

# VAN TOP TOT TEEN IN VERBINDING

BEWEGING VAN ONDEROP,  
BEWEGING AAN DE TOP

OPENBARE LES  
20 APRIL 2017  
DR. LAURENS J. DE GRAAF

KENNISCENTRUM SOCIALE INNOVATIE  
LECTORAAT  
ORGANISEREN VAN VERANDERING  
IN HET PUBLIEKE DOMEIN



HOGESCHOOL  
UTRECHT

# VAN TOP TOT TEEN IN VERBINDING

BEWEGING VAN ONDEROP,  
BEWEGING AAN DE TOP

OPENBARE LES  
20 APRIL 2017  
DR. LAURENS J. DE GRAAF

KENNISCENTRUM SOCIALE INNOVATIE  
LECTORAAT  
ORGANISEREN VAN VERANDERING  
IN HET PUBLIEKE DOMEIN



## **INLEIDING** 5

- 1. MAATSCHAPPELIJKE VERSNELLING** 9
- 2. SCHUIVENDE VERHOUDINGEN IN  
HET PUBLIEKE DOMEIN** 15
- 3. BEWEGING VAN ONDEROP** 21
- 4. BEWEGING AAN DE TOP** 29
- 5. VERBINDINGEN DIE DOORKLINKEN** 37
- 6. PROGRAMMERING** 49
- 7. IMPACT VOOR PUBLIEKE PROFESSIONALS** 55

## **TOT SLOT** 63

Curriculum vitae 67

Literatuur 71

Colofon 79

“U LEEST HET GOED,  
DIT KEER GEEN  
BEST PRACTICES,  
MAAR BEST PERSONS.”

## INLEIDING

Sinds enkele jaren zijn er ‘sociaal makelaars’ actief in de stad Utrecht. Zij werken samen met de verschillende buurtteams, zoals de buurtteams ‘sociaal’ en ‘jeugd’.<sup>1</sup> Deze sociaal makelaars werken vaak samen in een grijs gebied. Vanuit het systeem – de gemeente – bestaan er strikte afspraken. Maar toch is het niet altijd helder wie nu eigenlijk wát oppakt in de leef- en werkwereeld van de wijk. Deze sociaal makelaars in Utrecht zijn de verbinders in de buurt. Zij verbinden vooral mensen met elkaar. Dat doen ze om publieke waarden te creëren in wijken en buurten. Het werk dat zij verrichten doet sterk denken aan hetgeen ik in het *best persons*-onderzoek heb aangetroffen. In de periode 2008-2012 deed ik samen met onder meer mijn voormalige Tilburgse collega’s Merlijn van Hulst en Gabriel van den Brink onderzoek naar zogenaamde ‘*best persons*’ in achterstandswijken in Amsterdam, Den Haag, Leeuwarden, Utrecht en Zwolle. U leest het goed, dit keer geen *best practices*, maar *best persons*. *Best persons* zijn bijzonder slagvaardige mensen die problemen in achterstandswijken helpen aanpakken (Van den Brink, Van Hulst, De Graaf en Van der Pennen 2012; Van Hulst, De Graaf & Van den Brink 2012). Niet alleen professionals, maar ook vrijwilligers kunnen een *best person* zijn. Het zijn duidelijk geen doorsnee personen, maar personen die door hun omgeving worden opgemerkt als mensen die ‘het verschil maken’.<sup>2</sup> Niet alleen waren de resultaten van ons inspirerende antropologische onderzoek van grote betekenis, ook heeft dit onderzoek mij persoonlijk geraakt en verwonderd.

---

<sup>1</sup> De term ‘sociaal makelaars’ is geïntroduceerd is door oud-lector Hans van Ewijk, verbonden aan het Kenniscentrum Sociale Innovatie (KSI) van Hogeschool Utrecht (HU). Hij deed in 2008 met zijn lectoraat onderzoek naar het samenspel in de buurt (zie ook De Waal, 2008). Ook collega-lector Stijn Verhagen heeft met zijn lectoraat onderzoek gedaan naar sociaal makelaars in Utrecht. De aandacht voor sociaal makelaars laat zien dat we met het lectoraat Organiseren van Verandering in het Publieke Domein voortborduren op de traditie en de hedendaagse interesse van het KSI naar sociaal makelaars.

<sup>2</sup> Bateson (1973) spreekt in dit verband over *survival of the fitting*. Het gaat niet om de beste persoon, maar om de beste fit tussen persoon en zijn context.

Ik herinner me dat we in september 2009 in de wijk Overvecht een bijeenkomst hadden waarbij de Utrechtse *best persons* elkaar voor het eerst ontmoetten. Dat waren er twaalf. Sommigen kenden elkaar, anderen niet, maar vanaf het eerste contactmoment knisperde het in het zaaltje. Er gebeurde meer tussen de mensen in die vergaderruimte dan alleen de woorden die ze met elkaar wisselden. Ze begonnen bevrogen te praten en ervaringen uit te wisselen. Als ze van elkaar hoorden waar ze zoal mee bezig waren zag je dat ze veel respect voor elkaar hadden, maar je zag ook de twinkeling in hun ogen. In een mum van tijd waren ze met elkaar in verbinding gekomen. Ook al maakten ze elk op hun eigen wijze het verschil (Durose, Van Hulst, Jeffares, Escobar, Agger & De Graaf 2016), ze resoneerden.

Nu zult u denken, wat heeft dit nu met het 'Organiseren van Verandering in het Publieke Domein' te maken? Ik zal u zeggen: alles! In deze openbare les zal ik als lector mede namens mijn kenniskringleden onze visie uiteenzetten op het organiseren van verandering in het publieke domein. Hoe kijken wij daarnaar en wat gaan we komende jaren doen op de snijvlakken tussen onderwijs, onderzoek en beroepspraktijk? Om te beginnen gaan we in op de alsmaar toenemende snelheid in onze maatschappij. We staan daarmee stil bij de maatschappelijke acceleratie die plaatsvindt en wat dit betekent voor het publiek domein (hoofdstuk 2). In het derde hoofdstuk introduceren we ons onderzoeksmodel, dat we in de twee daarop volgende hoofdstukken uitwerken. In hoofdstuk 6 formuleren we ons programma voor onderzoek en onderwijs en in het laatste hoofdstuk gaan we in op de impact die we met dit lectoraat voor publieke professionals willen genereren.





“MET DATAFICATIE  
WORDT EEN HOOIBERG  
GECREËERD OM EEN  
SPELD TE VINDEN.”

# 1 / MAATSCHAPPELIJKE VERSNELLING

De samenleving verandert. Dat is van alle tijden, maar de snelheid van deze veranderingen neemt toe. Denk aan technologische innovaties zoals robotisering, de toepassing van drones en toenemende datafificatie (zie onder andere Meijer 2015). Dit laatste betekent dat de hoeveelheid data en databases steeds groter wordt. De snelheid ervan neemt ook toe, net als het aantal mogelijkheden om deze data te onttrekken, aan elkaar te koppelen en te analyseren door middel van *analytics*.<sup>3</sup> Bij deze technologische innovaties gaat het in feite over de toegenomen snelheid van transport, productie en consumptie, maar ook over de snelheid en het gemak waarmee we dingen weer weggooien. Daarnaast zie je dat deze ontwikkelingen een verdringend en zelfs uitsluitend effect hebben op mensen die er niet mee kunnen omgaan. Deze ontwikkelingen hebben ook een effect op arbeid, omdat informatiesystemen arbeid overnemen.<sup>4</sup> Daarentegen worden er ook nieuwe beroepenvelden gecreëerd, bijvoorbeeld data-analyst, cybersecurity analyst, domotica-adviseur, dronepiloot en dergelijke.

## Maatschappelijke ontwrichting

Naast die technologische innovatie moeten we ook denken aan maatschappelijke versnelling. Associaties, beelden en ideeën worden sneller uitgewisseld, onder andere door het gebruik van

---

<sup>3</sup> Als je het over datafificatie hebt gaat het eigenlijk over de vier V's. Het *volume* van de data neemt toe. De *velocity* of snelheid waarop data verwerkt worden neemt toe. De *variety* of variëteit aan data (gestructureerd en ongestructureerd) neemt steeds meer toe. De *veracity* of waarheidsgetrouwheid wordt moeilijker na te gaan of is onbekend. Metaforisch zou je kunnen zeggen dat er met datafificatie een hooiberg gecreëerd wordt om een speld te vinden.

<sup>4</sup> Zie bijvoorbeeld ook *Het Pakkenproletariaat* (2014), waarin HU-collega Klaas Mulder ingaat op het stijgende aantal hoogopgeleide mannen en vrouwen zonder werk als gevolg van de automatisering. Hij houdt een pleidooi om het onderwijs veel meer te laten anticiperen op die veranderende maatschappelijke ontwikkelingen en de gevolgen voor de arbeidsmarkt.

social media. Het wordt steeds zichtbaarder wie op welke wijze en via welk medium met wie communiceert. Maar dit betekent ook dat we de draad een beetje kwijtraken. We krijgen zoveel prikkels binnen dat het moeilijk is overzicht over ons eigen leven te hebben, laat staan over de omgeving waarin we functioneren. Een dergelijke versnelling is niet nieuw en wordt door sociologen vaak in verband gebracht met de 'modernisering' van de samenleving (Van den Brink 2012, Rosa 2016). In ons dagelijks leven is dit ook terug te zien, bijvoorbeeld als het gaat om de vervalsnelheid van praktische zaken. In hoeverre mogen we eigenlijk uitgaan van de stabiliteit van zaken als adressen en telefoonnummers van vrienden, openingstijden van winkels en instanties, tarieven van verzekeringen en telecombedrijven, de populariteit van televisiepersoonlijkheden, partijen en politici en de banen en relaties van mensen? (Rosa 2016, p. 21). Ons levenstempo versnelt en dat werkt op ons in als mensen. Het lijkt erop dat we de behoefte hebben steeds meer te doen in minder tijd.<sup>5</sup> Maar is dit nog het goede leven? Het leven van speeddaten, fastfood, powernaps, multitasking en dat soort zaken?<sup>6</sup> Is dat wat je als persoon werkelijk raakt? Hartmut Rosa zet deze ontwikkelingen in zijn in 2016 verschenen boek *Leven in tijden van versnelling* mooi uiteen. Hij komt met een antwoord op onze steeds snellere levenswijze en draagt daarmee bij aan het moderniseringsdebat dat door sociologen wordt gevoerd. Door de steeds grotere keuzestress die we tegenwoordig ervaren, zijn we steeds onderweg naar meer en nieuwer. Zijn waarschuwing is dat maatschappelijke ontwrichting hierbij steeds meer op de loer ligt. In zijn onlangs uitgesproken Drees-lezing gaat SCP-directeur Kim Putters daar ook op in:

---

<sup>5</sup> We lijken verzamelaars van zoveel mogelijk ervaringen te zijn geworden om de technologische innovaties en maatschappelijke versnelling te kunnen bijbenen.

<sup>6</sup> We zien overigens ook een tegengestelde beweging, bijvoorbeeld als het gaat om *slow food* en *slow politics*. Zie bijvoorbeeld: [www.GerardDrosterij.nl](http://www.GerardDrosterij.nl), maar ook Douwe Bob met zijn songfestivalliedje 'Slow Down' uit 2016. Overigens zijn dit allemaal Engelse termen...

## “RESONANTIE ONTSTAAT IN EEN VERANDERDE VERHOUDING TOT DE WERELD OM JE HEEN.”

"Er zijn nieuwe groepen die niet mee kunnen komen in de snelheid van de nieuwe samenleving. Hoe gaan we daarmee om en voorkomen we bestaansonzekerheid door leeftijd, opleiding of etnische achtergrond? Inclusie betekent optreden tegen etnische profilering en discriminatie, tegen een onterecht verschil in waardering van hoog- en laagopgeleiden en tegen een te groot verschil in levensverwachting. Wellicht is dit wat er achter de participatiesamenleving schuilgaat, maar dat moet politiek en door bijvoorbeeld werkgevers dan toch met meer toekomstvisie worden ingevuld. Dat is dan niet alleen een kwestie van inkomensverdeling, maar ook van baan zekerheid bij open grenzen. Dat is niet alleen een kwestie van overheidsbeleid, maar ook van bedrijfsbeleid, bijvoorbeeld bij het creëren van banen voor de onderkant van de arbeidsmarkt. Een economisch systeem dat insluit in plaats van polariseert (...). Voor draagvlak voor een open economie moet het bedrijfsleven de hand reiken aan groepen die nu niet meedelen in welvaart" (Putters, 2016).

