* enzovoort. Maar voor de conservatoren zorgt dit ervoor dat ze nooit te emotioneel betrokken hoeven te zijn bij de problemen van hun klanten of collega's. Ditzelfde geldt ook voor de betrokkenheid bij de functies die ze uitoefenen en het organisatieonderdeel waar ze deel van uitmaken. Het op een correcte manier toepassen en uitvoeren van de regels (enzovoort) staat op nummer één. Als er dan toch dingen misgaan of tot klachten leiden, dan zijn het vooral die anderen die een probleem hebben, want de conservator heeft zich keurig netjes aan de regels gehouden.

Mixed motive-professionals

Kenmerkend voor de klimmers en de conservatoren is dus dat er in hun gedrag een patroon te herkennen is dat te begrijpen is als een gerichtheid op eigen doelen en ambities, respectievelijk het vermijden van al te veel ambities. De tweede groep met professionele typen kenmerkt zich juist door een zekere mix van enerzijds een gerichtheid op eigen belangen en anderzijds belangen van anderen en bredere organisatiebelangen: de *mixed motive-professionals*. Deze groep professionals streven eigen doelen na, maar voelen zich ook verbonden met de publieke zaak waar hun afdeling of de gemeente voor staat. Ze hebben dus deels een altruïstische motivatie. Wat daarbij wel geldt, is dat iedere official er vermoedelijk een eigen definitie van 'de publieke zaak' op na houdt. Een invulling van dat begrip, die aansluit bij eigen betekenisgevingen en wereldbeelden. De typen pro-

professionals waar we het dan over hebben, zijn de zeloten, de pleitbezorgers en de staatslieden. De zeloten zijn professionals die zich op een heel smal gebied – een hele smalle invulling van het begrip ‘publieke zaak’ dus – concentreren en dat altijd en overal waar ze zijn luid en duidelijk laten blijken. De pleitbezorgers zijn wat minder drammerig en zijn wat breder gericht op een bepaald beleidsterrein, een bepaald domein, cluster, werkveld of expertisegebied. De staatslieden richten zich op de hele sector en alles wat daar gaande is. En op de vraag welke betekenissen dat heeft voor de organisatie als geheel. De staatslieden hebben dus de breedste scope en hanteren zodoende een nog bredere invulling van het publieke domein en de publieke zaak is.

Zeloten

Van het drietal van de zeloten, de pleitbezorgers en de staatslieden zijn de zeloten het meest optimistisch. Ze zijn bovendien buitengewoon energiek en actief, soms zelfs op het agressieve af. Ze hebben een of ander heilig doel, methode of invalshoek (een *sacred policy*) voor ogen en promoten hun idealen, zelfs als er levensgrote obstakels zijn die het realiseren van hun idealen verhinderen. In extremis kan dit naar donquichotgedrag neigen. Zeloten zijn in hoge mate gericht op hun eigen ideeën, methoden en werkwijzen, waarbij ze er volledig van overtuigd zijn dat datgene waar zij voor staan zo’n beetje de redding is van de hele gemeente. Dit maakt hen uitermate gedreven, waardoor hun denkbeelden blijven verkondigen, ook al zijn hun collega’s en superieuren het totaal niet met hen eens. In zekere zin genieten ze ook van conflictsituaties, ook al zijn ze zwaar in de minderheid. Ze voelen zich een soort horzel, die steeds maar weer moet aanvallen. Dit soms tot grote irritatie van de andere professionals. Hun enorme loyaliteit aan hun *sacred policy* maakt dat ze werkelijke elke gelegenheid aangrijpen om hun standpunten te promoten. Ongeacht de feitelijke situatie, de positie die ze hebben of de steun die ze zullen krijgen.

Hoe gedragen zeloten zich?

