

De overheid als toverdoos

Géén grenzen aan de uitvoerbaarheid

Welkom!



Open Universiteit
www.ou.nl

Prof. (em.) dr. Thijs Homan

Thijs Homan?



Prof (em) dr Thijs Homan

Duaal leven



Theorie

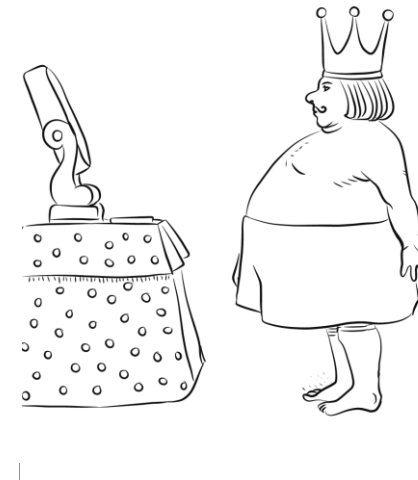
- Nijenrode Business Universiteit
- Open Universiteit Nederland
- Hoogleraar
- Verandermanagement
- .Onderzoek bij > 130 organisaties

Praktijk

- Management Development
- Peter Senge
- Senior consultant
- Zelfstandig adviseur
- Veranderfluisteraar

**Niet zoals het moet,
maar zoals het gaat**

- niet normatief**
- maar descriptief**
- van *aboutness*, naar *witness***
- soms doet dat 'au!'**



De veranderende gemeente

Thijs Homan



Wat gebeurt er eigenlijk binnen gemeenten als het gaat om veranderen?
En hoe wordt dat door de betrokkenen beleefd?

- *breed survey bij alle gemeenten
- *'tig interviews
- *15 open bijeenkomsten / brainstorms (n ± 400)
- *5 case studies bij div. gemeentegrootten
- *literatuuronderzoek
- *andere hoogleraren als kritische meelezers
- *spreken op trainingen /congressen (ook VNG) en feedback vragen

Inmiddels ook bij
andere overheidsorganisaties,
banken, ziekenhuizen, woningcorporaties, etc.



De veranderende gemeente

Thijs Homan



Wat gebeurt er eigenlijk binnen gemeenten als het gaat om veranderen?
En hoe wordt dat door de betrokkenen beleefd?

- *breed survey
- *'tig interviews
- *15 open bijeenkomsten / brainstorms (N ± 400)
- *5 case studies bij div. gemeentegrootten
- *literatuuronderzoek
- *andere hoogleraren als kritische meelezers
- *spreken op trainingen /congressen (ook VNG) en feedback vragen

Inmiddels ook bij andere overheidsorganisaties, banken, ziekenhuizen, woningcorporaties etc.

A&O
fonds
Gemeenten



- vergelijkbaarheid
- omvang doet er eigenlijk niet toe
- veel letterlijke herhalingen van bepaalde zinnen, termen, verklaringen en vragen

Prof (em) dr Thijs Homan

Institutionaliseringstheorie

- Andere vergelijkbare overheidsorganisaties
- Onderzoeksclubs
- Koepels
- Hogere overheidslagen
- Kennisindustrie

Organisaties maken onderdeel uit van 'velden'.

Ze moeten hun **legitimiteit** behouden door zich 'veldconform' te gedragen

"Kijk, bij ons gaat alles natuurlijk niet helemaal perfect. Maar nog altijd stukken beter dan....."

Prof (em) dr Thijs Homan



overheid meer dan FEBO-muur voor overheidsdiensten



We moeten zo veel

Digitalisering
Gevolgen van de participatiemaatschappij
Immigratieproblematiek
Veiligheid
Sociale ongelijkheid
Decentralisaties sociale domein
Omgevingswet
Klantcontactcentrum
Efficiency, bezuinigingen, rationalisaties
Organisatieverplating, zelfsturing
Samenwerking tussen afdelingen of hiërarchisch niveaus,
Cultuurverandertrajecten,
Informatie- en informatiebeveiliging,
het Nieuwe Werken,
Nieuw Organiseren, Rijnlands Organiseren, Fuseren met buurgemeenten
Netwerksamenleving
Externaliseren van functies
Diverse 'transities'



Zij-, voor- en achterdeur



Hoe dat theoretisch heet

TORN BETWEEN TWO LOVERS

Fairly slow

mp

Cm7 F7

Musical notation for the first system, including piano and bass staves with chords Cm7 and F7.

Bb Cm7 F7

There are times when a wom-an has to

Musical notation for the second system, including piano and bass staves with chords Bb, Cm7, and F7, and the lyrics "There are times when a wom-an has to".

Bb Cm7 F7

say what's on her mind e-ven though she knows how much it's gon-na

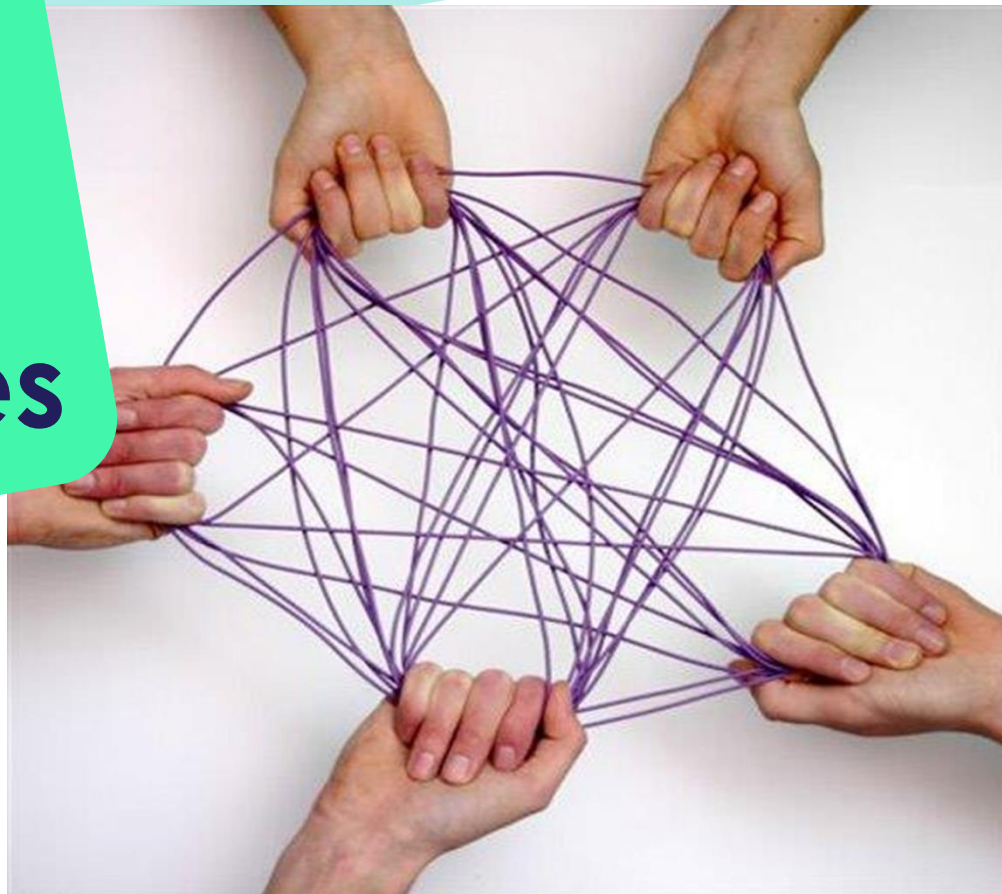
Musical notation for the third system, including piano and bass staves with chords Bb, Cm7, and F7, and the lyrics "say what's on her mind e-ven though she knows how much it's gon-na".

-heel veel
-steeds anderen

- ✓ Institutional pluralism
- ✓ Institutionele complexiteit
- ✓ Dealing with multiple logics

- Zeer breed pallet aan eisen / vragen / verwachtingen
 - Komen van alle kanten en ook van binnenuit
 - Onderling elkaar uitsluitend / inconsistent
 - Veranderen zo'n beetje per uur

**Being
things
to all
people
at all times**



De overheidsveranderparadox

Als de overheid alles zou doen wat er van haar verwacht werd en over haar geroepen werd, dan zou ze im- / exploderen

