

## Goed verbonden?

**Binnen de publieke sector is het leggen van ‘verbindingen’ een steeds vaker aangeroepen ambitie. Veel overheidsorganisaties verbinden zich met de buitenwereld tegen de achtergrond van verschillende ontwikkelingen zoals het streven naar een ‘compacte rijksdienst’, het versterken van de economie en het stimuleren van de participatiemaatschappij. Verbindingen met die sterk veranderende omgeving komen niet alleen vaker maar ook op verschillende manieren tot stand. Burgers moeten daarbij meer zelf doen en overheden zijn genoodzaakt intensiever en anders samen te werken met diverse partijen. De ‘kanteling’ naar de samenleving is in volle gang. Verbinding lijkt een inspirerend mantra te zijn en een toverformule om ingewikkelde vraagstukken te bezweren. Maar wat betekent verbinding in deze context precies en zijn overheidsorganisaties, burgers, bedrijven en instellingen eigenlijk wel goed met elkaar verbonden? Zijn ze in staat om effectief en duurzaam met elkaar samen te werken?**

Vrijdag 26 september jongstleden kwamen ongeveer 100 mensen bij elkaar om over deze vragen van gedachten te wisselen. ‘Goed verbonden?’ was de titel van het overheidsevent dat AOG School of Management in co-creatie met de Rijksdienst van het Cultureel Erfgoed (RCE) had georganiseerd. De hoofdzetel van deze dienst in Amersfoort fungeerde als passende locatie voor het event en daarmee was er meteen sprake van een treffende verbinding tussen twee organisaties, exemplarisch voor de inhoud van het event. Een jaar geleden kwamen beide partijen met elkaar in contact en bij de dialoog over belangwekkende, maatschappelijke trends rees al snel het idee om samen een bijeenkomst te organiseren om deze trends in breder verband te bespreken en te bediscussiëren.

### **Legitimiteit**

Is RCE nog steeds goed verbonden met ‘ons’ erfgoed? Is de voortrazende digitalisering voor RCE een springplank om tot moderne dienstverlening te komen? Is RCE een state-of-the-art regisseur van dat erfgoed? Nederland beschikt over veel en prachtig erfgoed maar hoe ontsluit en bescherm je dat? Wie moet dat doen? Wat is daarin de rol van RCE? Een kleine greep uit de grote hoeveelheid vragen die deze organisatie momenteel probeert te beantwoorden. Tijdens de plenaire discussie bleek de legitimiteit van het handelen van RCE een belangrijk onderwerp. Een overheidsorganisatie zoals RCE kan wel van alles willen maar sluit dat wel voldoende aan bij de wensen die leven in de samenleving? En wat kosten die ambities? Hoe zit het met het betrekken van de samenleving bij allerhande projecten die RCE initieert? Deze vragen bleken aanleiding voor interessante discussies en het gaf deelnemers aan het event een kijkje in de keuken van een rijksdienst die midden in in de samenleving maar vooral achter de schermen het werk moet doen. Duidelijk werd dat RCE zonder meer opereert in een lastige, maar ook uitdagende en dynamische omgeving. Ook in het onderwijs bleek bij de behandelde casus over de aanpak van sociale vraagstukken rond het onderwijs in Rotterdam-Zuid, dat publieke samenwerking gemakkelijk op papier is gezet, maar moeilijk is te realiseren. Aan goede intenties ontbreekt het niet maar het tempo en de resultaten: het valt niet mee en het vergt doorzettingsvermogen. Samenwerken is daarbij geen keuze, het moet! Maar wat is het lastig, zeker wanneer meerdere partijen aan tafel zitten.

### **Een spannende driehoek**

Over de dynamiek waarin onze samenleving zich momenteel bevindt sprak prof. dr. Heinrich Winter rake woorden. De kerndocent van de academische leergang ‘Publieke Strategie en Leiderschap’ van AOG School of Management en hoogleraar Bestuurskunde aan de Rijksuniversiteit Groningen, nam de deelnemers mee naar de maatschappelijke -ordedriehoek. Staat, markt en gemeenschap: de hoeken van de driehoek zijn helder maar de verhoudingen tussen deze drie domeinen veranderen momenteel voortdurend zonder dat een duidelijke richting bestaat. De tijd van ongebreidelde marktwerking ligt achter ons. Tal van overheidsdiensten zoals op het terrein van de zorg, het onderwijs, de infrastructuur en andere collectieve ‘needs’ moesten tegen het einde van de vorige eeuw naar de markt worden gebracht. Klantgerichtheid, doelmatigheid en doeltreffendheid en New