### **Uitsluiting en vervreemding**

Putters waarschuwt er dus voor dat de toenemende maatschappelijke versnelling tot uitsluiting en grotere verschillen in de samenleving zal leiden. Volgens Hartmut Rosa (2016) leiden deze versnellingen tot een nieuw soort vervreemding: als mens raken we steeds verder van onszelf en ook van elkaar verwijderd met alle onthutsende gevolgen van dien. Hoe kunnen we in tijden van versnelling, verdichting, schaalvergroting, van het ondenkbaar kleine naar het globale, de samenleving samen vormen en organiseren?<sup>7</sup> Rosa constateert dat het publieke debat en de wetgeving aan een ander tempo onderhevig zijn dan technologie en economie. Dit geldt ook voor het democratisch overleg en de democratische besluitvorming. Deze kunnen het hoge ritme van de veranderingsprocessen nauwelijks nog bijhouden.<sup>8</sup> Voor échte

democratie, waarschuwt Rosa, lijkt in tijden van crisis geen tijd meer. Hoe moeten politici, bestuurders en publieke professionals omgaan met deze spanning?<sup>9</sup> Tegelijk is er de terechte vraag naar meer overleg, meer inspraak en meer transparantie, die de besluitvorming nog verder vertraagt. Zo ontstaat er een steeds grotere druk op het democratische proces.

### Resonantie

Laten we dan terugdenken aan wat er in dat zaaltje gebeurde waar het knisperde tussen de aanwezige *best persons*. Rosa's antwoord op de geschetste processen van versnelling en de toenemende spanningen is: resonantie. Dit is een ervaring waarin de mens zelf geen actieve rol speelt, maar die hem overkomt. Een ervaring waarin de wereld op zichzelf zin heeft. De diagnose van Rosa en zijn pleidooi voor resonantie vormt een belangrijk deel van het denkkader van dit lectoraat, waarin organiseren van verandering in het publiek domein het centrale thema is. Resonantie ontstaat in een veranderde verhouding tot de wereld om je heen.

---

<sup>7</sup> Denk hierbij aan het werk van David Harvey (1989) met zijn *Time Space Compression*.

<sup>8</sup> Rosa spreekt bijvoorbeeld over het 'politieke haastwerk' dat tijdens de bankencrisis moest worden geleverd – een reeks ingrijpende politieke beslissingen waarbij democratisch overleg of de dialoog met de burgers vrijwel geheel achterwege bleef.

<sup>9</sup> Paul 't Hart stelt het zo: "In de netwerken draait het om wat je kunt toevoegen, niet wat je bevoegdheden zijn, je parafenlijn je voorschrijft, of de raadvragen van vorige week. Politiek en ambtenarij zijn dan ook diep ambivalent in hun houding ten opzichte van deze ontwikkeling. Zij worstelen met hun ambities en hun rollen. Aan de ene kant is er het idee van een bescheiden overheid die 'terugtreedt', 'overlaat', 'faciliteert' – met andere woorden maatschappelijk initiatief ('burgerkracht') en sociaal ondernemerschap actief bevordert. En dus het ideaal van een open, naar buiten gerichte, pragmatische, niet in de weg lopende, anderen in stelling brengende, op coproductie gerichte ambtelijke dienst. Aan de andere kant is er ook een gulzige overheid, die zich, op zoek naar relevantie en gedreven door een onverzadigbare vraag naar veiligheid en risicobeheersing, uitput in steeds precairder surveillance- en preventieambities. En dus een ideaal van de alwetende, regulerende, controlerende, normstellende, handhavende, op gedragsbeïnvloeding gerichte ambtelijke dienst. Beide ambtelijke idealen veronderstellen compleet tegengestelde houdingen en competenties" ('t Hart 2014).

Hoe kunnen we deze resonantie als verbinding zien? In hoofdstuk 5 gaan we daarop nader in. Maar wat moet er dan met wat worden verbonden en wat betekent de acceleratie van de maatschappij voor het publieke domein? Daarover gaat het volgende hoofdstuk.

“VERANDERINGEN  
EN INITIATIEVEN  
KOMEN STEEDS MEER  
UIT DE SAMENLEVING  
ZELF EN VAN ONDEROP  
TOT STAND.”

## 2 / SCHUIVENDE VERHOUDINGEN IN HET PUBLIEKE DOMEIN

De afgelopen jaren heb ik met velen van u van gedachten mogen wisselen over ontwikkelingen in onze maatschappij en de daarna voortdurende acceleratie daarvan. Wat betekent dit alles voor het functioneren van bestuurders van publieke organisaties, voor de rol die gemeenteraadsleden hierin kunnen spelen en voor de manier waarop publieke professionals hiermee om kunnen gaan? En hoe reageren actieve bewoners en sociaal ondernemers op deze ontwikkelingen? Aan de Tilburgse School voor Politiek en Bestuur van Tilburg University heb ik samen met vele collega's tien jaar lang onderzoek gedaan naar de relatie tussen burger en overheid. Twee invalshoeken stonden daarbij steeds centraal.

### Institutioneel en maatschappelijk perspectief

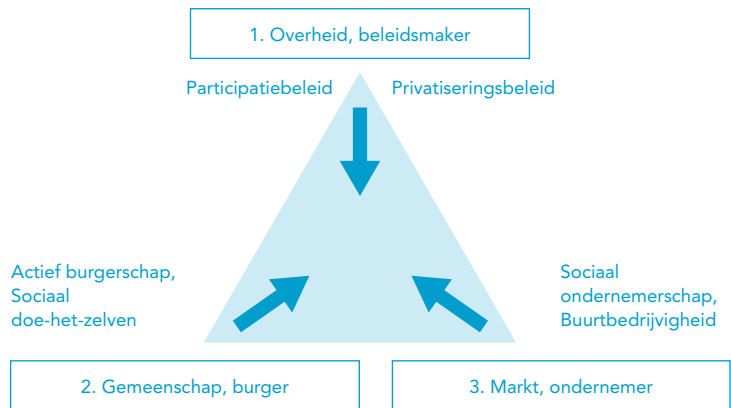
Eenzijds heb ik met publieke organisaties als de politie, woningcorporaties, (thuis)zorginstellingen, welzijnsinstellingen en gemeenten 'mee mogen kijken' hoe zij met hun beleid inspelen op maatschappelijke ontwikkelingen. En vooral hoe zij burgerparticipatie (voorheen interactief beleid) organiseren (De Graaf 2007, Michels & De Graaf 2010). Ik noem dit een institutioneel perspectief, omdat er vanuit het perspectief van 'de institutie' wordt geredeneerd. Anderzijds heb ik de gelegenheid gehad – vooral ook geïnspireerd door de samenwerking met mijn oud-collega's Gabriel van den Brink, Merlijn van Hulst & Ted van de Wijdeven – om samen met actieve bewoners, maatschappelijke initiatiefnemers en sociaal ondernemers zicht te krijgen op wat er in steden, wijken en buurten speelt en nodig is om (meer) publieke waarde te creëren (Bennington & Moore 2011). Hoe gaat dit in zijn werk, wat gebeurt er precies en wat betekent dit voor de maatschappelijke rollen die eenieder speelt? Dit zou je het maatschappelijke perspectief kunnen noemen.

Overheden en publieke instellingen zijn *niet meer de enige* bron voor nieuwe initiatieven en veranderingen die publieke waarde creëren en maatschappelijke problemen trachten op te lossen



(Van der Lans 2011). Veranderingen en initiatieven komen ook steeds meer uit de samenleving zelf en van onderop tot stand. Beleidsmakers (en onze koning) spreken dan over de participatie-samenleving. Is dat nu echt een nieuwe type samenleving, of is het de aankondiging van een nieuwe generatie van de verzorgingsstaat? Het heeft er in ieder geval toe geleid dat de verhoudingen en rollen in het publiek domein verder zijn gaan verschuiven. Op basis van het werk van Mark Moore (1995, 2013) zien we de afgelopen jaren drie verschuivingen in het publieke domein (figuur 1).

Figuur 1:  
Schuivende verhoudingen tussen overheid, markt en gemeenschap.  
Gebaseerd op Moore 1995, Zijdeveld 1999 en Mouwen 2006.



### Verschuivingen overheid, markt, gemeenschap

Allereerst zien we dat de nationale, provinciale en lokale overheden in Nederland sinds ongeveer 1990 de ingezette ontwikkeling van het New Public Management hebben doorontwikkeld tot een meer publieke-waarden-gedreven manier van besturen en managen. Daarbij is eerst geprivatiseerd wat mogelijk was en is verticaal organiseren (het beleid vooral van bovenaf bepalen) beperkt. Vervolgens heeft er een horizontalisering plaatsgevonden. Daarnaast is de formulering van beleid en het nemen van beslissingen vooral interactiever geworden (De Graaf 2007; Mulder 2009) en is het idee van 'participatie' niet meer weg te denken in de beleidsvorming van publieke organisaties en (lokale) overheden.

Het beleidsmatige (doch wellicht symbolische) hoogtepunt was wel de introductie van de term ‘participatiesamenleving’, die onze net gekroonde koning Willem Alexander in zijn troonrede van 2013 pitchte (zie ook Putters 2014).

Ten tweede zien we dat ‘de markt’ aan het vermaatschappelijken is en dat de eind jaren 1990 ingezette ontwikkeling van maatschappelijk verantwoord ondernemen is doorontwikkeld in (meestal) kleinschaliger ondernemersvormen zoals sociaal ondernemerschap, coöperatievorming en maatschappelijk initiatief (Sterk, Specht & Walraven 2013; Peeters, Schultz, Van Twist & Van der Steen 2013; Schulz, Van der Steen & Van Twist 2013). De stadslandbouwinitiatieven in Amelisweerd bij Utrecht zijn hiervan een goed voorbeeld (zie kadertekst hieronder).

---

### **Stadslandbouwinitiatieven in Amelisweerd: sociaal ondernemerschap en arbeidsparticipatie**

De Volle Grond is een van de twee stadslandbouwinitiatieven op landgoed Amelisweerd bij de stad Utrecht. De Volle Grond richt zich op dagbesteding via een mens- en ontwikkelgericht zorgtraject voor mensen met een meervoudige problematiek (Wet Langdurige Zorg (WLZ)). De tuinen beantwoorden aan de behoefte van mensen om in alle rust op verhaal te komen en in de natuur te werken. Dit geldt voor de tuinders zelf, voor de vrijwilligers en voor de zorgcliënten die in de tuin worden opgevangen. De doelgroep die in de tuin werkt heeft behoefte aan veiligheid, structuur, erkenning en een betekenisvolle dagbesteding, evenals begeleiding bij werk en persoonlijke ontwikkeling. Twee sociaal ondernemers die samen een maatschap zijn aangegaan leiden het initiatief. De ene ondernemer richt zich op het tuindersbedrijf, de aansturing van vrijwilligers en de productie en verkoop van groenten. De andere ondernemer is verantwoordelijk voor de zorgcomponent: hij begeleidt de zorgcliënten (medewerkers) en onderhoudt de contacten met partnerorganisaties in de zorg.

---

Ten derde zien we sinds begin jaren 2000 een *revival* van de burger. Het aantal mensen dat zich actief wil inzetten voor de eigen straat, buurt, wijk of stad is toegenomen. Of dat nu veroorzaakt wordt door de inzet van meer interactief beleid door overheden, of doordat de burger vanuit betrokkenheid of ontevredenheid zelf mondiger en actiever is geworden (Bakker, Denters, Oude Vrielink & Klok 2012; Van de Wijdeven 2012; Van de Wijdeven, De Graaf & Hendriks 2013).

De domeinen overheid, markt en gemeenschap zijn aan het veranderen. Deze verschuivingen zijn ieder een verandering op zichzelf, maar creëren daarmee ook andere verhoudingen. Daardoor leiden de verschuivende verhoudingen tot een continue, doorlopende verandering (zie figuur 1). Sommigen typeren deze verandering met vloeistoffen en spreken van fluiditeit tussen mens, organisatie en samenleving (Bauman 2000).<sup>10</sup> In dit speelveld van schuivende verhoudingen positioneert dit lectoraat zich. We hebben niet op voorhand een oordeel of dit nu goede of slechte ontwikkelingen zijn, maar zien ze vooral als speelveld waarin publieke organisaties, bewoners, ondernemers en overheden opereren. In feite kijken we dus zowel naar maatschappelijke ontwikkelingen (macroniveau), als naar de consequenties hiervan voor publieke organisaties (mesoniveau) en de professionals (microniveau) die daar voor en mee (samen)werken.