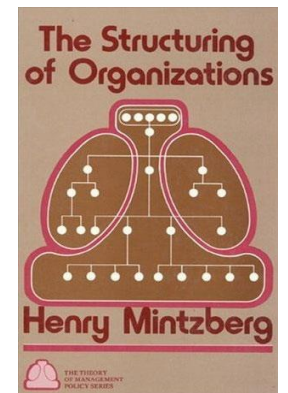
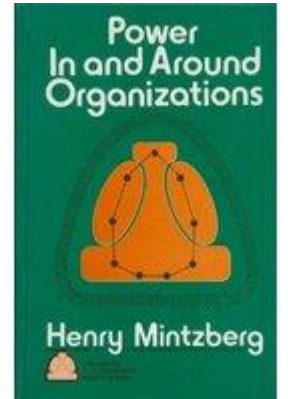
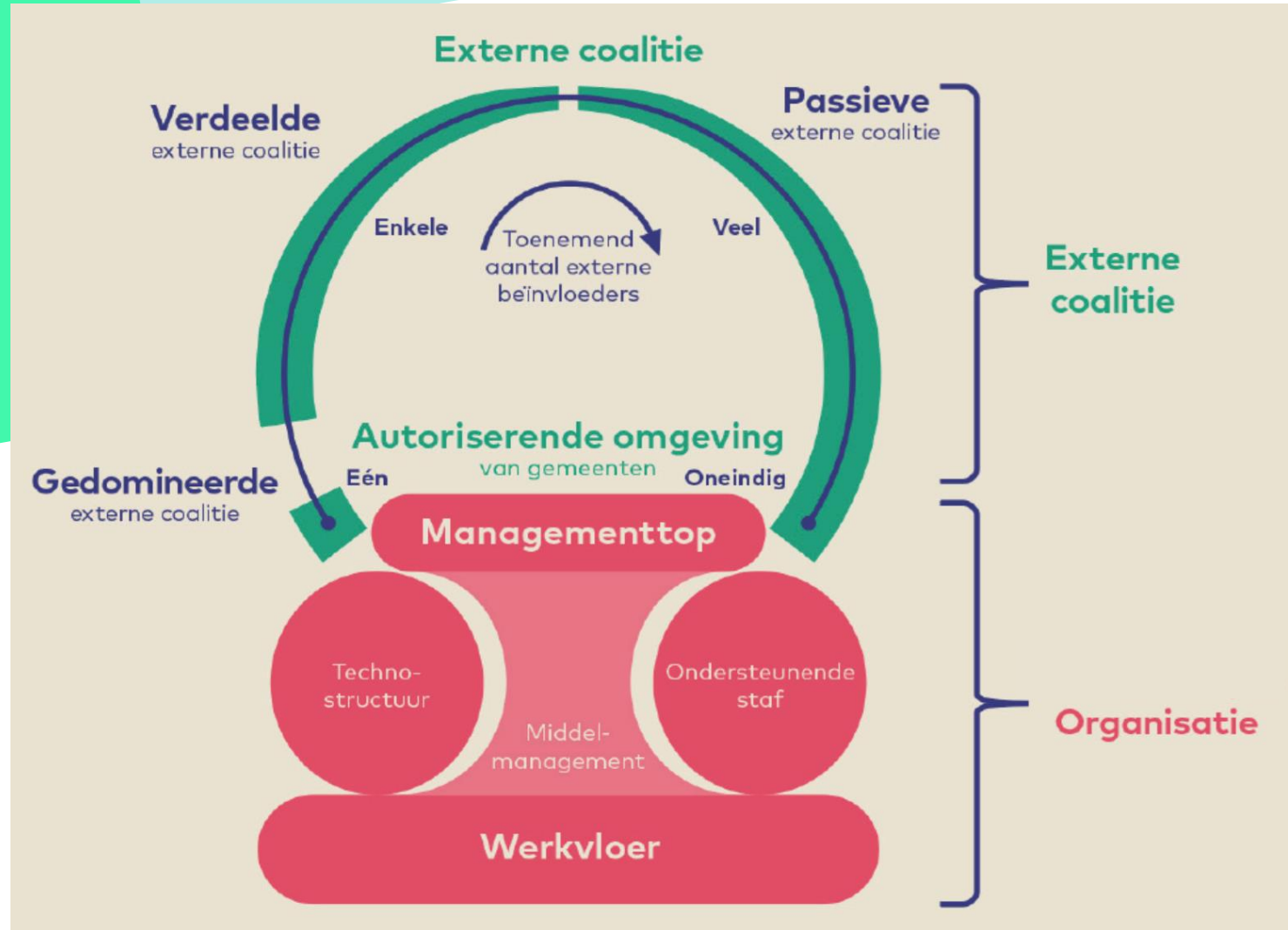
Maar ze moet wèl haar legitimiteit wèl behouden...



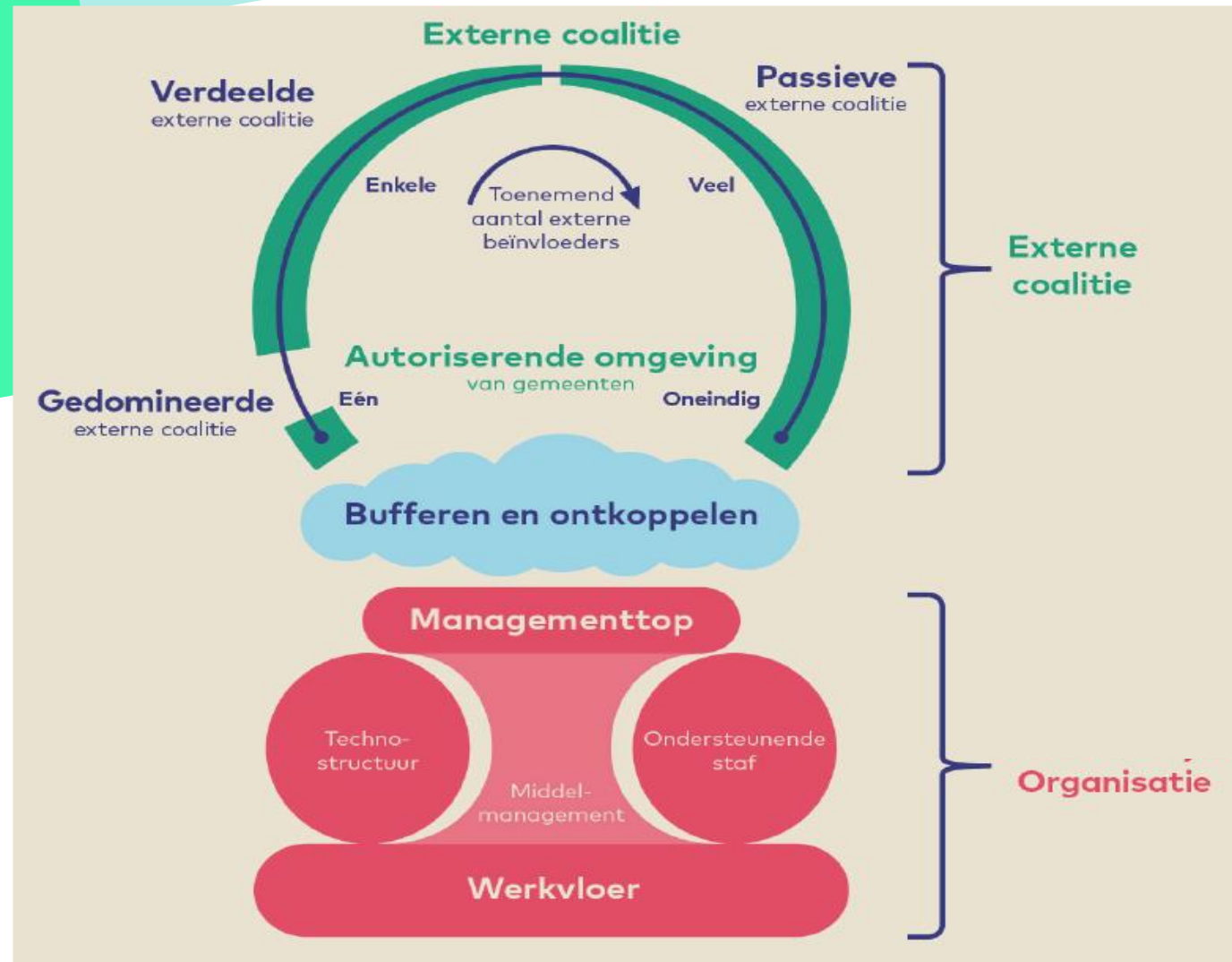
Frame voor DVG onderzoek

Hoe behouden
overheidsorganisaties hun
legitimititeit, terwijl ze *niet*
doen wat iedereen van ze
verwacht
en over ze roept?

Werk model



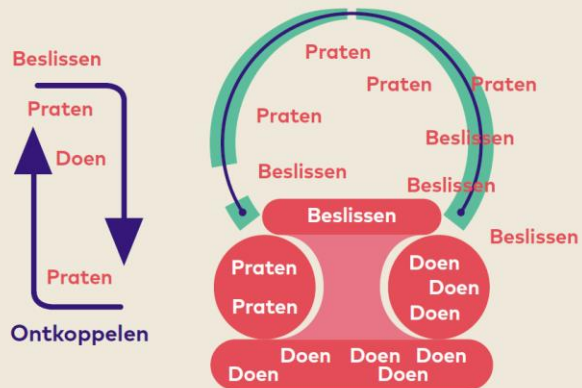
Gemeentelijke organisatie bufferen door te ontkoppelen en keeping face



'er gaat iets fout, dus er moet nu snel even iets gebeuren'

Drie configuraties met ontkoppelmecanismen

Meervoudigheid en inconsistenties beantwoorden met meervoudigheid en inconsistenties



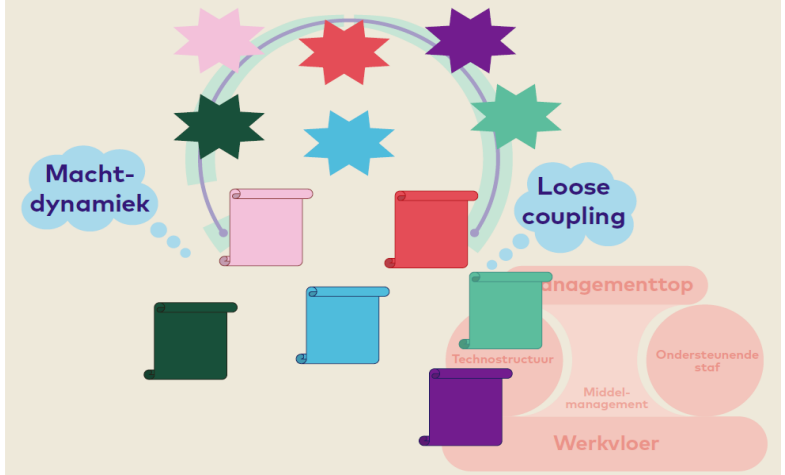
1

Formele verandertrajecten voor externe legitimatie (en niet voor interne verandering)



2

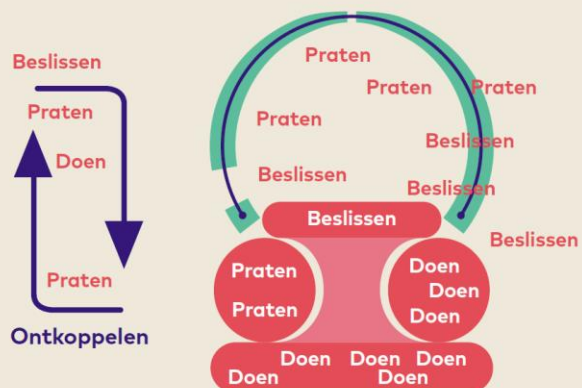
Internaliseren van externe rationaliteiten