Wat bij de zeloten vooral opvalt zijn hun *narrow-mindedness* en hun schijnbaar oneindige energie. Ze zijn echter zo gericht op hun eigen *sacred policies*, dat ze slechte managers of bestuurders zijn. De bredere belangen en verantwoordelijkheden van de functie die ze vervullen of de afdeling waartoe ze behoren boeit hen namelijk niet echt. Ze zijn ook niet echt ge-

interesseerd in het bijdragen aan de algemene administratieve functies en taken die nu eenmaal moeten worden uitgevoerd in een afdeling. Verder stoten ze veel collega's af, omdat ze compromisloos zijn als het om hun *sacred policy* gaat. Zeloten zijn niet echt geïnteresseerd in landjepikachtige activiteiten of het afpikken van werkterreinen en activiteiten van anderen. Ook het erbij verzinnen van nieuwe taken of functies zit niet in hun aard. Dat zullen ze alleen doen als dat hun *sacred policy* direct ten goede komt. Tegelijkertijd hebben ze wel een grenzeloze behoefte aan meer middelen om hun eigen plannen te kunnen waarmaken. Enerzijds zijn het dus geen imperialisten (zoals klimmers en pleitbezorgers), anderzijds zijn ze dag en nacht in de weer voor het uitbreiden en consolideren van een heel beperkte set met *policies*.

Luidruchtig de status quo doorbreken

Als het gaat om veranderingen of innovaties, dan zullen zeloten alles op alles zetten om die op een luidruchtige manier te gebruiken om de status quo te doorbreken. Ondanks dat ze zich er niet populair mee maken, zullen ze daarom elke organisatieverandering steunen, die de realisatie van hun *sacred policies* naderbij kan brengen, hoe radicaal die verandering ook is. Aangezien hun ideeën vaak relatief eenzijdig en sterk vernieuwend zijn, zal daar in de bestaande organisatie vaak niet echt een formele plek voor zijn. Ze zullen daarom vooral organisatieveranderingen voorstellen, waarbij ze de bestaande wijze van functioneren direct aanvallen, enorme hoeveelheden informatie geven waaruit blijkt dat het nu niet goed functioneert en talloos veel voorstellen doen over hoe het dan anders kan. Op deze manier zijn zeloten dus belangrijke verandermotortjes voor het doorbreken van de bureaucratische inertie. Anderzijds kunnen de conservators hun bloed soms wel drinken.

Pleitbezorgers

Pleitbezorgers zijn behoorlijk optimistische en energieke professionals. Daarbij zijn ze veel meer op anderen gericht dan de zeloten. Ze laten zich duidelijk beïnvloeden door de reacties die collega's, bazen en medewerkers op hun ideeën hebben. Tegelijkertijd zijn ze overtuigd van hun zaak en zijn ze ook bereid om een conflict over hun standpunt aan te gaan, mits ze daarvoor ook steun van anderen hebben. Maar het zijn dus veel minder *loners* dan de zeloten dat zijn.

Specialisten die opkomen voor hun vakgebied

Het gaan staan voor een grotere zaak, houdt bij pleitbezorgers in dat ze de belangen willen behartigen van de gespecialiseerde eenheden (domeinen, kolommen, clusters, wervelden, expertisegebieden) waarvoor en waarin ze werkzaam zijn. Pleitbezorggedrag wordt dan ook vooral vertoond door mensen die zich toegelegd hebben op en zich identificeren met een bepaalde rationaliteit, of een bepaald specialistisch werkveld of cluster. Het zijn de vakmensen, de specialisten die opkomen voor de rationaliteit van hun vakgebied.

Als je je ergens in specialiseert, dan vernauwt dat je spectrum en roept dat de neiging op om alles te willen weten van je eigen specialisatiegebied. Aangezien de behoeften en problemen die in het eigen specialisatiegebied spelen voor de specialisten het meest actueel en concreet zijn, zullen zij deze ook ervaren als meer reëel en waar dan behoeften en problemen van professionals en specialisten van andere specialisatiegebieden. Hand in hand hiermee zal de specialist ook altijd het idee hebben dat er op zijn terrein meer moet gebeuren, dat er echt grote problemen spelen die nu moeten worden aangepakt, en dat het altijd veel en veel beter kan. En juist dat is dus het pleit dat de pleitbezorgers bezorgen: er moet volgens hen altijd veel meer tijd, geld en energie ingezet worden op het eigen specialisatiegebied, anders gaan er dingen mis.