### **Brede én smalle opvatting**

Dit alles betekent dat we binnen dit lectoraat zowel een brede als een smalle opvatting van organiseren van verandering hanteren. De brede, op de maatschappij gerichte, opvatting van organiseren van verandering gaat over het speelveld waaraan we net refereerden: de veranderingen in rollen en verhoudingen tussen overheid, markt en samenleving. De smalle, op de organisatie gerichte, opvatting richt zich veel meer op de publieke organisatie zelf.

---

<sup>10</sup> De grondlegger van deze gedachte is Zygmunt Bauman, die spreekt over het volledig vloeibaar worden van de samenleving. Hij ziet de samenleving als een vloeibaar geheel (Bauman 2000).

Daarin staan publieke professionals, vrijwilligers en het individu centraal. Om beide opvattingen te kunnen hanteren gebruiken we een goed gevulde gereedheidskist met instrumenten die tot onze beschikking staan. We zullen aansluiten op de ontwikkelde kennis en ervaring die we reeds aan boord hebben. Maar we gaan deze gereedheidskist ook verder uitbreiden met nieuw gereedschap. In dit lectoraat zullen we niet vanuit één discipline kijken, maar combineren we perspectieven uit Human Resource Management (HRM), psychologie, organisatiekunde, sociologie, antropologie, bestuurskunde, politieke theorie, het arbeidsrecht en de arbeidseconomie. In dit lectoraat kijken we niet zozeer naar 'de organisatie' als object, maar naar de activiteit die voor de beweging in organisaties zorgt. We richten ons op het organiseren in zowel de maatschappelijke omgeving van die organisaties (brede opvatting), als in de publieke organisaties zelf (smalle opvatting).

## **“OVERHEID, MARKT EN GEMEENSCHAP VERANDEREN IEDER OP ZICHZELF, MAAR CREËREN DAARMEE OOK ANDERE VERHOUDINGEN.”**

In de volgende drie hoofdstukken werk ik een conceptueel model uit. Dit is ook het denkkader vanwaaruit het lectoraat kennis over de praktijk vergaart. Deze kennis kan (en zou) door onderzoekers, maar ook door burgers, publieke professionals en bestuurders gehanteerd (moeten) worden om de hierboven aangestipte veranderingen te begrijpen en te verklaren. Daarmee moeten we gezamenlijk aan de slag.

**“A LITTLE LESS  
CONVERSATION,  
A LITTLE MORE  
ACTION PLEASE!”**

**ELVIS PRESLEY (1968)**

## 3 / BEWEGING VAN ONDEROP

*“A little less conversation, a little more action please!”* Zo luidt de titel van de remix van Junkie XL die gebaseerd is op het gelijknamige nummer van Elvis Presley uit 1968. De titel van dit liedje werd door Ted van de Wijdeven (Mister Doe-democratie) en Frank Hendriks gebruikt om het idee van doe-democratie uit te werken. De strekking van doe-democratie sluit aan op het Rotterdamse motto ‘niet lullen, maar poetsen’. Ook in bestuurlijk Nederland is het idee van doe-democratie (beleidsmatig) opgepikt, bijvoorbeeld in de kabinetsnota van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties uit 2013. Ook diverse gemeenten en provincies zijn voortvarend met dit idee aan de slag gegaan. De teneur ‘van eerste overheid naar eerst de burger’ klinkt daarin steeds door (Denktank VNG 2013; Van de Wijdeven & De Graaf 2014). Ook Evelien Tonkens laat dit zien in haar studies over actief en affectief burgerschap (Tonkens 2013; Tonkens, Trappenburg, Huurenkamp & Schmidt 2015). De bal wordt steeds meer bij de burger gelegd. Maar wat zegt dit idee van doe-democratie nu over het organiseren van verandering in het publieke domein? Laten we dit eens vanuit maatschappelijk perspectief aanvliegen (de brede opvatting).

### Het gaat om energie!

Doe-democratie wordt door bewoners en beleidsmakers in de praktijk ook wel gevat onder de noemer ‘burgerinitiatieven’. Een van de belangrijke karakteristieken van burgerinitiatieven is dat ze een zekere actielogica hebben: het zijn uitingen van doe-democratie (Van de Wijdeven 2012). Veel initiatiefnemers hebben het over het genereren van ‘energie’ door doen. Daarmee bedoelen ze dat er door het initiatief en het werk van de initiatiefnemers in de lokale gemeenschap (veelal positieve) energie wordt gegenereerd, en dat daarmee een bredere beweging wordt ingezet (vgl. Hajer 2011). De energie-opwekkers zijn toch vooral de personen die betrokken zijn (en worden) en de acties die plaatsvinden. Deze energie komt dus niet zozeer voort uit bestaande

(institutionele) structuren. Dat wil overigens niet zeggen dat structuren geen rol van betekenis hebben. Structuren doen ertoe en hebben met name een kanaliserende werking. De personen en de (concrete handelingsgerichte) initiatieven van deze mensen wekken dus energie op. De structuur waarbinnen dat gebeurt is secundair.

### Essentialia burgerinitiatieven

In het onderzoek dat Ted van de Wijdeven en ik in 2014 hebben uitgevoerd hebben we drie 'essentialia' voor burgerinitiatieven onderscheiden, die we binnen dit lectoraat zullen gebruiken en waar we op voortbouwen:

- Cruciaal is dat er één of enkele pionierende types zijn, die de kar trekken en andere mensen meekrijgen. Dit zijn veelal actieve en ondernemende types met veel uithoudingsvermogen. Vaak worden ze ook wel gezien als eigenwijze types, zoals de *best persons* waar ik het eerder over had (Van den Brink, Van Hulst & De Graaf 2012). Ze hebben een sterk geloof dat het op korte termijn anders moet en kan. En ze weten deze urgentie over te brengen op anderen. In feite zijn zij de bron van energie en steken het vuurtje aan (zie ook Ardon 2015).
- De pioniers doen het niet alleen, maar samen met anderen. Naast de in het oog springende kartrekkers zetten ook veel anderen hun schouders onder de initiatieven, al dan niet in hiervoor opgetuigde lichte structuren. Naast een bestuur functioneren er steevast diverse werkgroepen, die zelfwerkzaam zijn. Doorgaans zijn deze werkgroepen *work driven* en niet *structure driven*. Daarnaast zijn velen actief op een ad hoc-basis en gericht op het creëren van publieke waarden.<sup>11</sup>
- Er is sprake van lokale gedragenheid (De Graaf 2007). De kartrekkers en de mensen die met hen meedoen weten draagvlak te creëren voor hun initiatieven en activiteiten. De kartrekkers vertellen en handelen op basis van een concreet en te

---

<sup>11</sup> Deze ad hoc-basis zien we ook terug bij de casus De Volle Grond in Amelisseweerd en bij andere sociale innovatieve projecten (Sterk, Specht & Walraven 2013), zie de kadertekst hierover op pagina 17.

bevatten verhaal. Een verhaal dat resoneert met de identiteit van de gemeenschap.

Wat zijn de belangrijkste bevorderende factoren en valkuilen bij burgerinitiatieven als beweging van onderop? In de kadertekst hieronder gaan we daarop in.

---

### **Bevorderende factoren en valkuilen bij burgerinitiatieven als beweging van onderop**

Top 5 van bevorderende factoren:

- Zichtbare resultaten. De doeners zijn zich er als geen ander van bewust dat showing (zichtbare successen) vaak beter werkt dan telling (erover praten). Laat zien wat je doet, of laat anders in ieder geval zien wat je gedaan hebt.
- Openheid en uitnodiging. Het gaat hierbij om de communicatie over wat er georganiseerd gaat worden, en over wat er gedaan is. De openheid heeft niet alleen betrekking op de resultaten, maar slaat ook op het 'laten kijken in de eigen keuken'. Naast openheid gaat het om een continue uitnodigende houding, niet alleen tot 'meepraten', maar juist ook tot 'meedoen'. En niet alleen tot 'meedenken', maar ook tot 'tegedenken'.
- Matchmaking en combineren. 'Iedereen is goed in iets', wordt in de initiatieven vaak als uitgangspunt gehanteerd. Het gaat erom iemands kwaliteiten en interesses te herkennen en hierop aan te sluiten. Een voldoende mix van expertises en interesses werkt bevorderend. Het gaat om denkers naast doeners, en om wat bedachtzamer types naast pioniers.
- Ook 'buiten' aan het netwerk bouwen. Verbreed en verstevig het netwerk niet alleen in de lokale gemeenschap, maar ook (ver) daarbuiten. Aansluiten bij (professionele) netwerken en contacten zoeken met instanties 'out there' zorgt voor nieuwe kennis en nieuwe kennissen.
- Ondersteuning en rugdekking van (overheids)instanties. Het gaat hierbij niet alleen om het ondersteunen van de initiatieven



door middel van subsidies ('geld helpt'), maar ook om andere faciliteiten zoals het beschikbaar stellen van een ambtenaar of aanbieden van kennis en expertise (knowhow). Naast ondersteuning geeft een bestuurder niet alleen persoonlijke aandacht maar ook bestuurlijke rugdekking aan een initiatief.

Top 4 van valkuilen en implicaties:

- Persoonlijke kwesties. Het belang en de energie van enkele individuen maakt ook kwetsbaar. Kartrekkers branden hard, maar hebben daardoor ook een verhoogde kans om 'op te branden'. En een opvolger voor de kartrekkers is vaak lastig te vinden.
- Gemeenschapskwesties. In kleine gemeenschappen is het lastig om (direct) aan te kaarten of er in of rondom het initiatief persoonlijke belangen meespelen. Tevens blijft 'oud zeer' vaak lang hangen en spelen diverse (potentiële) in- en uitsluitingsmechanismen.
- Institutionele kwesties. Gemeenten en publieke organisaties worstelen nog steeds met de vraag hoe passend om te gaan met dit soort initiatieven. Het risico bestaat op een 'verlengstuk van de overheid'-imago. Tevens is het voor veel doeners moeilijk om te kunnen 'doorpakken' in samenwerking met instanties. Ook de snelle doorstroom van contactpersonen vanuit instanties wordt als lastig ervaren. Na het 'doen' bestaat het risico dat initiatieven verworden tot een (formeel) praatcircuit. Verder kan professionele, betaalde ondersteuning van het initiatief leiden tot spanningen bij deelnemers: mogen deelnemers aan het initiatief er zelf aan verdienen?
- Democratische kwesties. Doeners zijn van nature minder van het formeel verantwoord. Ze willen graag (snel) concreet resultaat, maar als je daarover geen of weinig verantwoording aflegt richting de gemeenschap, bestaat de kans dat mensen zullen afhaken en de energie alsnog weglekt. Ook is steeds de vraag of de kartrekkers en de bestuurders van het initiatief voldoende in het werk stellen om ook andersdenkenden en tegenstanders uit te nodigen om te discussiëren over het initiatief.

### Beweging van medewerkers

Naast de politieke en maatschappelijke roep om burgers meer vanuit eigen kracht aan te spreken en uit te nodigen zelf een bijdrage te leveren aan het publieke domein (brede opvatting), zien we in diverse deelgebieden binnen het publiek domein ook een tendens ontstaan waarbij medewerkers van publieke organisaties meer aangesproken worden vanuit eigen kracht en eigen verantwoordelijkheid (smalle opvatting). Een bekend voorbeeld is Buurtzorg, dat onder leiding van Jos de Blok pionierend en succesvol het organiseren van thuiszorg in de buurt heeft veranderd en tot een nieuw organisatie-model is gekomen (zie kadertekst hieronder).

---

### Vertrouwen op de eigen kracht van publieke professionals. Buurtzorg als leidend voorbeeld

Buurtzorg is een thuiszorgorganisatie die zorg levert aan huis met kleine teams, bestaande uit (wijk)verpleegkundigen en wijkziekenverzorgenden. Het gaat om verpleging en persoonlijke verzorging. De medewerkers van Buurtzorg kijken samen met de cliënt wat er aan zorg nodig is en zoeken samen met de cliënt en zijn/haar omgeving naar oplossingen. Omdat wordt gewerkt met zelfsturende teams kan beter worden aangesloten bij de specifieke wensen en behoeften van de cliënt. In de teams werken (wijk)verpleegkundigen samen met wijkziekenverzorgenden. Hun oplossend vermogen en professionaliteit worden ten volle benut. De teams zijn zelf verantwoordelijk voor de planning en uitvoering van de werkzaamheden. De Buurtzorgteams worden ondersteund door een regiocoach en een klein landelijk hoofdkantoor dat is gehuisvest in Almelo. Inmiddels zijn er ruim 650 buurtteams actief en heeft Buurtzorg meer dan 8.000 medewerkers in dienst. Bron: website Buurtzorg, geraadpleegd op 10 maart 2017.