3

Drie configuraties met ontkoppelmecanismen

Meervoudigheid en inconsistenties beantwoorden met meervoudigheid en inconsistenties



1



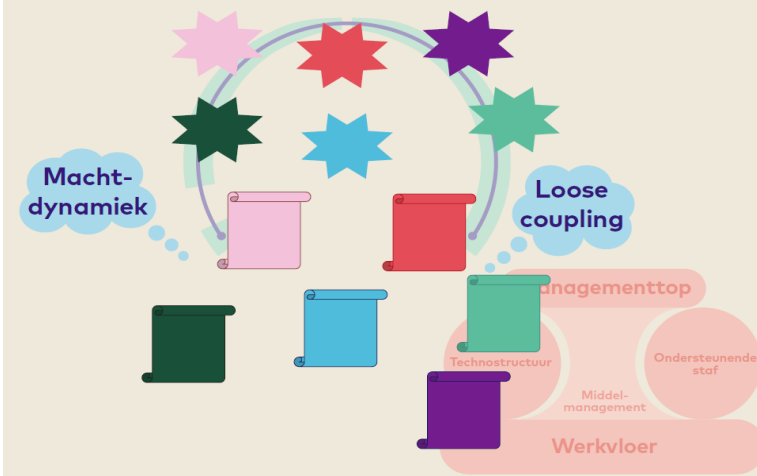
Formele verandertrajecten voor externe legitimatie (en niet voor interne verandering)



2

Prof (em) dr Thijs Homan

Internaliseren van externe rationaliteiten

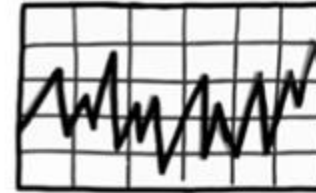


3

A&O
fonds
Gemeenten

Externe inconsistentie....

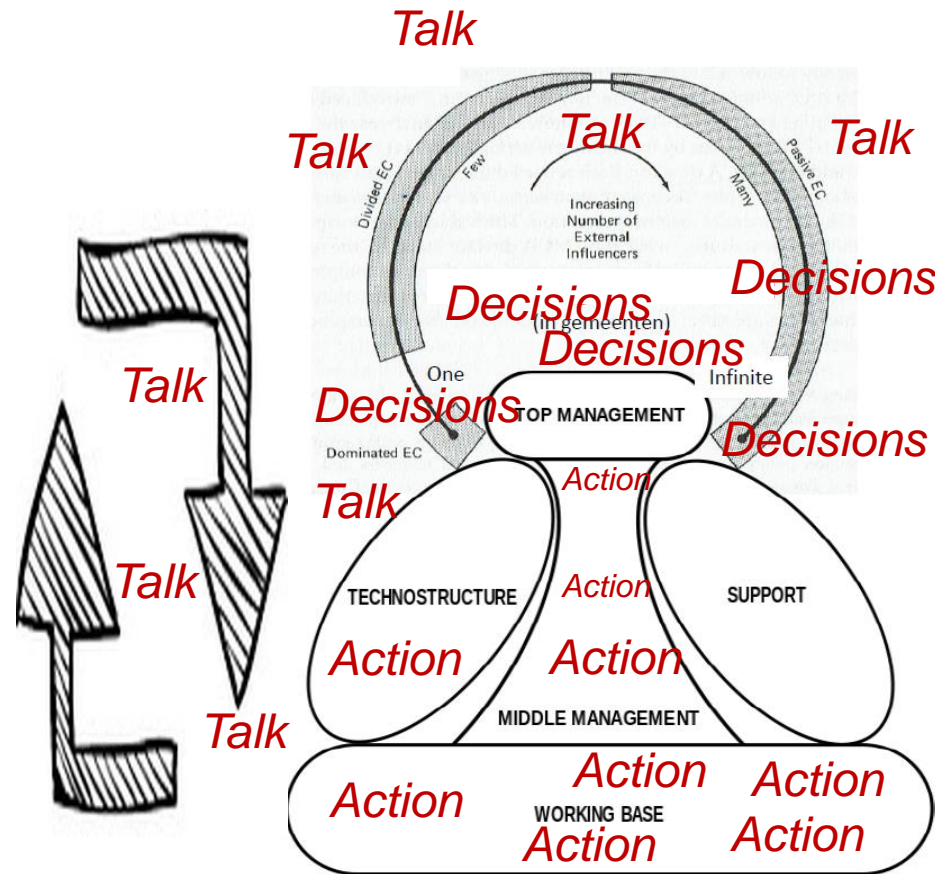
...beantwoorden met
interne inconsistentie....



"At least we are consistently inconsistent."

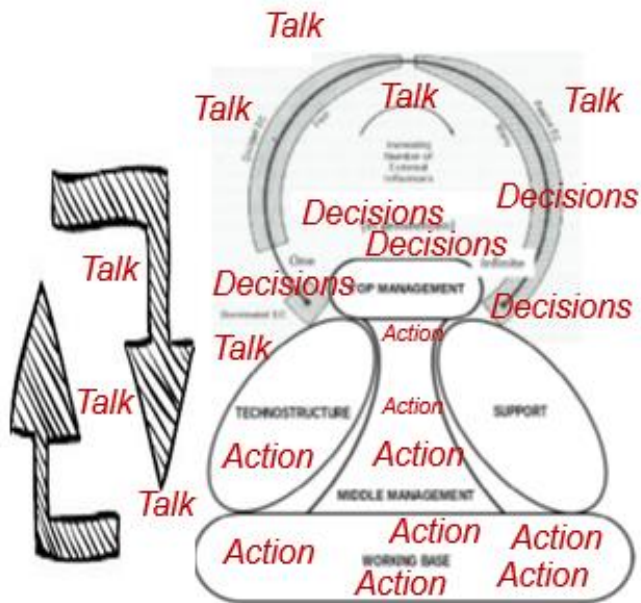
De-coupling Loose coupling Bufferen

Talk
Actions
Decisions

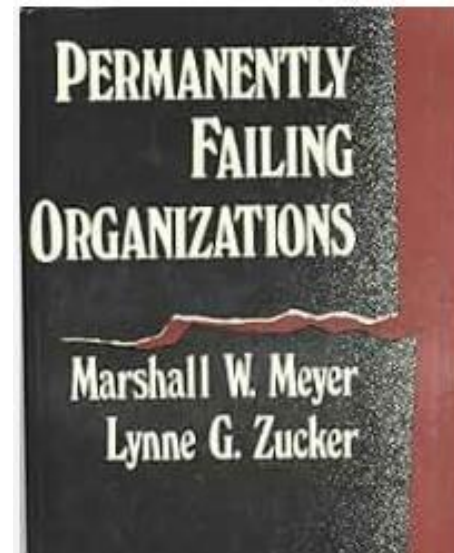


‘Voorwaarden’

Talk
Actions
Decisions

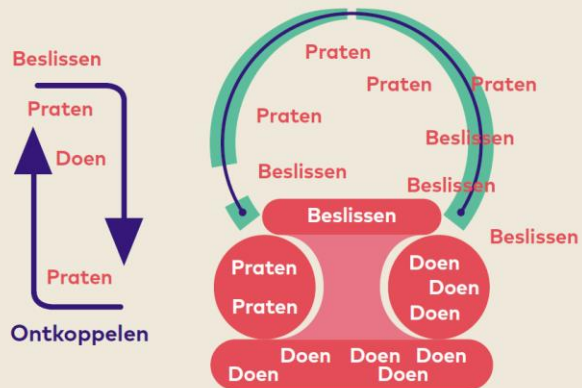


- ❖ *Niet* integraal werken
- ❖ *Geen* procesgerichte organisatie
- ❖ *Geen* gemeenschappelijke cultuur
- ❖ ‘Gemeente als bedrijfsverzamelgebouw’
- ❖ Niet te veel coördinatie
- ❖ Eilandjes!



Drie configuraties met ontkoppelmecanismen

Meervoudigheid en inconsistenties beantwoorden met meervoudigheid en inconsistenties



1

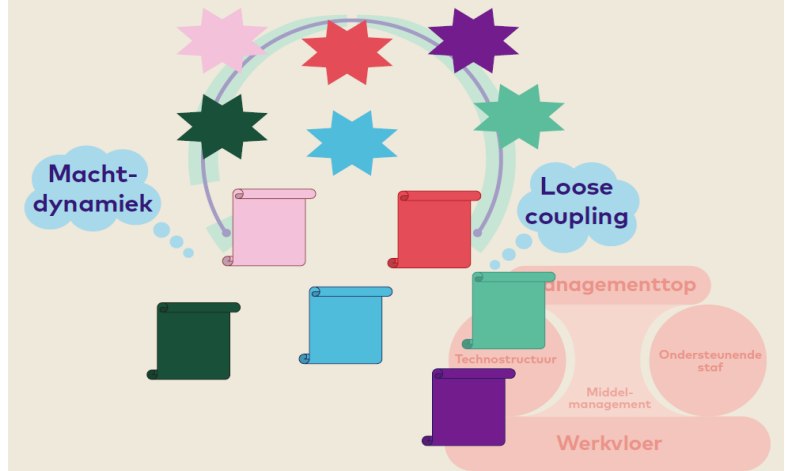
Formele verandertrajecten voor externe legitimatie (en niet voor interne verandering)



2



Internaliseren van externe rationaliteiten



3

Verandertraject-druk 2

- ❑ Gemiddeld 15 – 20 verandertrajecten gaande
- ❑ Uitschieters > 25
- ❑ Medewerkers: waar ben je actief bij betrokken: plm. 10
- ❑ Daarbij is 't **hemd** nader dan de rok
- ❑ > twee trajecten: kijkglas vol