Public Management waren daarbij sleutelwoorden. Het paste in een tijdsgeest waarin de markt, bedrijfsmatigheid en het klantdenken centraal stonden. De eeuwwisseling bracht sterke economische groei, focus op toenemende welvaart, een ontketende digitalisering en het fenomeen van de globalisering. Deze ontwikkelingen camouflerden de onderhuidse crisis die vanaf 2008 door de economische en financiële crisis werd blootgelegd.

### **'Verstatelijking'**

Het heersende economisch systeem waarbij de nadruk op de markt was komen te liggen en er liberalisering van marktverhoudingen plaats had gevonden, bleek niet langer houdbaar. Er was meer grip nodig. Sturing en toezicht, controle en beheersing werden de nieuwe trefwoorden. Er kwam een roep vanuit de samenleving: tot hier en niet verder. En: overheid zorg dat dit niet nog een keer gebeurt. Want de belastingbetaler kan natuurlijk niet steeds opdraaien voor falende banken, incidenten in de volkshuisvesting en risico's in de zorg. Een ontwikkeling richting 'verstatelijking' volgde. Er is in toenemende mate sprake van centralisering van beleid en uitvoering in de regio en in de eigen streek, dichtbij de klant, burger of gebruiker. De overheid trekt meer en meer als controleur aan de touwtjes. De risico-regel-reflex is hardnekkig: er gebeurt iets in de samenleving en er moet meteen wat aan gedaan worden. Dat stolt vaak in een procedure, een wet of een convenant. Zelfs als er een potvis aanspoelt blijkt er behoefte te zijn aan een protocol. De neiging vanuit de samenleving is groot om van de overheid bescherming te vragen van ons welzijn en onze welvaart. En de gulzige overheid is er als de kippen bij om het voor ons op te lossen. Dat levert bij de overheid en de politiek een gevoel van grip op en zorgt ook voor electoraal applaus. Het is immers allemaal met goede intenties gedaan voor de burger, de kiezer en de belastingbetaler. En tegelijkertijd willen 'we' als samenleving dat de overheid kleiner wordt en minder geld uitgeeft. Het zal ook wel moeten want het huishoudboekje is nog steeds niet op orde. Bezuinigingen zijn daarom niet alleen mode maar ook noodzakelijk. Een recept voor maatschappelijke spanning.

### **Naderend onheil?**

Op korte termijn is er dus veel te doen in het overheidsbestuur. Maar het is juist de blik op de korte termijn die maakt dat de gemeenschap en ook de markt op langere termijn een toekomstbestendig verhaal lijken te missen. Een visie om de maatschappelijke-ordedriehoek duurzaam, innovatief en effectief te hanteren ontbreekt vooralsnog. De drie decentralisaties komen er echt aan per 1 januari aanstaande. Er is structureel minder geld voor overheidsdiensten vergeleken met vroeger. Het economisch herstel is pril en broos. Er is internationale en geopolitieke onrust. Zowel lokaal, in onze eigen buurt, als ook op het niveau van de regio, ons land en het wereldtoneel bekruipt ons regelmatig een gevoel van onbehagen. En toch liggen er ook legio kansen. Om het anders en beter te doen. Om te ondernemen, te innoveren. Andere arrangementen te bedenken. In interactie met elkaar, binnen en buiten organisaties, in de samenleving. Kortom: samenwerkende landen, interorganisatorische samenwerking, coalities, allianties, verbanden, partijen en mensen die zich met elkaar verbinden. En dat brengt ons bij het individu. Want als het zo is dat er steeds meer samengewerkt wordt binnen en tussen organisaties, waarom is dat dan zo ontzettend moeilijk? Wat maakt dat het aan de onderhandelingstafel vaak zo stroef loopt? Waar liggen kansen om doorbraken te realiseren?