---

Je hebt dit soort pionierende organisaties en leiders zoals De Blok nodig om ook beweging van onderop van medewerkers in

andere publieke organisaties te genereren. De medewerkers zijn meer empowered. Maar de beweging is bij Buurtzorg niet alleen van onderop gekomen; er is ook vanuit visie en daadkracht leiderschap getoond. Anders gezegd: hoe geef je leiding aan dit soort bewegingen van onderop? Dat is een vraag die al vooruit loopt op de beweging aan de top, die in hoofdstuk 4 aan de orde komt. Ook steeds meer ouderenzorgorganisaties willen medewerkers door middel van zelforganiserende teams meer de leiding geven. Binnen ons lectoraat is Anneke Offereins met een promotieonderzoek bezig naar de beweging van onderop binnen de ouderenzorg (Offereins & Ten Have 2016).<sup>12</sup> Maar een dergelijke ontwikkeling zien we ook binnen onze eigen Hogeschool Utrecht. Teamleren wordt binnen publieke organisaties steeds belangrijker gevonden. Op teamleren komen we in hoofdstuk 5 nog terug.

## **“MISSCHIEN MOETEN WE OM DE MEDEZEGGENSCHAP GOED TE ORGANISEREN BINNEN EEN HOGESCHOOL EENS EXPERIMENTEREN MET GELOTE MEDEWERKERS EN STUDENTEN.”**

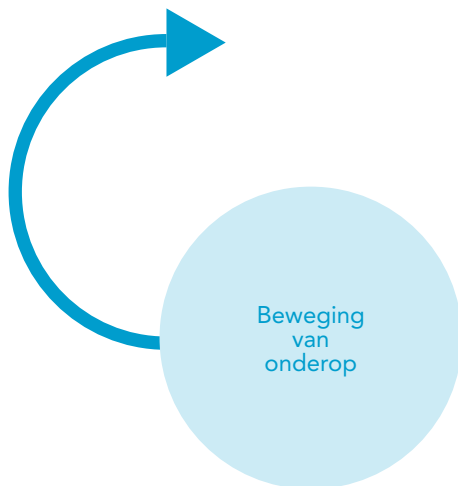
De eerste lijn waarop dit lectoraat zich richt is dan ook ‘de beweging van onderop’ (zie figuur 2 op pagina 27). Hierin hanteren we zowel een brede als een smalle opvatting. Voorbeelden van de brede opvatting zijn de activiteiten van burgerinitiatieven, maatschappelijke initiatieven en sociaal ondernemers die betekenisvolle activiteiten initiëren en bij willen dragen aan het borgen en

---

<sup>12</sup> Zie in dit verband ook ‘Nieuw leren in de zorg’ van o.a. Villans: <http://www.nieuwlerenindezorg.nl/>.

<sup>13</sup> De casestudy in Amelisweerd wordt uitgevoerd in het kader van het Europese onderzoekstraject Innosi, waar Rob Gründemann, Sandra Geelhoed en Eva Hijmans vanuit het lectoraat Organiseren van Verandering in het Publieke Domein actief in zijn. Innosi staat voor Innovative Social Investment Strengthening Communities in Europe: <http://innosi.eu/>.

Figuur 2:  
Beweging van onderop



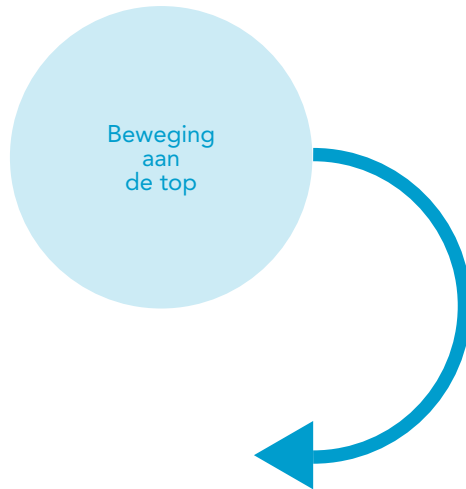
stimuleren van publieke waarden. Denk maar terug aan het voorbeeld van de stadslandbouw in Amelisweerd.<sup>13</sup> Daarnaast hanteeren we ook de smalle opvatting. We kijken hoe medewerkers van publieke organisaties zichzelf meer kunnen ontplooiën, en hoe ze initiatieven en verantwoordelijkheid kunnen nemen om (samen) te werken aan de realisatie van de publieke waarden die de organisatie nastreeft. We zijn ervan overtuigd dat deze beweging van onderop niet kan plaatsvinden zonder de beweging aan de top. Daar gaan we in het volgende hoofdstuk op in.

**“BEWEGING VAN ONDEROP  
VRAAGT OOK OM  
SPEELRUIMTE DIE DE TOP  
BEREID IS TE GEVEN.”**

## 4 / BEWEGING AAN DE TOP

Beweging van onderop vraagt naast een reactie vanuit de top ook om speelruimte die de top bereid is te geven (Ardon 2015; Boonstra, De Bruijn, Burger, Van Es, Van Twist & Vermaak 2017). Dat draagt bij aan het tot stand brengen van verbindingen. Bij de beweging aan de top hanteren we eveneens een brede én smalle opvatting (zie figuur 3).

Figuur 3:  
Beweging aan de top



### De top van het lokaal bestuur

Laten we met de brede opvatting beginnen en stilstaan bij de vraag hoe democratisch gekozen bestuurders de maatschappij besturen. Democratie is een werkwoord. Het is een tijdrovende bezigheid, vanwege de complexiteit van zaken waarover besloten moet worden, maar ook omdat er continu gewerkt moet worden om de democratie vitaal te houden. Het vergt – ook in Nederland – nog steeds zorgvuldige aandacht en tijd om goed afgewogen, legitieme en rechtvaardige besluiten te nemen. De gemeenteraad

is het hoogste democratisch gekozen orgaan van een lokale gemeenschap. De gemeenteraad is naast politieke arena als het ware ook het 'Assemblée Locale' en kan (en moet!) vanwege die verantwoordelijkheid worden aangesproken op het functioneren van de eigen lokale democratie.<sup>14</sup>

Maar we zien ook een trend van dalende opkomstcijfers bij gemeenteraadsverkiezingen, afnemende ledenaantallen van politieke partijen en tanend vertrouwen in politici (Van Reybrouck 2013; SCP 2015; Cohen 2015). Deze ontwikkelingen geven aan dat de lokale representatieve democratie het zwaar heeft. Het is dan ook niet verwonderlijk dat in de afgelopen twintig jaar steeds vaker een direct beroep wordt gedaan op de burger (De Graaf, Schaap & Theuns 2016; Michels & De Graaf 2010). In de praktijk maken gemeenteraadsleden steeds meer gebruik van andere vormen van democratie, zoals burgerparticipatie en lokale referenda. Sinds enkele jaren wordt er ook steeds meer geëxperimenteerd met vormen van loting in de lokale democratie.<sup>15</sup> Gemeenteraden zijn dan ook steeds minder (vermeend) monopolist van de lokale democratie, hoewel zij wel een grote reflectieve verantwoordelijkheid hebben om zich – bij voorkeur in dialoog met de gemeenschap – af te vragen: wat voor democratie willen we eigenlijk zijn? Hoe ga je als gemeenteraad om met initiatieven van bewoners en ondernemers die op hun eigen wijze van onderop willen bijdragen aan het publieke domein? Welke rol pak je daarin als gemeenteraad? Hoeveel ruimte geef je als gemeenteraad hierbij aan het college van burgemeester en wethouders? Welke rollen mogen ambtenaren en publieke professionals hierin spelen?

---

<sup>14</sup> Met dank aan Jean Eigeman waarmee ik de afgelopen jaren veelvuldig gediscussieerd heb over de gemeenteraad als Assemblée Locale en de gemeenteraad als politieke arena.

<sup>15</sup> Denk ook aan Democratic Challenge en de Code Oranje-beweging die door honderden burgemeesters, wethouders, raadsleden en actieve bewoners is ingezet om de politieke democratie (met name op lokaal niveau) te vernieuwen. Ze pleiten bijvoorbeeld voor de afschaffing van een coalitieakkoord, maar spreken van een burgerakkoord. Een ander (vooruitstrevend) voorstel is om de gemeenteraad in het vervolg te laten bestaan uit 150 gelote inwoners, die een keer of drie per jaar bij elkaar komen en vooral kaders stellen voor de lokale bestuurders (college van B en W).

## “DEMOCRATIE IS EEN WERKWOORD.”

Als we kijken naar de beweging aan de top als brede opvatting richten we ons dus op de top van het lokale bestuur. Daarvoor hebben we als lectoraat al diverse methodieken ontwikkeld, zoals de *serious game* ‘Lokale democratie in beweging’, maar ook een ‘Democratiethermometer’ die gebruikt kan worden om een nulmeting te doen van de staat van de eigen lokale democratie. Deze Democratiethermometer zullen we de komende jaren verder testen en uitwerken (onder meer gebaseerd op Hendriks, Metze, Broek, De Graaf, Haanen, Van Hulst & Van de Wijdeven 2015; en De Graaf, Schaap & Theuns 2016). We zullen de inzichten en methodieken die hieruit voortkomen niet alleen inzetten in het lokaal bestuur. We zijn ervan overtuigd dat dergelijke inzichten ook van grote waarde kunnen zijn voor het organiseren van vertegenwoordiging binnen publieke instellingen. Denk aan de medezeggenschaporganen van hogescholen of cliëntenraden van ouderenzorginstellingen, die vaak ook eenzelfde soort vertegenwoordigende worsteling hebben (Noor 2009; Looise 2014; Van den Tillaart & Warmerdam 2016) en die geïnspireerd kunnen worden door de democratische ontwikkelingen binnen het lokaal bestuur. Misschien moeten we om de medezeggenschap goed te organiseren binnen een hogeschool eens experimenteren met gelote medewerkers en studenten. Of kunnen we eens een referendum organiseren.

### **De top van publieke organisaties**

Die beweging aan de top als brede opvatting is volgens ons dus ook van betekenis voor de beweging aan de top als smalle opvatting. Als lectoraat zullen we dan ook – waar dat kan – de verbinding leggen tussen de bewegingen in brede en in smalle zin. Een voorbeeld hiervan is Verpleeg-, Verzorgingshuis- en Thuiszorginstelling De Vriezenhof (zie de kadertekst op de volgende pagina).



---

### Publieke waarden genereren door zelforganiserend vermogen van medewerkers in de ouderenzorg

De Vriezenhof is een Verpleeg-, Verzorgingshuis- en Thuiszorginstelling (een zogenaemde VVT-instelling) die een geschiedenis kent als centraal geleide organisatie. Medewerkers hadden weinig tot geen bewegingsruimte voor eigen initiatief. De veranderbaarheid en flexibiliteit van medewerkers was daarom relatief beperkt. De directeur die tweeënehalf jaar geleden is aangesteld heeft de ambitie om de cliënt centraal te stellen en de zorg en ondersteuning om de cliënt heen te organiseren. Om dit te realiseren ziet hij een grote rol weggelegd voor medewerkers. Het doel van de organisatieverandering is om de door cliënten ervaren kwaliteit van zorg te verbeteren. De manier waarop dit doel bereikt kan worden is: aanzienlijke kwaliteitsverbetering van het werk en medewerkers meer werkplezier geven. Dit zal om de nodige aanpassingen vragen van de samenstelling van teams en de organisatie-inrichting.<sup>16</sup>

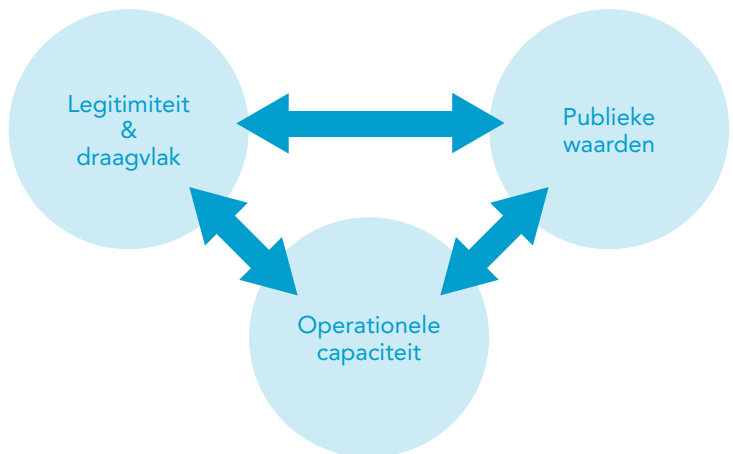
---

<sup>16</sup> Het is de ambitie van De Vriezenhof om in de toekomst niet langer te denken in afdelingen of functies, maar om te kijken welke disciplines nodig zijn om de ondersteuning en zorg te bieden die de kwaliteit van leven van cliënten op peil houden. Dit betekent dat teams multidisciplinair worden, door bijvoorbeeld niet alleen zorgmedewerkers, maar ook mensen van de huishoudelijke dienst of activiteitenbegeleiding te betrekken. Deze teams moeten flexibel en wendbaar zijn, en in staat om zich aan te passen aan de veranderende behoeften van cliënten. Hiervoor hebben de medewerkers het zelforganiserend vermogen nodig om zelf inschattingen te kunnen maken, beslissingen te nemen en in te spelen op wat de cliënt op dat moment nodig heeft. Zij hebben hierbij ondersteuning nodig, bijvoorbeeld in de vorm van training en begeleiding. Deze zelforganiserende vaardigheden ontwikkelen is echter niet voldoende. De organisatie zelf zal óók wendbaar en flexibel moeten zijn om tot effectieve teams te komen. Dit vraagt om organisatorische en structuuraanpassingen. En om nieuwe vormen van leiderschap en bestuur om de beweging van onderop te faciliteren en bestendigen.