	Aanwezig	Echt ervoor inzetten
Formele verandertrajecten	9	3
Verandertrajecten binnen eigen kolom / vakgebied	7	4
Lokale, informele veranderinitiatieven	4	4

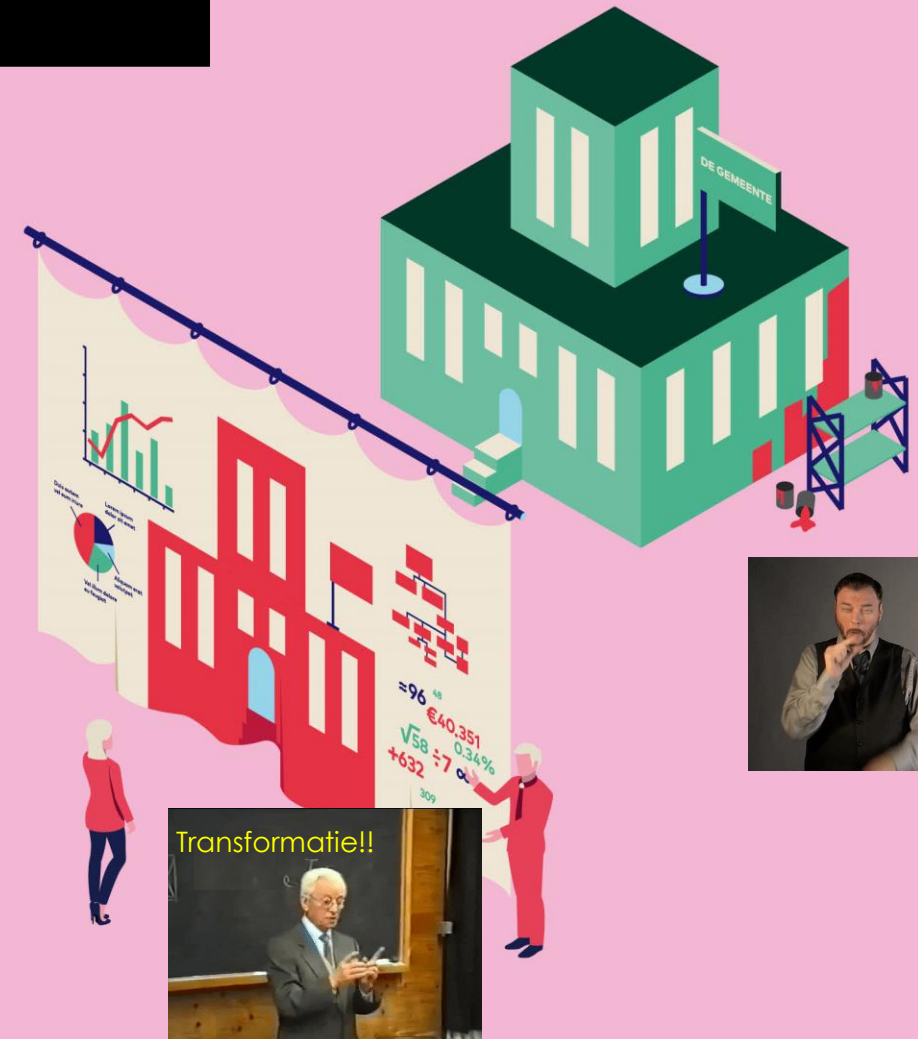
20

11

Verandertrajecten voor externe legitimatie

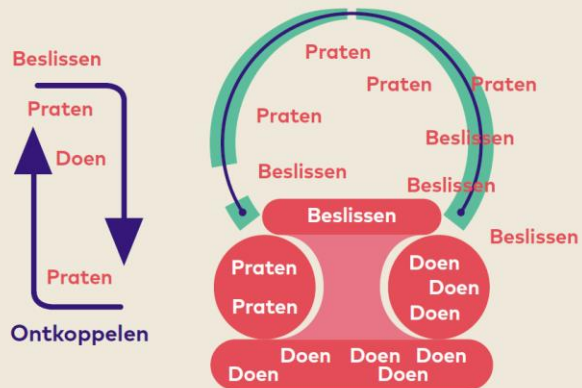
- Niet voor interne verandering, maar voor externe educatie
- Vooral de formele aspecten van de gemeentelijke organisatie
- *Planned change*-aanpak
- Ragfijne manieren om interne effecten te mitigeren

2



Drie configuraties met ontkoppelmecanismen

Meervoudigheid en inconsistenties beantwoorden met meervoudigheid en inconsistenties



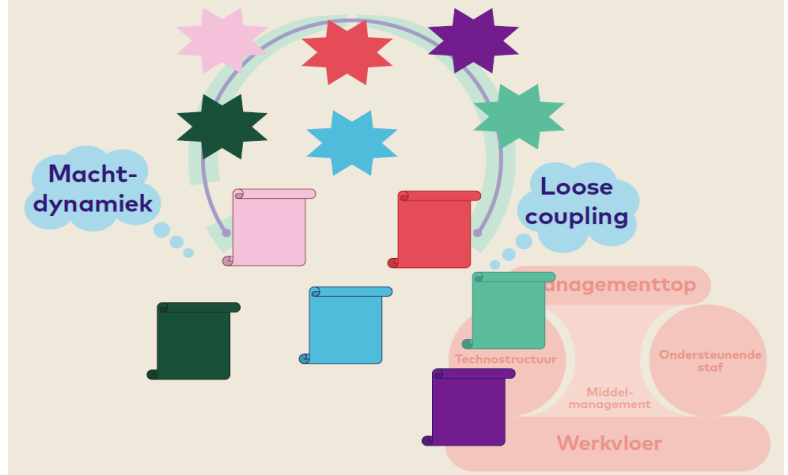
1

Formele verandertrajecten voor externe legitimatie (en niet voor interne verandering)

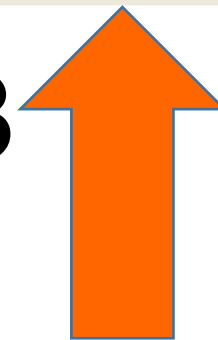


2

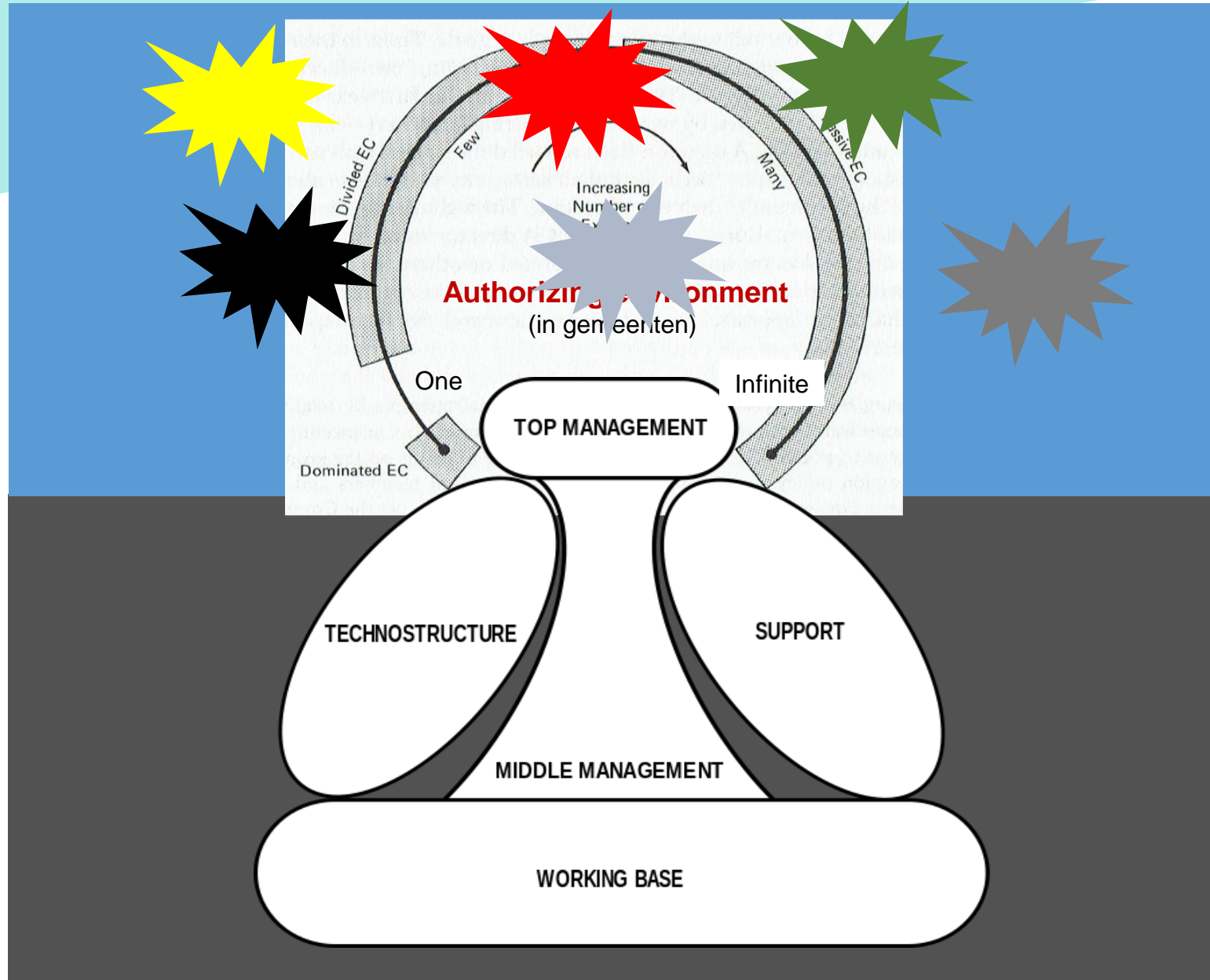
Internaliseren van externe rationaliteiten