### **Machtsspelletjes**

Prof. dr. Sandra Schruijer heeft een authentieke boodschap: een appèl om inhoud en wat dat op persoonlijk niveau met mensen doet met elkaar te verbinden. Haar stelling is dat de psychodynamiek van samenwerkingsrelaties te weinig aandacht krijgt en dat juist op dat terrein nog veel winst is te behalen. Dat is hard nodig want het vlot niet echt aan de onderhandelingstafel, waarbij er veel belangen zijn en er nog steeds veel 'old school' en met weinig succes wordt samengewerkt. Niet alleen de belangen van de mensen aan tafel zitten in de weg maar ook de belangen van hun (onzichtbare) achterban. Wat blijkt uit onderzoek? We leggen nog steeds primair het accent op de inhoud, op het eigen belang, op machtsspelletjes, op de korte termijn en op de eigen agenda.

Samenwerkende individuen, zeker als ze over de eigen context heen moeten samenwerken, hebben 'deep down' vooral oog voor de onderhandelingstafel als arena waar het gevecht om de winst plaatsvindt. De uitkomst wordt dan vaak verkocht als win-win, terwijl steeds weer blijkt dat het lose-lose scenario heeft gewonnen. Op langere termijn zijn maar al te vaak de oplossingen die in gezamenlijkheid worden bedacht inspiratieloos, ineffectief en zeker niet duurzaam.

### **Collusie**

Het ontbreekt aan een gezamenlijke doeldefinitie. En het ontbreekt aan een hoger belang. Moet dan het eigen belang opzij geschoven worden? Nee, juist niet. Er dient erkenning en begrip te zijn voor ieders identiteit en inbreng. Als dat ontbreekt is dat vaak een voorbode van mislukking. Een 'common ground' en een relatieve, persoonlijke autonomie zijn cruciaal om voortgang te boeken. Verschillen? Herken ze en waardeer ze. Alleen dan wordt recht gedaan aan de diversiteit bij samenwerking en kan verder gewerkt worden aan samenwerking waarin er ruimte voor een ieder is. Collusie en conflictvermijding liggen altijd op de loer: de goede vrede bewaren door zaken te verzwijgen en de angst om de confrontatie aan te gaan. Voor de korte termijn geeft het lucht maar al snel werkt het verlamdend en levert het niks op. Maar hoe moet het dan wel? Wat zijn de ingrediënten om tot een beter samenwerkingsmenu te geraken?

### **Conflictwaarde**

Een gedeelde probleemherkenning en definitie van het vraagstuk is essentieel. Vervolgens is het zaak goed na te denken welke partijen en mensen aan tafel gebracht moeten worden en onderdeel zijn van de samenwerking. 'Vier het verschil': de diversiteit die er is kan gebruikt worden als voedingsbron voor het uiteindelijke resultaat. En dan vertrouwen. 'Zonder vertrouwen vaart niemand wel'. En het is waar, zeker bij samenwerkingsconstructen. Schiet niet door in naïviteit maar schep condities voor vertrouwen. Waak voor bestuurlijke drukte, streef een minimale structuur na. Variatie in de samenwerking geeft inspiratie en tegelijk kan het tot conflicten leiden. Gebruik de waarde die schuil gaat in het conflict. Bij alle conflicten is er betekenis te winnen die gekapitaliseerd kan worden. Conflicten komen veelal voort uit de wil om de situatie te veranderen. Gebruik die energie. Faseer daarnaast de samenwerkingsagenda. Denk in 'small steps'. 'Langzaam aan dan breekt het lijntje niet'. Wees tevreden met de vooruitgang bij (grote) vraagstukken, ook al gaat het langzaam en gestaag.

### **'Collaborative leadership'**

Wat is het benodigde leiderschap in dit soort samenwerkingsgremia? Schruiver breekt een lans voor 'collaborative leadership': neutraal, procesgericht en met politiek 'Fingerspitzengefühl'. Leiderschap waarbij omgegaan kan worden met complexiteit en ambiguïteit. Verbinders die mensen bij elkaar kunnen brengen en mensen bij elkaar kunnen houden. Breng mensen aan tafel die niet gaan wonen in hun machtspositie maar leiders die gezag kunnen opbouwen zonder dat het geformaliseerd is. Dat vereist inzicht in psychologische dynamiek. Voor mensen die zich bezighouden met samenwerkingsverbanden waar veel op het spel staat is dat een pittige opgave. En daarmee ook voor de partijen die hen in stelling brengen en benoemen. Er is nog een wereld te winnen in het 'scouten', opleiden en ontwikkelen van de verbinders die nu en in de toekomst belangrijke en duurzame samenwerkingsresultaten dienen te bereiken.