<sup>17</sup> De Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschap kent een lange onderzoekstraditie naar publieke verantwoording. Zie bijvoorbeeld het *Handboek Publieke Verantwoording* van Mark Bovens en Thomas Schillemans (red.) uit 2009.

Het voorbeeld van De Vriezenhof zien wij als een beweging aan de top in de smalle opvatting. Het raakt aan allerlei *governance*-vraagstukken waar publieke organisaties mee te maken hebben. Dat wil zeggen het raakt aan de strategie van publieke organisaties. In termen van Mark Moore: hoe opereer je in je strategische driehoek? Mark Moore (2013) zegt in feite dat publieke waarden worden gegenereerd als een strategie of activiteit aan twee eisen voldoet. Ten eerste moet de strategie of activiteit (democratisch) gelegitimeerd zijn en kunnen rekenen op de steun van de gemeenschap en de belanghebbers van de organisatie. Ten tweede moet deze strategie of activiteit de operationele capaciteit hebben om haar ook effectief uit te voeren. Figuur 4 op deze pagina laat zien dat deze drie factoren van Mark Moore (legitimititeit & draagvlak; operationele capaciteit; publieke waarden) elkaar versterken. Dat betekent dat de organisatie meer publieke waarde genereert als ze meer verantwoording kan afleggen over de strategie en activiteiten die ze onderneemt. Die strategie en activiteiten moeten tevens effectief worden uitgevoerd. Het omgekeerde komt ook voor. Als een publieke organisatie niet in staat is (voldoende) publieke waarden te leveren, dan zou dat kunnen liggen aan een niet-effectieve uitvoering, het afleggen van te weinig publieke verantwoording, of een combinatie van die twee.<sup>17</sup>

Figuur 4:  
De strategische  
driehoek van  
Mark Moore



Bij de beweging aan de top als smalle opvatting richten wij ons als lectoraat op de bestuurders en directeuren aan de top van publieke organisaties. Wij willen voor hen een gesprekspartner zijn en door middel van onderzoek en methodiekontwikkeling met hen leren:

- hoe zij hun publieke waarden (nog) beter kunnen creëren;
- hoe zij (nog) beter rekenschap kunnen afleggen aan hun stakeholders. Dit zijn bijvoorbeeld de Raad van Commissarissen, Raad van Toezicht, aandeelhouders en leden, maar ook de cliënten, klanten en bewoners;
- hoe zij hun uitvoering kunnen verbeteren.

Hoe en waar kan de verbinding met de beweging van onderop (zie hoofdstuk 3) gemaakt worden? Wij verwachten dat de tendensen die we als brede en smalle opvatting van de 'beweging aan de top' zullen tegenkomen als een kruisbestuiving kunnen fungeren.



“ERVARINGEN  
RESONEREN IN ONS,  
RAKEN ONS,  
VORMEN ONS,  
VERANDEREN ONS,  
ZULLEN WE ONS  
BLIJVEND HERINNEREN.”

WALTER BENJAMIN (1990)

## 5 / VERBINDINGEN DIE DOORKLINKEN

Hoe komt die beweging van onderop nu samen met de beweging aan de top? Waar ontmoeten zij elkaar en wat is daarvoor nodig? Voor de antwoorden op deze vragen hebben we wederom het werk van Hartmut Rosa (2016) nodig. In zijn sociologische boek *Een pleidooi voor resonantie* beschrijft hij de manier waarop mensen zich verhouden tot hun leefwereld. Resonanties zijn ervaringen die worden gevonden in de natuur, kunst en religie en de grondslag vormen voor een geslaagde relatie met de wereld. "Een maatschappijkritiek die werkt vanuit het concept van de resonantie moet er daarom op gericht zijn ook de dagelijkse praktijk en de dominante instituties gevoeliger te maken voor resonantie, zodat een samenleving bijvoorbeeld haar omgang met de natuur geheel opnieuw zou kunnen funderen", aldus Rosa (2016).

### Het concept resonantie

Het concept resonantie komt voor in de natuurkunde. Het heeft een akoestische herkomst en we kennen het ook uit de wereld van de muziek. In feite gaat het om trillingen die door middel van een klankkast hun weerklank vinden. Denk aan het aanslaan van een gitaarsnaar, slaan met een stok op een trommel, of met een natte vinger rondjes draaien op de bovenrand van een kristallen wijnglas. Resonantie is aan te merken als een aangename spanning die zijn weerklank vindt. In de compositie van een muziekstuk speelt de componist overigens bewust ook met *dissonantie*; een onaangename spanning of wanklank. De tonen uit een muziekkkoord zijn dan niet samenklinkend.<sup>18</sup> In de natuurkunde gaat resonantie om meetrillen. Als je bijvoorbeeld twee stemvorken naast elkaar plaatst en je slaat één van die stemvorken aan, die je vervolgens dempt, slaat de trilling over op de andere stemvork die vervolgens doorklinkt, ook al is de eerste stemvork reeds afgedempt.<sup>19</sup> Maar resonantie is ook iemand duwen die aan het schommelen is. Het is dan natuurlijk het meest effectief (en prettig) om precies op het juiste moment te duwen. Als duwer van een schommelaar zoek je de

juiste frequentie. Het gaat makkelijker als je het in het juiste ritme doet, als je meebeweegt. En zo werkt het ook bij verbindingen tussen de beweging van onderop en de beweging aan de top in de samenleving en in organisaties.

### Wat levert resonantie op?

“Ervaringen resoneren in ons, raken ons, vormen ons, veranderen ons, zullen we ons blijvend herinneren”, schrijft cultuurfilosoof Walter Benjamin (1990). Resonantie maakt een vitale democratie en vitale publieke organisaties mogelijk. Het brengt mensen verder. Het zorgt ervoor dat de democratie of de publieke organisatie ‘de onze’ wordt genoemd. Of zoals Ernst Hirsch Ballin onlangs in een lezing zei: “resonantie is de voedingsbron van responsiviteit”.<sup>20</sup> Maar het omgekeerde is ook het geval. “Degenen die zijn uitgesloten van de groei ervaren een vervreemding die mensen tot in het hart raakt. Angsten en gevoelens van verlatenheid verminderen de weerstand tegen de lokroep van een opkomen voor de ‘eigen’ groep met een identiteit die ze onderscheidt van anderen, hun vijanden. Die identiteit kan cultureel, etnisch of raciaal zijn, maar ook religieus”, aldus Hirsch Ballin. Figuur 5 op de volgende pagina laat zien hoe de beweging van onderop wordt verbonden met de beweging aan de top.

Maar hoe komen die verbindingen tot stand en aan welke verbindingen denken we zoal? Om op deze vraag een antwoord te geven kijken we nog eens naar de casus over het stadslandbouwinstituut

---

<sup>18</sup> Een dissonant wordt in een compositie meestal gevolgd door een consonant. Dit geeft de luisteraar een gevoel van spanning en vervolgens oplossing in de harmonie.

<sup>19</sup> Zie bijvoorbeeld dit Youtube filmpje: <https://www.youtube.com/watch?v=9YsPcTkr7rg>

<sup>20</sup> Voor de complete lezing van Ernst Hirsch Ballin, uitgesproken op 4 januari 2017, zie: [https://pure.uvt.nl/portal/files/14438252/2017\\_Religieus\\_burgerschap.pdf](https://pure.uvt.nl/portal/files/14438252/2017_Religieus_burgerschap.pdf)

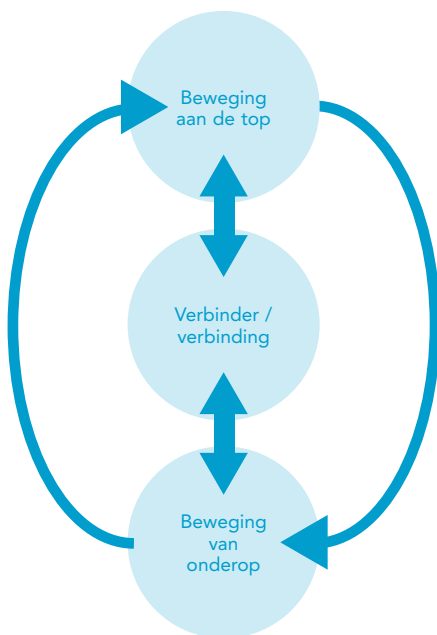
<sup>21</sup> De Tilburgse School voor Politiek en Bestuur heeft de afgelopen jaren bijvoorbeeld veelvuldig onderzoek gedaan naar geloofwaardigheid. De definitie die daar gehanteerd wordt is als volgt: geloofwaardigheid ontstaat indien in interactie tussen de publieke sector en burgers producten, processen, of gedragingen ontstaan en groeien die een overtuigend antwoord geven op belangen, waarden of verwachtingen van alle betrokkenen (Van den Brink & Soeparman 2015).

## “RESONANTIE MAAKT EEN VITALE DEMOCRATIE EN VITALE PUBLIEKE ORGANISATIES MOGELIJK.”

in Amelisweerd (zie kadertekst op de volgende pagina). Er bestaan allerlei manieren om de beweging van onderop en de beweging aan de top met elkaar te verbinden.<sup>21</sup> Ik werk vijf verbindingen uit:

- *best persons*
- verhalen
- verandermethodieken
- teamleren
- People Analytics

*Figuur 5:  
Verbindingen tussen de  
beweging van onderop  
en de beweging aan  
de top*





---

### Nogmaals casus De Volle Grond in Amelisweerd

De sociaal ondernemer die verantwoordelijk is voor de zorgcomponent (Gertjan Ankersmit) kan gezien worden als de verbinder in figuur 5. Hij heeft een breed netwerk in de lokale gemeenschap. Hij werkt samen met diverse zorgorganisaties, met de gemeente Utrecht, met restaurants (die groente van De Volle Grond afnemen) en met andere strategische partners in de regio. Al deze partijen vertegenwoordigen de beweging aan de top. Anderzijds houdt Gertjan Ankersmit zich ook intensief bezig met achttien zorgcliënten die in de tuin van De Volle Grond aan het werk zijn (de beweging van onderop). Hij haalt deze medewerkers 's ochtends zelf met een busje op. Hij geeft ze de ruimte om in de tuin te werken, maar hij daagt ze ook uit om over hun eigen grenzen heen te stappen. Het is de bedoeling dat deze medewerkers een gevoel van eigenwaarde krijgen en zich ook verder ontwikkelen. Gertjan werkt met een moeilijke groep cliënten (de zwaarste zorgvraag). De meeste van de medewerkers hebben (ernstige) gedragsproblematiek, zijn in andere trajecten gestrand en kunnen moeilijk elders terecht. Toch is De Volle Grond (in de persoon van Gertjan Ankersmit) erin geslaagd om de afgelopen jaren twee personen door te laten stromen naar regulier betaald werk.