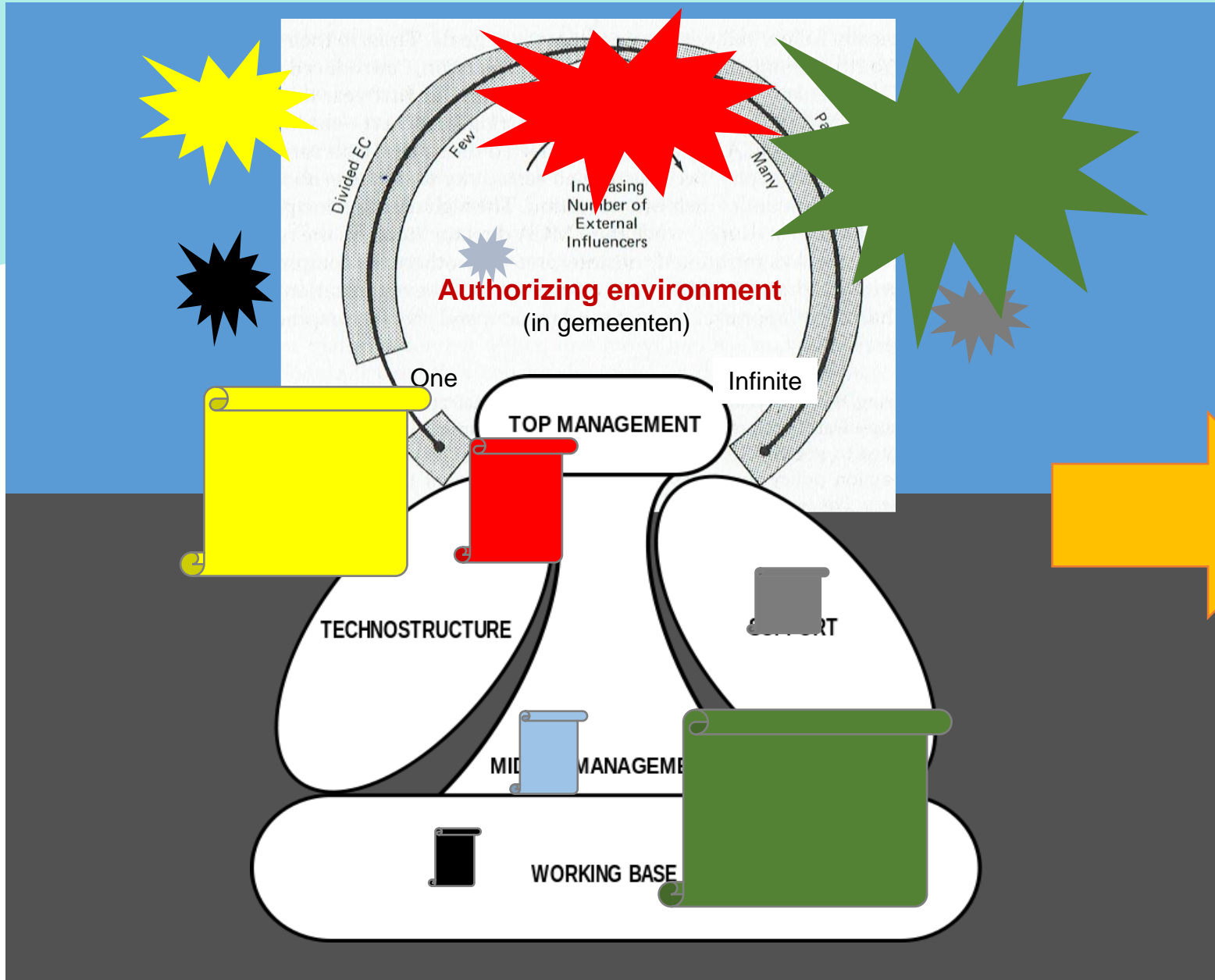
3



Onderdelen externe coalitie internaliseren



3



Internaliseren van externe rationaliteiten

Machtdynamieken Intern - extern

Machts- en beïnvloedings- dynamieken

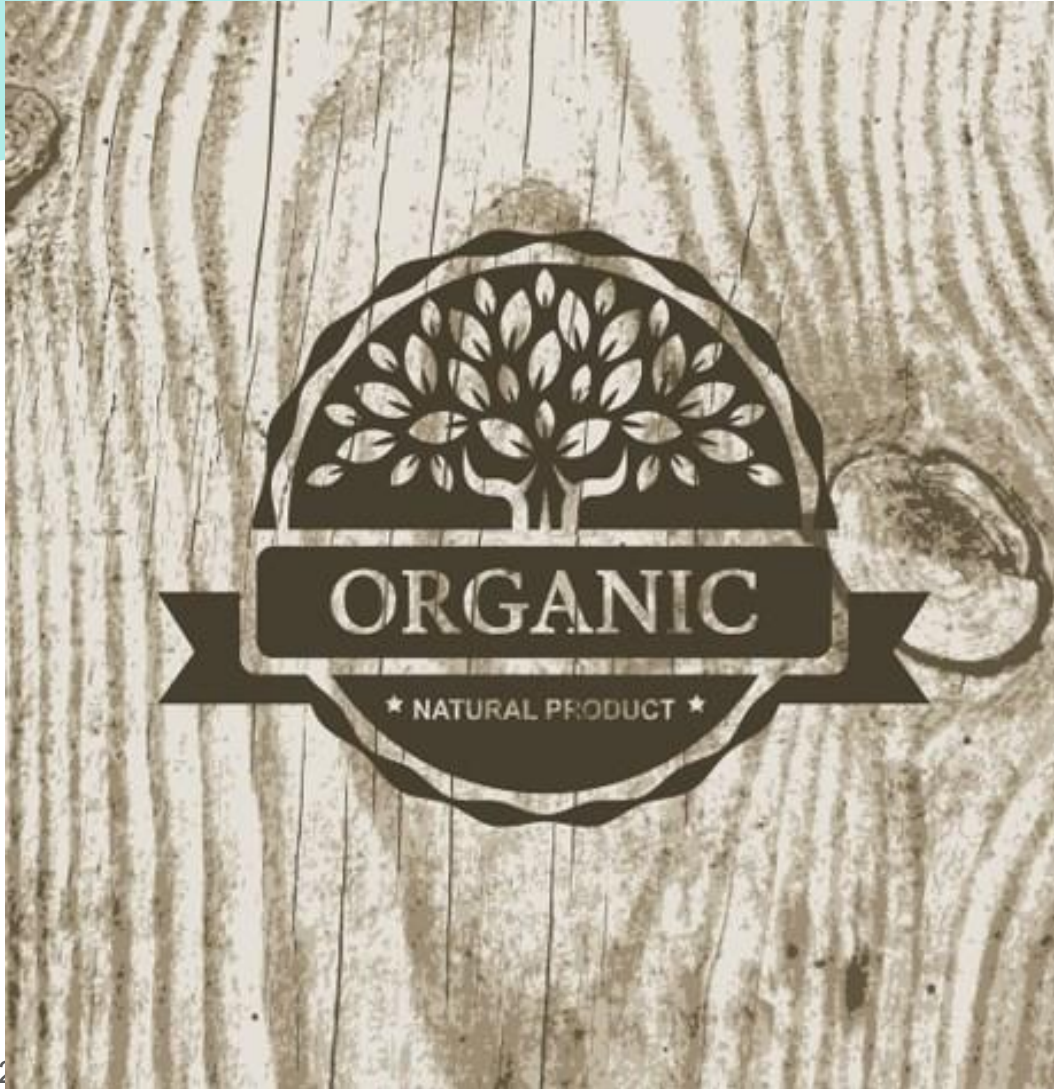
- ❑ Internaliseren van externe rationaliteiten
- ❑ In de organisatie representeren van externe stemmen
- ❑ Organisatie als bedrijfsverzamelgebouw ontkoppeling, verschillende planeetstelsels en culturen
- ❑ Wens om eigen professionele *frames* te laten domineren
- ❑ Machtsstrijd en territoriumdynamieken onvermijdelijk



Ja, maar de afgelopen 10 – 15 jaar



Niet voor interne verandering, maar voor externe educatie



overheidsorganisaties veranderen 'organisch'



Prof (em) dr Thijs Homan

Verandermanagement



Hoe manage ik

één

verandering?

Verandertraject-competitie



Welke trajecten krijgen de meeste *impact*?