Voor de leidinggevendenden van de pleitbezorgers is het doorgaans lastig om de activiteiten van die pleitbezorgers heel scherp te evalueren. Laat staan dat het voor managers mogelijk is het nut van de werkzaamheden van verschillende pleitbezorgers tegen elkaar af te wegen. De pleitbezorgers weten dit. En daarom hebben zij ook de overtuiging dat het, als ze maar hard genoeg knokken voor hun eigen programma's, altijd mogelijk zal zijn om meer fondsen binnen te halen, om daarmee die dingen te doen die in hun ogen van vitaal belang zijn voor de gemeente. Dit vanuit de overtuiging dat hun specialisme het meest geschikt is 'to get the job done'.

De pleitbezorgers zijn vooral gericht op hoe zij presteren in hun specialistische gebied. Het bijdragen aan activiteiten die buiten het eigen specialisme (werkveld, cluster enzovoort) vallen, wordt ervaren als iets secundairs, als iets minder belangrijks. Hoe een pleitbezorgers de publieke zaak definieert, kun je niet los zien van zijn eigen specialistische belang. De pleitbezorgers is zodoende vooral bezig met zijn toegevoegde waarde in zijn eigen werkveld. Pleitbezorgers zijn geneigd om elke steen om te draaien om extra functies

en activiteiten te vinden voor hun afdeling (cluster, organisatieonderdeel). In dat kader zijn pleitbezorgers vaak uitermate creatief in het bedenken van innovaties en veranderingen. Ze zullen ook altijd zeggen dat er meer onderzoek en experimenten nodig zijn, om nog beter te weten hoe het allemaal in elkaar zit. Het willen krijgen van meer middelen gaat altijd gepaard met een verhaal waarin de pleitbezorgers zullen zeggen dat hun specialisme veel significanter is voor het oplossen van maatschappelijke vraagstukken, dan datgene wat andere specialismen doen. Ze hebben zodoende een bevooroordeeld beeld van het belang van hun werk 'in the cosmic scheme of things'.

Hoe gedragen pleitbezorgers zich?

Als eerste zullen pleitbezorgers alles wat onder hun jurisdictie valt altijd willen promoten. Ze zijn bereid om veel tijd en energie te steken in dat promoten van het specialisme, om zo op zo veel mogelijk plekken steun te verwerven. Als derde houden ze erg van innovatie en verandering, omdat ze daarmee de hoeveelheid activiteiten en werkzaamheden die ze uitvoeren kunnen vergroten. Daarmee neemt het gewicht van hun werkveld immers toe, zodat ze machtspolitiek gezien meer in de melk te brokkelen krijgen. Ze zijn echter minder opportunistisch dan de klimmers. Als bepaalde veranderingen wel goed zijn voor henzelf, maar niet per se voor de organisatie of hun vakgebied, dan staan ze niet te springen. Het gaat hen immers niet om eigen gewin. Tegelijkertijd durven ze wel degelijk hun nek uit te steken door continu te wijzen op allerlei problemen, moeilijkheden en inadequaatheden, ook al strijken ze daarmee soms hogere bazen tegen de haren in. Bestuurders willen naar buiten toe de indruk wekken dat alles onder controle is. De pleitbezorgers hebben juist de neiging om problemen uit te vergroten om zo extra middelen binnen te kunnen hengelen voor hun specialisme.

In vergelijking met klimmers en conservatoren hebben pleitbezorgers een wat langere termijnvisie. Ze zijn niet primair bezig met het veiligstellen of verbeteren van hun positie, eerder juist met het veiligstellen en verbeteren van hun vakgroep, afdeling of team. Ze beoordelen veranderingen en verbetervoorstellen dus vooral op de implicaties voor de positie van hun specialisme.