---

### Best persons maken het verschil

Zoals we in het voorbeeld van De Volle Grond in Amelisweerd zien en zoals we ook in de inleiding zagen waar het gaat over *best persons*-onderzoek: er zijn mensen die de verbinding maken. Zij zijn de verbinding tussen de beweging van onderop en de beweging aan de top. Zij zijn mensen die het verschil maken. Maar wat betekent dat, het verschil maken? Voor het *best persons*-onderzoek volgden wij een aantal van deze mensen in hun dagelijks werk in en rond achterstandswijken en probeerden onder meer te achterhalen wat hun speciale eigenschappen zijn (Van der Pennen 2012). Vooral vier dingen vallen op aan hun manier van werken:

- *Best persons* zijn informele leiders die durf hebben en ondernemend zijn.
- Ze zijn in staat om zich met veel gevoel van betrokkenheid in te leven in anderen.
- Ze leggen verbindingen voorbij scheidslijnen en gaan daarbij soms eigenzinnig met regels om. Ze hebben er geen moeite mee om af en toe ook buiten de lijntjes te kleuren.
- Ze hebben een enorme drive, maar kunnen het niet alleen.

*Best persons* vormen dus een voorbeeld voor anderen. Zij zijn ook een voorbeeld van de manier waarop de spanning tussen systeem- en leefwereld tijdelijk weggenomen of overbrugd kan worden (Van den Brink e.a. 2012). Ze bewegen heen en weer tussen de wereld van organisaties en instellingen en het dagelijks leven van mensen in de wijk. Dat doen ze onder andere door de taal van de staat te verbinden met de taal van de straat. Ze weten de weg in de wijk, maar ook op het stadhuis. Vaak hebben ze een zogenoemde buddy in de wijk of juist zo iemand op het stadhuis, omdat ze zich realiseren dat ze andermans kwaliteiten nodig hebben, die hun eigen kwaliteiten aanvullen.

## **“BEST PERSONS EN VERHALEN ZIJN HARD NODIG OM SYSTEEM- EN LEEFWERELD TE VERBINDEN EN ZO HET RISICO OP VERVREEMDING TE VERKLEINEN.”**

Daarnaast zien we bij dergelijke *best persons* dat ze vaak de rugdekking hebben van een *big person*, veelal iemand op een hoge maatschappelijke positie. Bijvoorbeeld een bekende Nederlander, een directeur van een grote maatschappelijke organisatie, een wethouder of de burgemeester. Zo'n *big person* kan bescherming bieden of juist zorgen voor extra bekendheid en zichtbaarheid.

*Best persons* kunnen dus in veel situaties de verbinding vormen tussen de beweging van onderop en de beweging aan de top.

Vooral in een samenleving waarbij zowel versnelling als participatie aan de orde zijn, zullen we dergelijke *best persons* hard nodig blijven houden om de verbindingen te kunnen maken en (het risico van) vervreemding zoveel mogelijk tegen te gaan.

### Het verhaal van de mens centraal

Naast *best persons* kunnen ‘verhalen’ de verbinding vormen tussen de beweging van onderop en de beweging aan de top. We constateren met Hartmut Rosa (2016) dat burgers zich vaak niet gehoord en niet vertegenwoordigd voelen door de politiek. Er heerst wantrouwen, angst en boosheid, die niet alleen in de huiskamer, op straat of in de buurt wordt geuit, maar ook wordt gedeeld via social media. Het publieke debat lijkt te worden gevoerd in termen van privé-problemen. Feit en fictie vloeien in elkaar over, met alle gevolgen van dien. Steeds meer mensen voelen zich aangetrokken tot extremistische partijen. De grote vraag is: hoe kunnen politici en ambtenaren, als professionals in het publieke domein, opnieuw verbindingen leggen met burgers en zo de politieke besluitvorming in goede banen leiden? Hoe kan de burger worden gehoord? Pierre Rosanvallon (2014) stelt dat het verhaal van de mens het startpunt vormt. Luisteren naar verhalen uit het dagelijkse leven, leidt tot erkenning van ieders verhaal, erkenning van ieders persoon en uiteindelijk tot vertrouwen.<sup>22</sup>

Ook aan de top zoeken lokale overheden in hun nieuwe rol als opdrachtgever in het sociale domein, naar nieuwe manieren van evalueren en monitoring. Naast kwantitatieve en kwalitatieve monitoring voelt men steeds meer de noodzaak om vanuit de verhalen te evalueren en beleid te ontwikkelen in co-creatie. Zo experimenteert de gemeente Hilversum met een nieuw model voor narratieve monitoring en verantwoording. Deze gemeente wil de activiteiten in het sociale domein evalueren met de waarde die mensen aan diensten toekennen als kern. Zonder verhalen worden deze waarden niet zichtbaar. Deze perspectiefverandering vraagt van beleidsmedewerkers en politici tegelijkertijd om nabijheid en distantie. Nabijheid in het luisteren en distantie in het handelen. Samen met het Kennisplatform Utrecht Sociaal (KUS) in Utrecht, Noord-Holland

en Arnhem Nijmegen Sociaal willen we met het lectoraat bijdragen aan de ontwikkeling van nieuwe manieren van evaluatie en monitoring waarbij de mens en zijn verhaal centraal staan. Villans, kennisinstelling op het gebied van langdurige zorg, experimenteert ook met dergelijke narratieve methoden (Suijkerbuijk, Hofman & Engels 2016).

### Verandermethodieken

Beweging van onderop in smalle zin, zoals in publieke organisaties, kan ontstaan door de energie van personen die ervan overtuigd zijn dat de dienstverlening voor hun cliënten beter kan. Deze energie-opwekkers beginnen veelal op eigen initiatief veranderingen in gang te zetten, die ook anderen inspireren dat het anders kan. Vaak ervaren deze energie-opwekkers dat zij inzwemmen tegen een stroom van protocollen, regels en procedures die zich in de afgelopen decennia in de systeemwereld van publieke organisaties heeft gevormd (Hart 2012).<sup>23</sup> Het gedrag van medewerkers wordt door al die protocollen, regels en procedures niet langer primair door henzelf bepaald, maar van buitenaf door elders bepaalde normen, regels en standaarden (Homan 2015; Ten Have 2009). Vooral zorgmedewerkers lijken vastgezogen in het moeras van het bureaucratisch systeem. Volgens ActiZ moet het antwoord gevonden worden in de organisatie van de zorg zelf (2010). We moeten terug naar de bedoeling van de ouderenzorg: goede zorg voor cliënten door ruimte te geven aan de professional (Hart 2012).

---

<sup>22</sup> In het internationale project Innosi hebben we geëxperimenteerd met het luisteren naar en delen van authentieke verhalen van gebruikers van sociale innovatieve projecten. De verhalen worden gehoord, verteld en gedeeld. Zonder sturing van het verhaal, en zonder machtsverhouding tussen publieke professional, burger en onderzoeker. In samenwerking met People Voice Media uit Salford willen we als Hogeschool Utrecht verkennen hoe we deze ervaringskennis kunnen waarderen als volwaardige kennisbron.

<sup>23</sup> Zie ook het relevante werk in dit kader van de stichting Beroepseer: [www.beroepseer.nl](http://www.beroepseer.nl).

## “VOORAL ZORGMEDEWERKERS LIJKEN VASTGEZOGEN IN HET MOERAS VAN HET BUREAUCRATISCH SYSTEEM.”

Het doorbreken van dit systeemdenken is mogelijk door de inzet van verandermethodieken die uitgaan van de kracht van medewerkers om tot een organisatiebrede beweging te komen. Ons lectoraat heeft in samenwerking met ActiZ en BrabantZorg een bottom-up veranderaanpak voor organisaties ontwikkeld die medewerkers empowert om de cliënt centraal te stellen en het eigenaarschap voor de zorg te nemen (Offereins & Fruytier 2013). De methodiek zet een organisatieontwikkeling in gang die de beweging van onderop versterkt met oog voor noodzakelijke beweging aan de top, zoals aanpassingen van de visie, organisatie-inrichting, besturingsvormen en leiderschap.

### Teamleren

De roep om beweging van onderop die we in hoofdstuk 3 schetsten bestaat niet alleen in thuiszorg- en ouderenzorgorganisaties, maar zien we ook steeds meer gehoor krijgen in andere typen publieke organisaties. Zo heeft onze eigen Hogeschool Utrecht sinds 2015 een organisatieontwikkelingstraject ingezet. Daarin wordt naast een vereenvoudiging van de organisatiestructuur vooral ook ingezet op een andere manier van werken. Teamontwikkeling en teamleren staan hierin centraal. Maar wat is dat teamleren? Binnen de literatuur is er al veel bekend over teamleren. Zo is er een stroming die aansluit op Tuckman (1965; maar denk ook aan Senge 1990). Tuckman zegt dat teams die leren diverse stadia lineair doorlopen. Dit zijn: *forming*, *storming*, *norming*, *performing* en later voegde hij hier ook nog *adjourning* aan toe.<sup>24</sup> Maar een recentere stroming gaat uit van teamleren als *punctuated equilibrium* (Gersick 1988 en 1991). De veronderstelling hierbij is dat de ontwikkeling van teamleren relatief schoksgewijs plaatsvindt. “Langere perioden van stabiliteit en inertie worden hierbij afgewisseld met kortere, intensieve crisisperioden, waarin ingrijpende transitie plaatsvinden” (Homan 2012).

Teamleren lijkt ons ook een onderwerp om beweging van onderop en beweging aan de top met elkaar te verbinden. Hier ligt een concrete kennisbehoefte: welke concepten van teamontwikkeling en teamleren binnen publieke organisaties zouden we kunnen hanteren, opdat de betreffende organisatie zoveel mogelijk publieke waarde weet te genereren? Naast de toepassing op publieke organisaties zoals Hogeschool Utrecht en ouderzorginstellingen, zien we teamleren ook terug bij bijvoorbeeld gemeenteraden.<sup>24</sup> Ook gemeenteraadsleden moeten gedurende hun raadsperiode voldoende toegerust zijn om hun belangrijke democratische verantwoordelijkheid uit te voeren. Bij de uitwerking van dit thema zullen wij als lectoraat verbinding leggen met lectoraten uit het recent opgerichte HU Kenniscentrum Leren en Innoveren.

## “DE ROEP OM BEWEGING VAN ONDEROP ZIEN WE OOK IN DE HOGESCHOOL UTRECHT GEHOOR KRIJGEN.”

---

<sup>24</sup> Het bekende werk van Argyris en Schön (1996) over o.a. *single loop* en *double loop learning* is hierbij ook relevant. Net als de later toegevoegde derde ‘loop’: *deutereo learning* (De Caluwé & Vermaak 2006). *Single loop learning* richt zich op het verkrijgen van informatie om bestaande systemen te stabiliseren en te behouden. De nadruk ligt op het detecteren en corrigeren van een ‘fout’ (Mano 2010, pp. 491-495). Bekkers (2007) spreekt over *double loop learning* als een leerlus die zich richt op de aanpassing van de normen die worden gehanteerd. In dat geval worden de veronderstellingen achter beleid ter discussie gesteld (Bekkers 2007, p. 335). *Double loop learning* is dus gebaseerd op het vermogen de (probleem)situatie opnieuw te herzien en de bestaande normen te heroverwegen. Bij derde orde leren of veranderen is sprake van leren leren. Doelstellingen komen ter discussie te staan en de organisatie is bezig (nieuwe) principes te ontwikkelen (Caluwé & Vermaak 2006, p. 187).

<sup>25</sup> Vanuit de Nederlandse Vereniging voor Raadsleden Raadslid.nu is het lerend vermogen en de toerusting van raadsleden hoger op de agenda komen te staan (Eigeman 2015).

### People Analytics en individueel welzijn

Maatschappelijke versnelling is aan de orde van de dag, bleek in hoofdstuk 1. Dataficatie is een van de uitingen hiervan in organisaties. Om de mens binnen de organisatie te zien, te volgen en waar nodig – in het belang van zijn/haar welbevinden en/of het functioneren van de organisatie – bij te sturen, bestaat de datage-dreven methode People Analytics (Van den Heuvel 2012). Binnen ons lectoraat is hierover veel expertise. People Analytics is voor dit lectoraat: het in de organisatiecontext systematisch identificeren en kwantificeren van de *drivers* van individueel welzijn, en daarmee van organisatie-effectiviteit en maatschappelijk welzijn. In de meest gangbare definities van People Analytics staat het realiseren van organisatiedoelen centraal. Maar wij kiezen er bewust voor om juist de realisatie van *individueel* welzijn tot primair doel van People Analytics te verheffen (Van den Heuvel, Schalk, Freese & Timmerman 2016). Dit vanuit de overtuiging dat het realiseren van duurzaam individueel welzijn van de mensen die – op welke wijze dan ook – verbonden zijn aan de organisatie, resulteert in duurzame organisatie-effectiviteit en duurzaam maatschappelijk welzijn.