- steun
- budget
- energie
- landingsrechten

Prof (em) dr Thijs Homan

Verandertraject-competitie



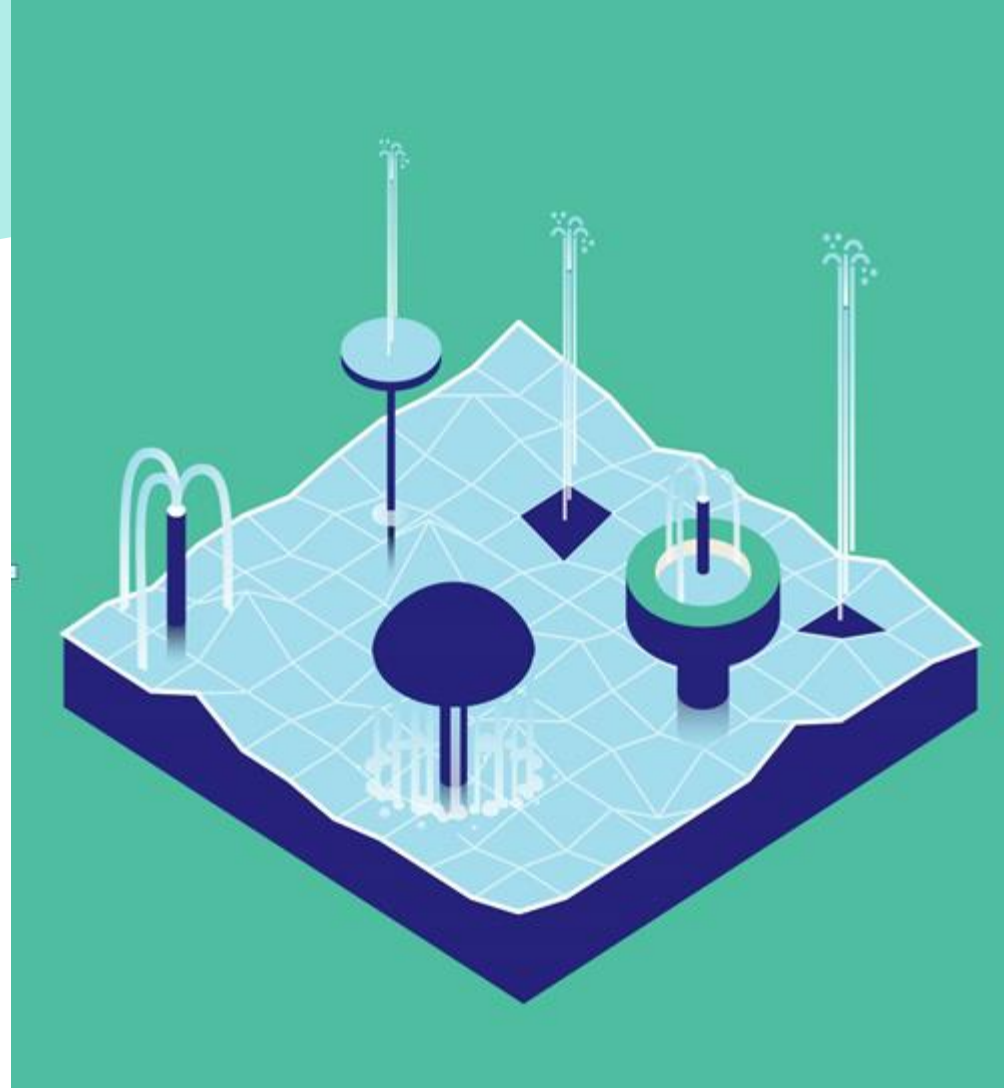
Veranderfonteintjes

Prof (em) dr Thijs Homan

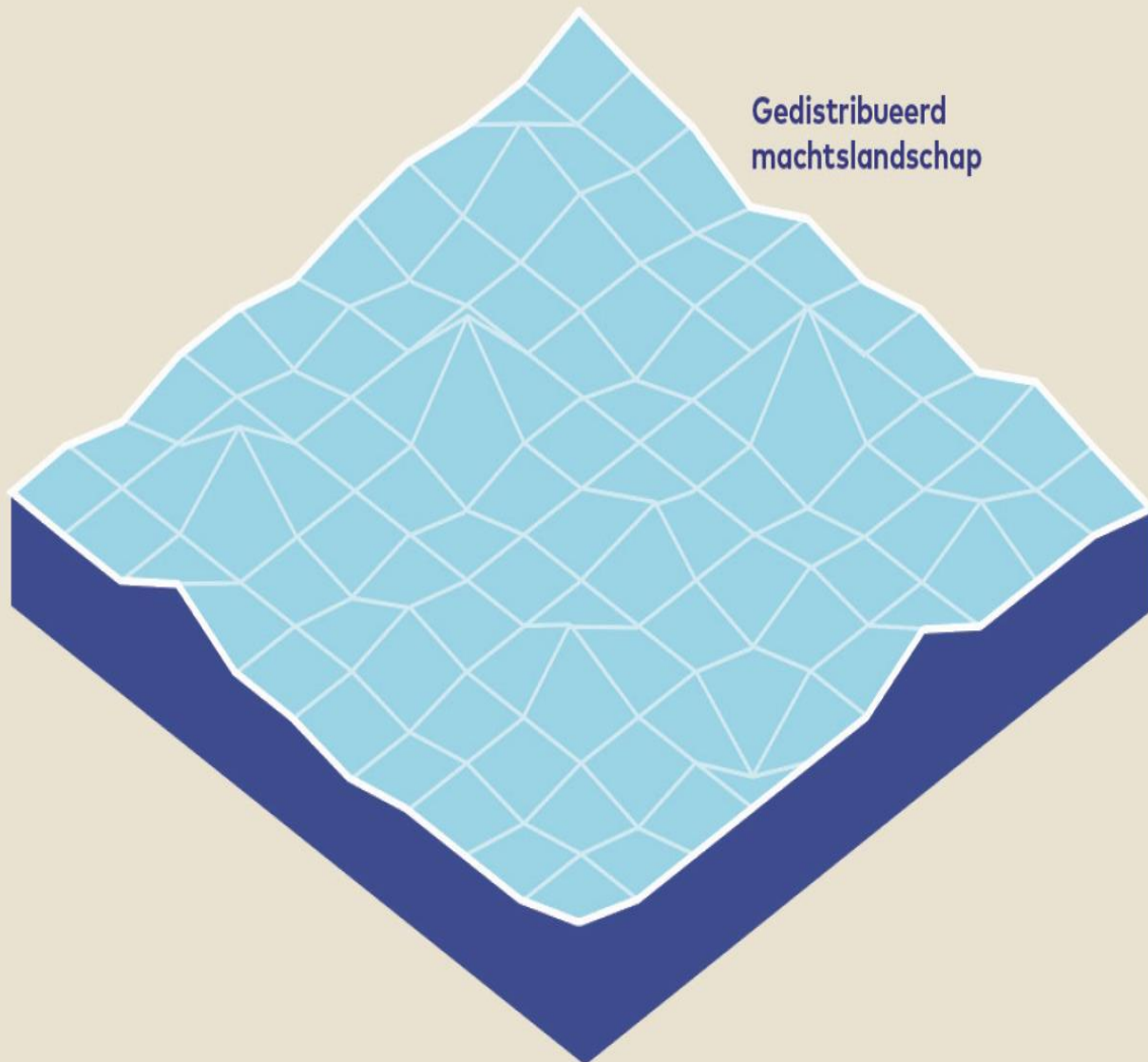
Veranderfonteintjes

- ✓ Mensen op gympen
- ✓ Gemeentelijke woelwaters
- ✓ Veranderen vanuit onvrede (iets dat men *niet* wil)
- ✓ Heterogene netwerkbouwers
- ✓ Angst
- ✓ Onder de radar

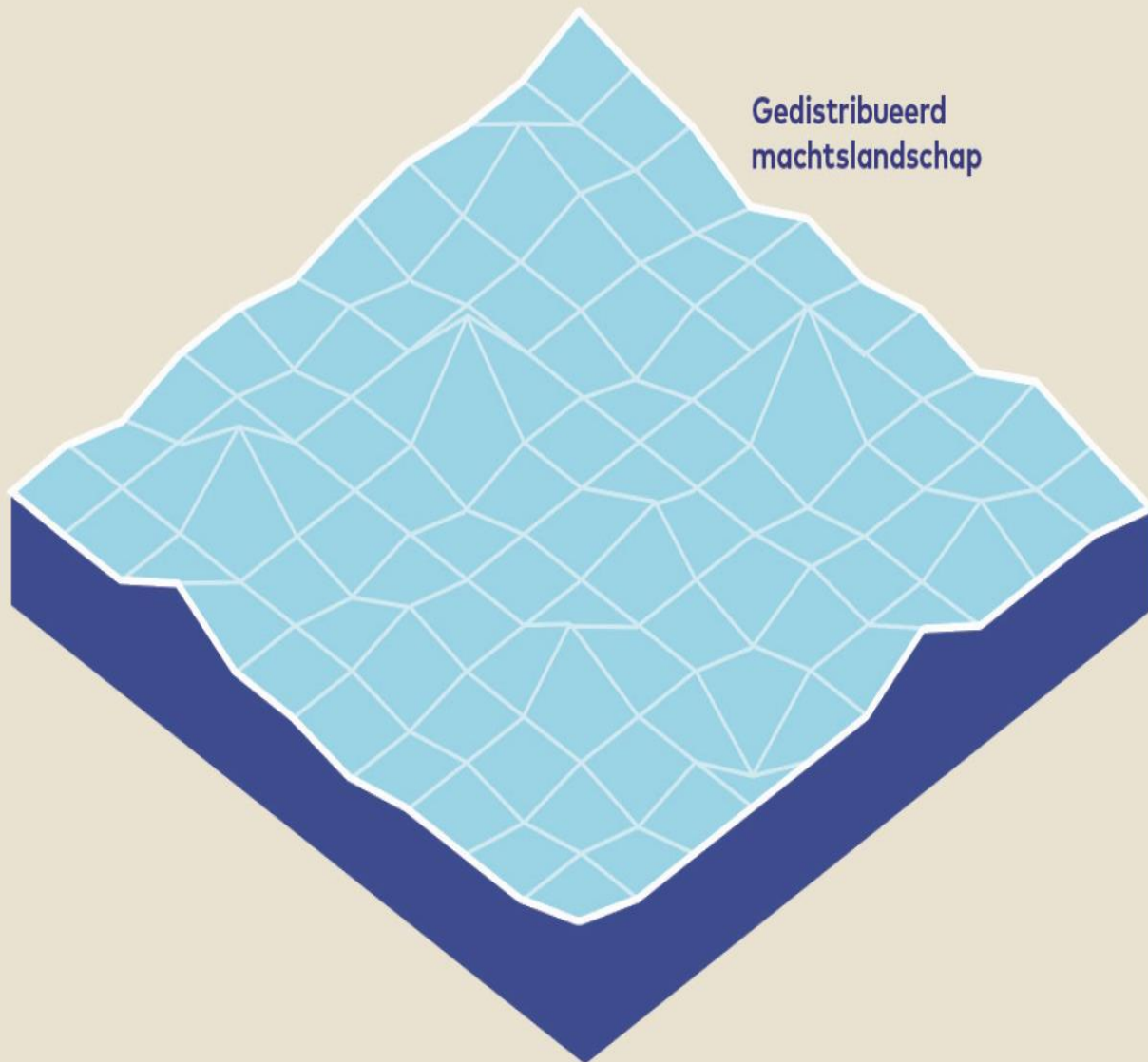
*‘Kijk, je hebt je formele titel,
en je doet dingen’.*