Staatslieden

Staatslieden kunnen in hun houding variëren van (schijnbare) luiheid tot hyperactiviteit. Het gaat om de professionals met een brede blik en allesomvattende ideeën over de gemeentelijke organisatie, de gemeentelijke sector en de bredere maatschappelijke trends en ontwikkelingen die er gaande zijn.

(Te) goede criticasters

Staatslieden zijn geen mensen die heel veel initiatieven nemen. Wel zijn het goede criticasters, die in staat zijn om fundamentele dilemma's, eenzijdigheden en paradoxen aan de kaak te stellen. Bij dit alles gaat het hen er niet om, om te scoren en ook niet om groots en meeslepende successen te boeken. Vooral hebben ze de neiging om op een wat meer filosofische en academische wijze over de gemeente te praten. Dit doen ze ook, omdat hun brede gezichtspunten vaak conflicteren met hun directe, concrete en (in hun ogen) vaak relatief smalle operationele bevoegdheden. Zo vallen ze de collega's van het eigen werkveld dus niet direct af. De filosofisch-academisch toonzetting kan echter ook geïrriteerde reacties oproepen: 'Wat zit die man/vrouw toch abstract te lullen!' Juist deze toch wat lastige positie, maakt dat staatslieden wat minder optimistisch zijn. Ze geloven wel in verandering, maar vooral in langetermijnontwikkelingen. Om grote gemeentebrede verandertrajecten die met veel poeha worden aangekondigd grinniken ze: 'Dat gaat zo toch niet werken.' Het zijn de mensen die geloven in de lange adem, in bewegingen die bestaan uit vele kleine stappen. Ze zijn vooral innerlijk (cognitief) gedreven, gericht op de schoonheid, logica en coherentie van hun eigen verrijkende verhalen en visies. Conflicten hierover zullen ze liever willen vermijden. Als dat toch voorkomt, zullen ze het gesprek proberen te overvleugelen door nog indrukwekkender vergezichten te schetsen.

Hoe gedragen staatslieden zich?

Kenmerkend voor staatslieden is hun loyaliteit aan het grotere systeem, aan de bredere maatschappij, aan de sector of aan de organisatie als geheel. Deze brede blik schept ook een spanningsveld ten opzichte van de mensen van het cluster of de afdeling waar de staatsman of -vrouw werkt. Daar zullen het bijvoorbeeld vooral de pleitbezorgers zijn die zich primair richten op de (in de ogen van de staatslieden) enge belangen van het eigen

specialisme. Echte staatslieden zijn zodoende haast gedoemd om 'misfits' te zijn in de afdeling of het cluster waar ze werkzaam zijn. Soms neigen staatslieden er dan toe om meer een pleitbezorger te worden van de afdeling waar ze werken. Andere staatslieden stellen zich juist heel losjes op ten aanzien van de afdeling waartoe ze behoren. Dit soms tot irritatie van de eigen collega's. Zeker als de staatsman ook de leidinggevende is van zo'n afdeling, is het risico groot dat die afdeling in de strijd om middelen het onderspit zal delven.

Staatsliedengedrag wordt getriggerd als het functioneren van de hele gemeente in het geding is, of als er zich grote maatschappelijke problemen voordoen. Dan treden staatslieden als neutrale partij naar voren, waarbij ze oproepen om over individuele, particuliere belangen heen te stappen en de aandacht te richten op het grotere geheel. Ook zijn ze dan heel goed in staat om aan te geven dat het nastreven van lokale belangen desastreuze gevolgen kan hebben.

Staatsmannen functioneren het best als ze enigszins geïsoleerd zijn van de repercussies van de beslissingen en acties die ze ondernemen. Bijvoorbeeld doordat ze boven zich een sterke beschermer hebben. Maar over het algemeen is er in bureaucratieën weinig plaats voor heel veel staatsmannen die vooral loyaal zijn aan de organisatie en de maatschappij als geheel.

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

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