## “DE MENS EN ZIJN VERHAAL MOET CENTRAAL STAAN.”

Vaak wordt ‘het nemen van betere besluiten’ van de organisatie als doel van People Analytics benoemd. Het nemen van besluiten op zichzelf is echter nooit een ultiem doel. Waar het bij besluitvorming om gaat is de uitkomst van het besluit. Bovendien is het maar de vraag wanneer het ene besluit beter is dan het andere. Dat hangt er vaak maar van af aan wie je het vraagt. Hoe resoneren besluiten uiteindelijk en hoe zorgt People Analytics voor verbindingen die doorklinken? Samen met het HU Instituut Arbeid en Organisatie zullen we vanuit dit lectoraat input leveren voor de ontwikkeling van de nieuwe masteropleiding People Analytics die in 2019 aan Hogeschool Utrecht van start gaat. We zien dus tenminste vijf fenomenen die de verbinding kunnen vormen

tussen de beweging van onderop en de beweging aan de top, zowel in brede als in smalle zin. We realiseren ons dat dit geen uitputtende lijst is. In ons lectoraat blijven we ook op zoek naar andere fenomenen die de beweging van onderop en de beweging aan de top met elkaar verbinden.



**“ONS ONDERZOEK  
ZAL GEBASEERD ZIJN  
OP TWEE PRINCIPES:  
DE MENS CENTRAAL  
EN EIGEN KRACHT.”**

## 6 / PROGRAMMERING

Welke vragen willen we komende jaren beantwoorden? En op welke manier willen we de verbinding met onderwijs en beroepspraktijk aangaan? Het lectoraat continueert haar inhoudelijke focus op *het organiseren* van het veranderen in het publieke domein. Ons onderzoek zal gebaseerd zijn op twee principes, namelijk 'de mens centraal' en 'eigen kracht'. Met de mens centraal bedoelen we de menselijke maat. Dat betekent tevens dat we in onze activiteiten met en voor mensen werken. Bij eigen kracht (in het Engels ook wel 'empowerment' genoemd) gaat het erom dat we de publieke professionals in hun kracht zetten, aanmoedigen en verder toerusten om de verandering in het publieke domein te kunnen zien, begrijpen en waar mogelijk zinvol beïnvloeden, teneinde maximale publieke waarde te creëren.<sup>26</sup>

Vanwege onze focus op bovenstaande twee principes positioneren we dit lectoraat binnen het Kenniscentrum Sociale Innovatie (KSI) van Hogeschool Utrecht. Het KSI is een bundeling van lectoraten op het gebied van zorg en welzijn, sociaal beleid, maatschappelijke participatie, ondersteuning en dienstverlening, arbeid, recht en veiligheid. Het doel van het kenniscentrum is kennis te ontwikkelen, bundelen en over te dragen ten behoeve van onderwijs en praktijk. Binnen het KSI is het lectoraat Organiseren van Verandering in het Publieke Domein een aanvulling op de andere lectoraten. We kunnen onze kennis en ervaring op het gebied van arbeid en organiseren verbinden met de inhoudelijke focus op verschillende publieke sectoren van die lectoraten. Ook voor de andere kersverse kenniscentra van de HU kunnen we van toegevoegde waarde zijn en we staan open voor samenwerking. Het gaat dan om de kenniscentra 'Leren en Innoveren', 'Economisch Sterke en Creatieve stad' en 'Gezond en Duurzaam Leven'.

---

<sup>26</sup> Dat kan ook betekenen dat zij daarmee ook anderen in hun eigen kracht zetten.

### Onderzoek naar publieke organisaties

Bij ons praktijkonderzoek hanteren we het model dat met figuur 5 geschetst is. We richten ons daarbij op de beweging van onderop, de beweging aan de top en de verbindingen die daartussen ontstaan of gemaakt (kunnen) worden. We zullen dit model toepassen op organisaties die actief zijn in het publieke domein. Het publieke domein is echter divers. Elk deelgebied heeft haar eigen complexiteit, of het nu gaat om zorg, onderwijs of lokale overheden. Wij geloven dat diepgaande kennis van en ervaring binnen een deelgebied noodzakelijk is om de grootst mogelijke toegevoegde waarde te kunnen leveren. Daarom richten we ons de komende jaren op de volgende deelgebieden binnen het publieke domein:

- (ouderen)zorgorganisaties
- lokaal bestuur
- organisaties die zich bezighouden met arbeids- en reïntegratievraagstukken
- (hoge)scholen

We zullen in ons praktijkonderzoek naar deze publieke organisaties *beschrijven* welke bewegingen van onderop en aan de top plaatsvinden of wellicht nodig zijn. We proberen dan te achterhalen (*begrijpen en verklaren*) of er verbindingen bestaan tussen die beweging van onderop en beweging aan de top, en zo ja welke. We zullen deze verbindingen analyseren en zo mogelijk *doorontwikkelen* tot methodieken die bruikbaar zijn voor professionals in de praktijk van het publieke domein.<sup>27</sup> Hierin kunnen we als lectoraat een rol vervullen, met name in het helder maken van rollen, taken en horizontaal werken in de netwerksamenleving. Hoe kunnen we de samenwerking tussen professionals in het veld, tussen hun organisaties en met de gemeente integraal veranderen, zodat ieder vanuit zijn perspectief bijdraagt aan de ontwikkeling van burgers?

---

<sup>27</sup> Denk bijvoorbeeld terug aan de sociaal makelaars in Utrecht.

Bij de ontwikkeling van methodieken laten we ons inspireren door verbindingen die we inmiddels verkend dan wel ontwikkeld hebben (zie hoofdstuk 5): *best persons*, verhalen (ook wel narratieve methoden genoemd), verandermethodieken, teamleren en People Analytics. Het organiseren van veranderingen betekent echter ook dat we accepteren dat we nog niet alles kunnen weten. Daarom is het zo relevant om niet alleen de veranderingen in de samenleving te onderzoeken, maar ook de publieke organisaties en publieke professionals die met die veranderingen (moeten) omgaan.

### Drie hoofdvragen

De volgende drie hoofdvragen zijn leidend in het praktijkonderzoek van dit lectoraat:

- Welke bewegingen van onderop zijn er (ontstaan) in het publieke domein? En hoe kunnen we deze bewegingen beter begrijpen vanuit de principes van 'de mens centraal' en 'eigen kracht'?
- Welke bewegingen aan de top zijn er in het publieke domein, die in verbinding staan met of ontstaan zijn door de bewegingen van onderop? En hoe kunnen we deze bewegingen beter begrijpen vanuit de principes van 'de mens centraal' en 'eigen kracht'?
- Welke verbindingen tussen de 'top' en 'onderop' zijn er (tot stand gekomen) in het publieke domein? En hoe kunnen we deze doorontwikkelen tot methodieken die bruikbaar zijn voor professionals werkzaam in het publieke domein?

Deze hoofdvragen worden per deelgebied verder toegespitst en geoperationaliseerd. Om deze vragen te onderzoeken hanteren we uiteenlopende methoden; een zogenaamde *mixed methods*-strategie (De Boer 2006; Zouridis 2013). Natuurlijk gaan we ervanuit dat de onderzoeksmethoden logischerwijs uit de onderzoeksvragen voort moeten komen. Tevens gaan we er met collega-lector Daan Andriessen vanuit dat onze onderzoeksvragen praktisch relevant zijn en ons onderzoek methodisch grondig is (Andriessen 2014). Maar zodra het in dit verband mogelijk is om

nieuwe onderzoeksmethoden uit te proberen of te ontwikkelen, zullen we dat niet nalaten. Binnen het lectoraat is al veel ervaring opgedaan met het doen van participatief onderzoek en actieonderzoek (Offereins 2013; De Graaf & Van de Wijdeven 2014; Binkhorst, Geugjes, Gründemann & Wilken 2016; Geelhoed & Gademan 2015), maar bijvoorbeeld ook met de toepassing van narratieven (Geelhoed 2007). Daarnaast is er veel ervaring met het doen van kwantitatief onderzoek (Dijkers 2008) en het in opkomst zijnde datagedreven onderzoek, ook wel *analytics* genoemd (Van den Heuvel 2012). Met deze diverse (methodologische) specialisaties vormen we een rijke onderzoeksgroep. Maar het betekent ook dat we als kenniskring de tijd moeten nemen om van elkaar deze verschillende onderzoekstradities te (leren) begrijpen om het elkaar eigen te maken.



**“WE WILLEN EEN  
BIJDRAGE LEVEREN  
AAN HET PUBLIEKE  
DEBAT OVER  
DE VERANDERINGEN  
IN DE SAMENLEVING.”**

## 7 / IMPACT VOOR PUBLIEKE PROFESSIONALS

Het praktijkonderzoek dat we als lectoraat verder zullen opzetten en uitvoeren en het onderwijs dat we zullen ontwikkelen en verzorgen, is erop gericht om impact te hebben op het werk van de publieke professional in de participatiesamenleving. De activiteiten van dit lectoraat moeten dus ook relevant zijn voor de publieke professional.

### Relevantie voor professionals in opleiding

Ook voor professionals in opleiding zijn de activiteiten van het lectoraat Organiseren van Verandering in het Publieke Domein relevant. We denken hierbij in ieder geval aan studenten op het grensvlak van arbeid en organisatie, omdat zij in de nabije toekomst diegenen zijn die de top van (publieke) organisaties moeten kunnen adviseren over de bewegingen die er gaande zijn, zowel van onderop als aan de top van de organisatie. Dit is niet alleen van belang voor studenten van de bacheloropleiding Human Resource Management van het HU Instituut Arbeid en Organisatie, maar zeker ook voor studenten die de opleiding Innovatief Vrijwilligersmanagement, de post-bacheloropleiding People Analytics (per september 2017) of de masteropleiding People Analytics (per 2019) gaan volgen. Tevens zullen deze studenten moeten kunnen adviseren of en zo ja hoe verbindingen binnen de organisatie geoptimaliseerd kunnen worden. Wat vraagt dit van de professionals die binnen die organisatie werkzaam zijn?

De afdeling Human Resources (HR) heeft ook steeds meer een maatschappelijke functie en dient ook een bijdrage te leveren aan de huidige participatiesamenleving. Denk aan de implicaties van de Participatiewet voor een organisatie, zoals de 'banenafpraak' die werkgevers ertoe moet aanzetten meer mensen met een ziekte of handicap in hun organisatie (duurzaam) werk te bieden. Een HR-adviseur zal daarin een belangrijke rol vervullen.<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> Ook *job crafting* en *job carving* komt daarbij kijken.



Daarnaast zien we dat de HR-functie steeds outreachender wordt. De HR-professional kijkt niet alleen sec naar het intraorganisatonele, namelijk het functioneren van de eigen organisatie, maar slaat ook de brug naar andere disciplines binnen de organisatie, zoals juridische zaken, financiën en inhoudelijke en uitvoerende afdelingen. We zien ook dat de student op het grensvlak van arbeid en organisatie steeds bewust(er) zal moeten inspelen op de 'bewegingen' in de omgeving van de organisatie. In het onderwijs aan deze groep studenten hebben we de ambitie om hen ook deze extraorganisatonele sensitiviteit mee te geven. Dit door bijvoorbeeld ook aandacht te besteden aan de relatie met werknemers met een flexibel arbeidscontract (zzp-ers en experts van buiten) en met relevante personen in de directe omgeving van de organisatie. De Praktijkmonitor HRM zal daarbij een belangrijk diagnostisch instrument zijn (zie kadertekst hieronder).

---

### Praktijkmonitor HRM

Als lectoraat doen wij mee aan de HRM Praktijkmonitor die vanuit het landelijke netwerk van HRM-lectoren is opgezet. De Monitor wordt jaarlijks gehouden en 'meet' de actuele stand van zaken van HRM in Nederland. Welke ontwikkelingen zijn er? Wat zeggen HR-professionals belangrijk te vinden? En waar besteden zij hun tijd werkelijk aan? Denken lijnmanagers daar hetzelfde over? De Monitor wordt gevuld met data die studenten ophalen op hun stageadressen; iedere student neemt drie enquêtes af en houdt drie interviews. Zo krijgen deze studenten een beeld van HR in hun organisatie, een beeld van HR in Nederland en oefenen zij hun onderzoeksvaardigheden. Het afgelopen jaar hebben 205 HU-studenten van de opleiding HRM hieraan deelgenomen. De resultaten worden uitgewisseld met onderzoekers van andere HRM-lectoraten in het land. Tevens worden de resultaten gebruikt om het curriculum van de opleidingen op het grensvlak van arbeid en organisatie actueel te houden. Binnen ons lectoraat is Eva Hijmans hiervoor het aanspreekpunt.