Prof (em) dr Thijs Homan



**Impact van
verandertrajecten
hangt samen met
positie in de
machtszee**



**Impact van
verandertrajecten
hangt samen met
positie in de
machtszee**



Risicomangement is bepaalde rationaliteit
**Of iets een 'risico' is, hangt eveneens
af van de positie op deze machtszee**

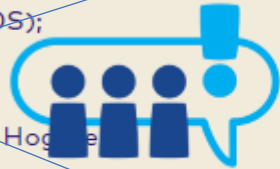
Verandertraject-competitie en kreet-surfing

- ✓ Kreten-markt
- ✓ Meest actuele, sexy kreet
- ✓ Steeds nieuwe kreet pakken
- ✓ *Congregate labels*: samenbindend terwijl je je eigen identiteit behoudt



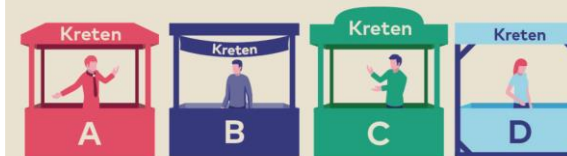
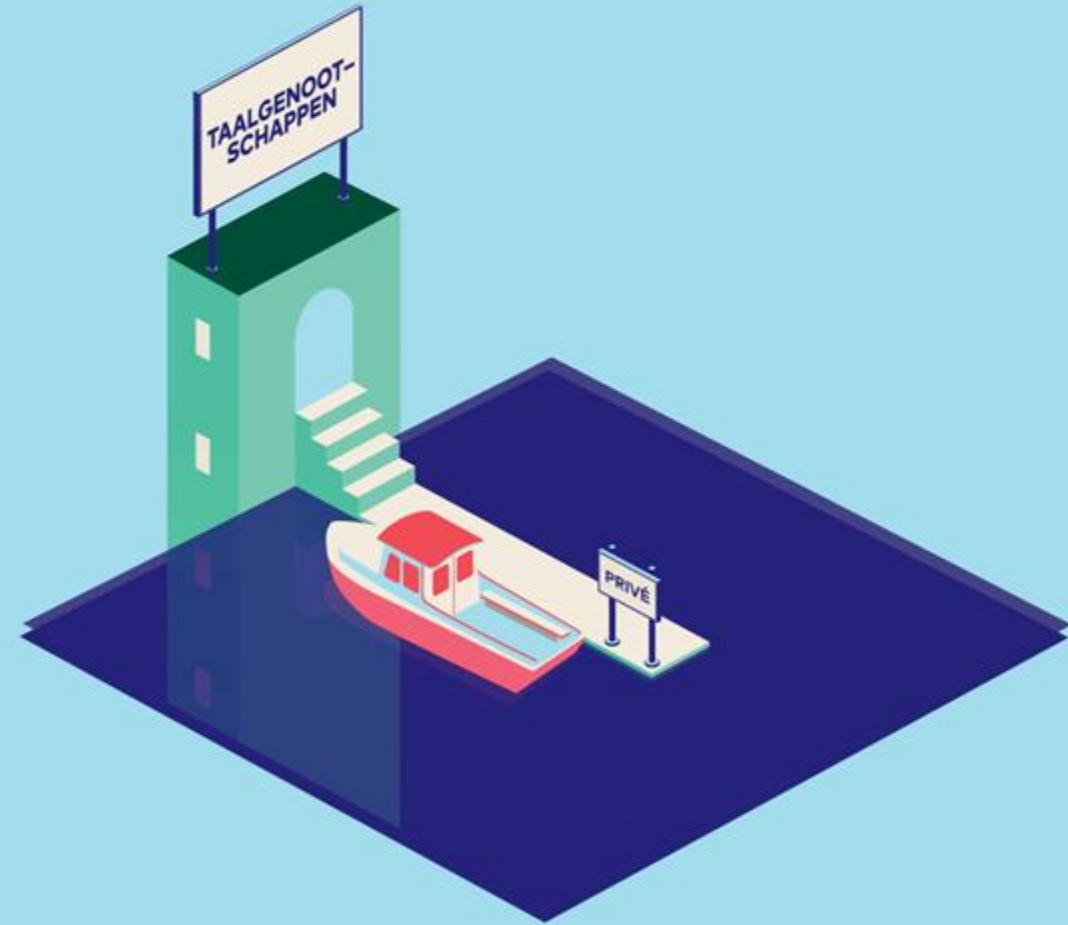
Hofleveranciers van kreten

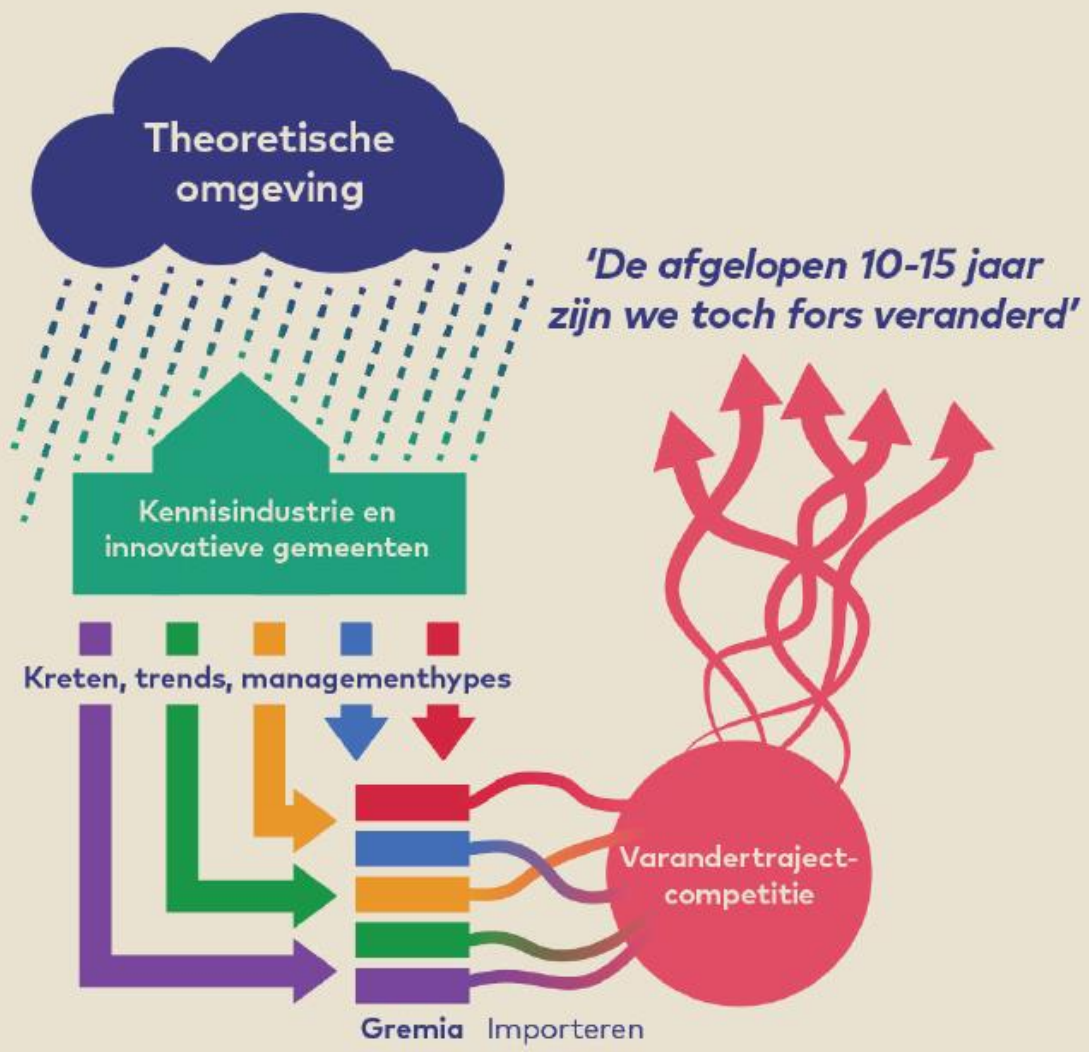
- A&O fonds Gemeenten;
- Bewonersverenigingen;
- Centrum voor Arbeidsverhoudingen Overheidspersoneel (CAOP);
- College voor Arbeidszaken VNG (CVA-VNG);
- Divosa (sociaal domein);
- Federatie van Algemene Middenmanagers bij de Overheid (FAMO);
- Koninklijke Vereniging voor Afval- en Reinigingsmanagement (NVRD);
- Nederlands Genootschap van Burgemeesters (NGB);
- Nederlandse Vereniging voor Burgerzaken (NVVB);
- Nederlandse Vereniging voor Gemeentelijk Belastingen (NVVGB);
- Nederlandse Vereniging voor Raadsleden (NVR);
- Netwerken Directeuren Sociaal Domein (NSDS);
- Platform or en gemeenten;
- Stimulansz (sociaal domein);
- Vakbond CMHF (Centrale van Middelbare en Hogere Functionarissen);
- Vakbond CNV Overheid;
- Vakbond FNV Overheid;
- Vereniging Directeuren Publieksdiensten (VDP);
- Vereniging Projectmanagement Nederlandse Gemeenten (VPNG);
- Vereniging van Gemeentesecretarissen (VGS);
- Vereniging van Griffiers (VvG);
- Vereniging van Informatie en Automatiseringsprofessionals in Nederlandse Gemeenten (VIAG);
- Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG);
- Vereniging voor Overheidsmanagement (VOM);
- Wethoudersvereniging.



rpo
risicoplatform
overheden

één van
de velen!!

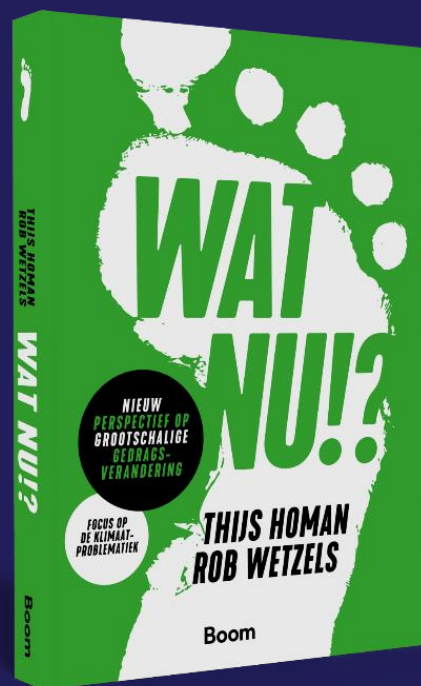




Overheidsorganisaties reageren niet op hun omgeving, noch op risico's, maar op de resultaten van de kreet-concurrentie

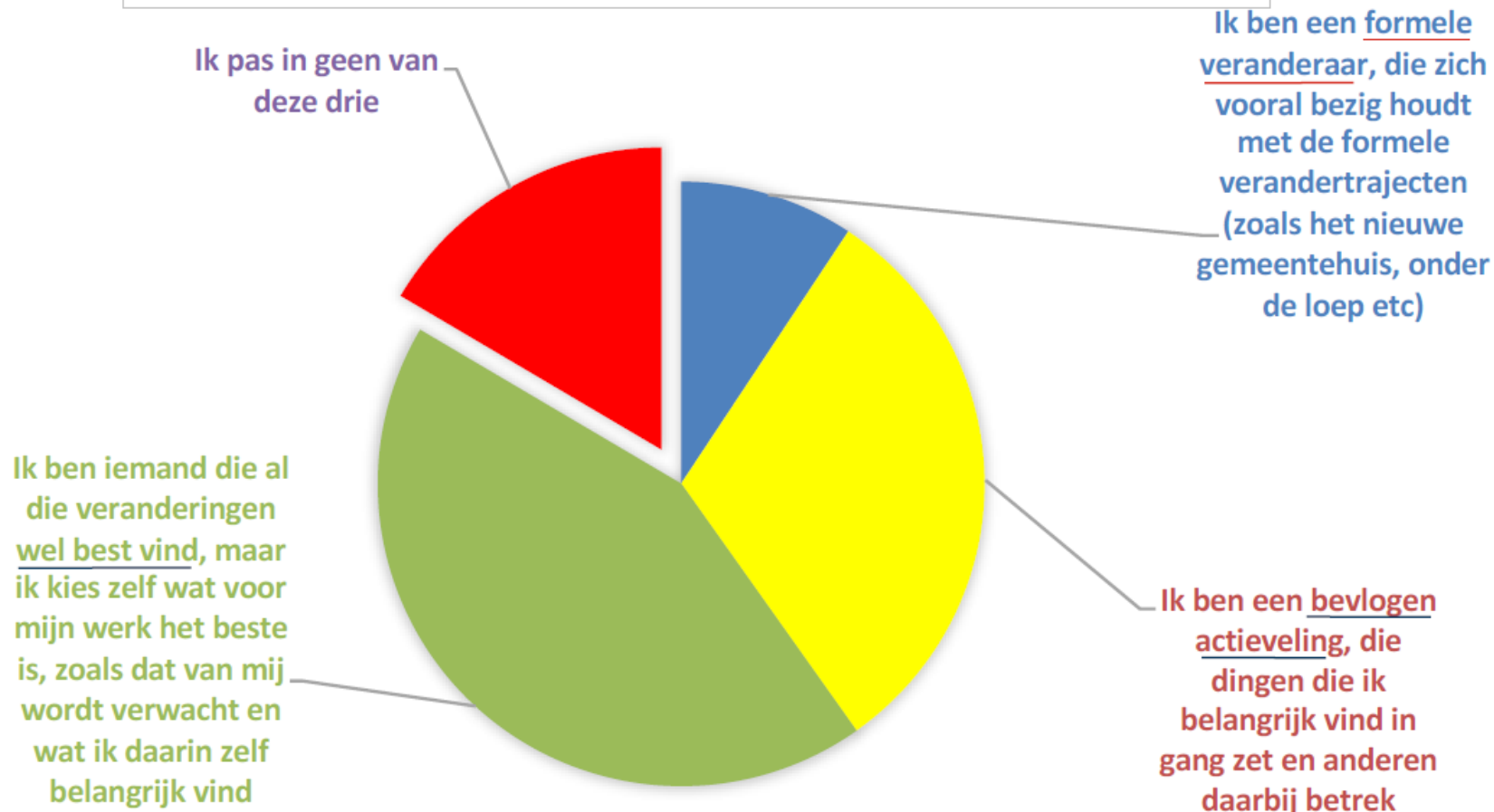


thijs-homan.nl
th.homan@casema.nl



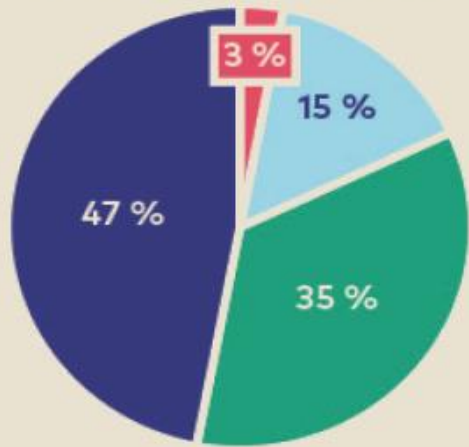
In welke van de drie categorie reacties pas ik?

We zien drie categorieën van medewerkers als het om omgaan met veranderingen. In welke pas jij het beste?

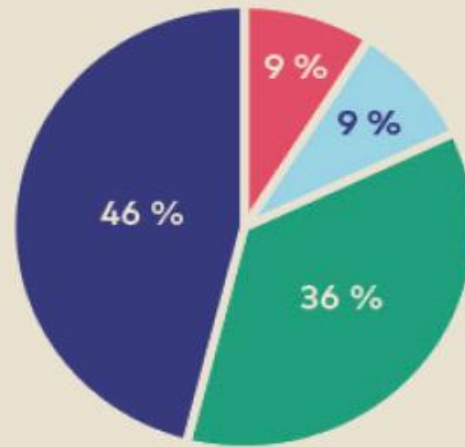


Andere gemeente (n=76):
-formele veranderaars: 10
-fonteintjes: 42
-conservatoren: 22
-aanklagers: 2

20.000 - 50.000

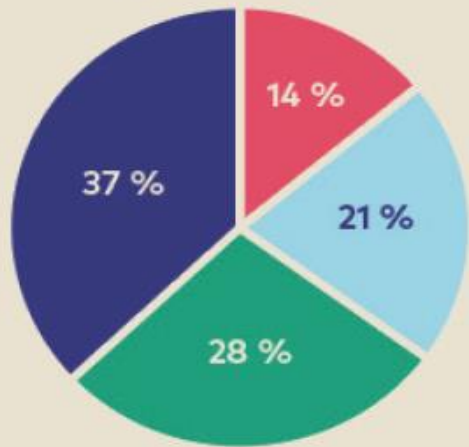


50.000 - 100.000

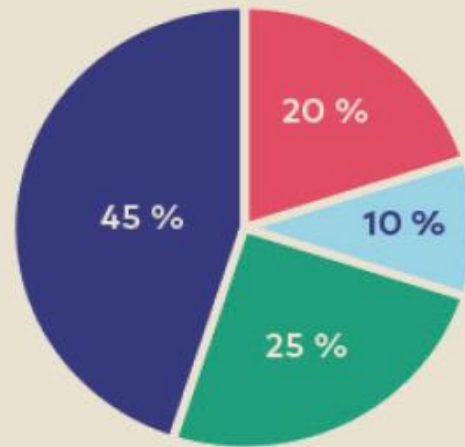


- Formele veranderaar
- Fonteintjes
- Conservator
- Aanklager

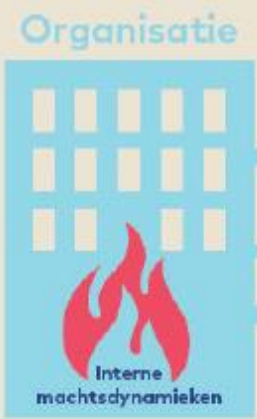
100.000 +



G4



Externe
institutionele druk

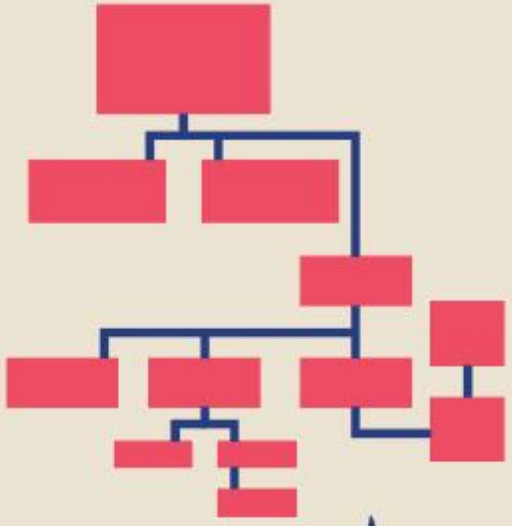


Onvoorspelbare reactie van
de organisatie, niet een-op-een
gerelateerd aan de inhoud van
de externe druk.

Ontkoppelen



Formele
organisatiemaatregelen



*'Kijk, zien jullie wel!
We gaan keurig mee
in wat jullie willen!'*

Bloopers, imperfecties, missers, inefficiënties