---

Ook voor sociaal professionals die de opleiding Social Work of Sociaal-Juridische Dienstverlening (SJD) doen zijn de activiteiten van ons lectoraat relevant. Zij zullen in de nabije toekomst wellicht voor organisaties werken die actief zijn in wijken en buurten, of zullen zelf als sociaal ondernemer de verbindingen leggen. Als professional fungeren zij als de verbinder tussen burgers in de wijk met (hulp)vragen enerzijds, en 'meerderen' binnen hun organisatie (het management) en daarbuiten (een opdrachtgever zoals een gemeente of andere publieke organisatie) anderzijds. Welke betekenis heeft deze beweging aldaar en hoe kun je daar als sociaal professional op anticiperen?

Daarmee is het voor deze studenten van belang om basiskennis te hebben van bewegingen aan de top, zoals *governance*-vraagstukken. Maar ze hebben ook handvatten nodig om bewegingen van onderop te verbinden met bewegingen aan de top. Dat geldt ook voor kennis en methoden die welzijnsprofessionals kunnen gebruiken bij hun activiteiten om kwetsbare groepen in de samenleving via (betaalde) arbeid meer maatschappelijk te laten participeren. In het sociaal domein is de aandacht voor werk- en inkomensproblematiek bij gemeenten en sociale wijkteams nog onvoldoende, zo blijkt uit de vierde rapportage van de Transitiecommissie Sociaal Domein (2015, p. 5). Slechts de helft van de sociale wijkteams heeft taken op het gebied van de Participatiewet (Divosa 2014). Ook op dit gebied kunnen we vanuit ons lectoraat onderwijs aanbieden. Maar ons onderzoek kan naast deze maatschappijgerichte opleidingen ook van belang zijn voor economische gerichte opleidingen, zoals Management, Economie en Recht (MER), de masteropleiding Projectmanagement en de masteropleiding Urban Area Development (MUAD). Ons lectoraat wil qua praktijkonderzoek en onderwijs dus opleidingoverstijgend werken.

### Relevantie voor professionals in de praktijk

Het lectoraat Organiseren van Verandering in het Publieke Domein is ook relevant voor het beroepenveld, dat wil zeggen de (publieke) professionals die al actief zijn in de praktijk van het publieke domein: de stad, het dorp, de wijk, de buurt of de

straat. Het kan dan gaan om ambtenaren die actief zijn voor uitvoerende diensten van gemeenten zoals een wijkbureau. Het kan ook gaan om professionals die voor een maatschappelijke organisatie actief zijn, zoals welzijnsinstellingen, ouderenzorgorganisaties, hogescholen en organisaties die actief zijn op het gebied van arbeids- en reïntegratievraagstukken. Maar te denken valt ook aan gemeenteraadsleden. Raadsleden zijn niet direct te typeren als publieke professionals, maar ook voor hen is het zeer relevant om de beweging van onderop in brede zin te begrijpen. Tenslotte vertegenwoordigen raadsleden met hun kaderstellende rol ook de beweging aan de top. De door een gemeenteraad gestelde kaders kunnen grote impact hebben op de ruimte die andere publieke professionals krijgen, bijvoorbeeld in de wijk. Dit lectoraat wil dus ook betekenisvol zijn voor raadsleden, zodat ook zij goed toegerust zijn om hun belangrijke en verantwoordelijke rol zo goed mogelijk in te vullen. Professionals die actief zijn in de praktijk van het publieke domein nemen de beweging van onderop van dichtbij waar, nemen eraan deel of proberen de verbinding te maken naar andere bewegingen. Dat kunnen zowel bewegingen aan de top zijn, als andere bewegingen van onderop. Het kan ook gaan om actieve inwoners, vrijwilligers of 'protoprofessionals' die actief zijn om hun wijk of buurt te verbeteren.

### **Relevantie voor de top van publieke organisaties**

We richten ons met dit lectoraat ook op de top van publieke organisaties. Bijvoorbeeld directeur-bestuurders van (ouderenzorg)instellingen, (hoge)scholen, organisaties die zich bezighouden met arbeids- en reïntegratievraagstukken, de ambtelijke top van gemeenten, colleges van burgemeester en wethouders en gemeenteraden. We willen deze bestuurlijke gremia een spiegel voorhouden, om te kunnen laten zien welke bewegingen er van onderop zoal plaatsvinden en wat dit vergt van hen, de top. Maar we willen ook met de top meedenken en advies geven over de manier waarop verbindingen binnen de organisatie tussen onderop en de top verder gestimuleerd kunnen worden. En hoe verbindingen tussen de eigen organisatie en de omgeving van de betreffende organisatie verder ontwikkeld kunnen worden.

Met als doel om die verbindingen vanuit publieke waarden verder te kunnen laten doorklinken. Dit laatste zullen we niet alleen met de bestuurders zelf doen, maar liefst ook met koepelorganisaties zoals Actiz, de Vereniging Nederlandse Gemeenten, Instituut GAK, Divosa en de Vereniging van Hogescholen.

### Veranderingsprocessen begeleiden

Het gaat ons in dit lectoraat niet zozeer om het bieden van kant-en-klare oplossingen, maar om het begeleiden en aansturen van veranderingsprocessen. Het gaat ook om het bieden van (eigen) inzicht, zodat actoren in het publieke domein verder kunnen met het organiseren van verandering. Binnen bestaande organisaties, of door het vormgeven van nieuwe organisatietypen en samenwerkingen. Met dit lectoraat besteden we dus ook aandacht aan dit meer procesmatige aspect van het werk van organiseren van verandering.

Met dit lectoraat willen we dus de veranderingen in de samenleving duiden en ordenen. En daarmee ook een bijdrage leveren aan het publieke debat hierover. We kijken naar verbindingen die doorklinken en hopen dat onze activiteiten weerklank vinden. Samengevat zal de toegevoegde waarde van ons lectoraat zijn uitwerking hebben op de volgende doelgroepen:

- Professionals in opleiding, onze HU-studenten. Vooral studenten op het grensvlak van arbeid en organisatie, social work en sociaal-juridische dienstverlening. Voor hen voegen we waarde toe op het gebied van goed onderzoek doen en het leren kennen van verschillende onderzoeksmethoden.
- Andere lectoraten binnen en buiten het KSI, door onze kennis van 'arbeid' en 'organiseren';
- Publieke professionals, door hen te verbinden en te 'empoweren', aan te moedigen en verder toe te rusten om de veranderingen in het publieke domein te kunnen zien, begrijpen en vanuit publieke waarden te beïnvloeden. Zodat zij daarmee ook anderen kunnen empoweren.

- Organisaties in het publieke domein, zoals (ouderen)zorgorganisaties, lokaal bestuur, organisaties die zich bezighouden met arbeids- en reïntegratievraagstukken en (hoge)scholen. Door via deze 'empowered' professionals en de verbindingen die zij tussen onderop en top leggen, ook hun kwaliteit van werk, dienstverlening en organiseren te optimaliseren.



**“IK HOOP DAT  
HET GEDACHTEGOED  
VAN MIJN VOORGANGER  
BEN FRUYTIER  
IN ONS WERK BLIJFT  
DOORKLINKEN.”**

## / TOT SLOT

Op 1 mei 2016 ben ik begonnen als lector bij het Kenniscentrum Sociale Innovatie (KSI) van Hogeschool Utrecht. Dit heb ik vanaf het eerste moment ervaren als een warm bad, zowel bij het KSI als bij het Instituut voor Arbeid en Organisatie (IAO), maar ook bij de andere instituten. Ik prijs mij gelukkig met zulke krachtige publieke professionals om me heen, die met zoveel passie voor onderwijs, onderzoek en beroepenveld kennis willen ontwikkelen en vanuit publieke waarden de wereld beter willen maken. Maar het was niet alleen een warm bad, het was ook springen op een rijdende trein. Dit lectoraat is immers geen nieuw lectoraat, maar door Ben Fruytier en Rob Gründemann in 2007 opgezet. Daarbij lag vanaf het begin de focus op arbeid en organisatie. Die focus hebben wij nog steeds, zij het dat we deze nu wat verbreden en ook kijken naar de maatschappelijke omgeving waarin publieke organisaties zich bewegen. Ik ben heel blij dat Rob Gründemann de ingezette onderzoekslijn ‘arbeidsparticipatie van kwetsbare groepen’ continueert binnen dit lectoraat. Bij het schrijven van deze openbare les heb ik dankbaar gebruik kunnen maken van de rede van mijn te vroeg overleden voorganger Ben Fruytier. Hij legt in zijn openbare les uitdrukkelijk het verband tussen arbeidsparticipatie en maatschappelijke participatie. Ik hoop de verbinding tussen deze twee thema’s te kunnen voortzetten binnen ons lectoraat, en ik hoop dat ook zijn gedachtegoed in ons werk blijft doorklinken!

Graag wil ik een aantal mensen persoonlijk bedanken. Ten eerste dank ik de leden van het College van Bestuur van de HU en in het bijzonder Anton Franken, de ex-faculteitsdirecteuren Loes Berendsen en Martha Stuy, de kersverse directeur van het KSI Lia van Doorn en de directeur van het Instituut Arbeid en Organisatie Eva Reuling, tevens onderzoeker in onze kenniskring, voor het in mij gestelde vertrouwen. Ik bedank mijn oud-collega’s Gabriel van den Brink en Merlijn van Hulst voor hun zeer waarde-



volle commentaar op de conceptversie van deze openbare les. Ik dank SCP-directeur Kim Putters voor de inspirerende voor-  
gesprekken en de enthousiaste toezegging om het co-referaat  
bij deze openbare les te verzorgen. Dat waardeer ik zeer!  
Ook bedank ik mijn collega-lector binnen dit lectoraat  
Rob Gründemann en de collega-lectoren van de HU. De gesprek-  
ken tijdens de verschillende studiedagen en bijeenkomsten van  
de Ring Utrechtse Lectoren heb ik als inspirerend ervaren. Ik kijk  
uit naar onze verdere samenwerking. Ook bedank ik de KSI-  
medewerkers Ellen Langenbach, Helga Veldhuizen, Carla Entrop,  
Karen Schoenmaker en Carolien Gelauff-Hanzon. Jullie zijn de  
verbinders binnen het KSI en zijn goud waard! Alle leden van de  
kenniskring wil ik graag bedanken voor de inspiratie, de kritische  
reflectie, jullie meedenken over en meeschrijven aan deze open-  
bare les, maar vooral ook voor het plezier van samenwerken:  
Joep Binkhorst, Josje Dijkers, Gerard Drosterij, Sandra Geelhoed,  
Sjoerd van den Heuvel, Eva Hijmans en Anneke Offereins. Ik dank  
ook Mariek Hilhorst voor de redactionele finishing touch!

Dank ook aan alle docenten van het Instituut Arbeid en  
Organisatie en andere HU-onderzoekers waaronder Klaas Mulder.  
Ook dank voor de goede en prettige gesprekken met de premas-  
terstudenten uit de cursus Strategisch Management die ik onlangs  
voor de opleiding HRM heb mogen verzorgen. Ik ben onder de  
indruk van de kwaliteit van deze studenten. Ik kijk uit naar meer  
onderwijs voor, maar vooral ook onderzoek met studenten. Ook  
oud-collega's van de Tilburgse School voor Politiek en Bestuur  
(TSPB), Tilburg University, de Utrechtse School voor Bestuur- en  
Organisatiewetenschap (USBO) en de Universiteit Utrecht ben ik  
veel dank verschuldigd. Zonder jullie had ik hier niet gestaan. Ook  
dank ik mijn vrienden en familie voor hun steun en betrokkenheid.  
Mijn vrouw Jantine wil ik bedanken voor het meelesen van de  
manuscriptversie. Jij bent mijn steun en toeverlaat. We zijn een  
(h)echt team samen! Ook bedank ik mijn dochters Lieke en Janne  
voor de relativering en afleiding. De laatste tijd zat papa weer wat  
veel in de studeerkamer. Gelukkig heb ik nu weer meer tijd voor  
strijkkrallen, bellenblazen en trampolinespringen.



# BIJLAGEN

**CURRICULUM VITAE** 67

**LITERATUUR** 71

**COLOFON** 78

## / CURRICULUM VITAE

Dr. Laurens J. de Graaf is lector Organiseren van Verandering in het Publieke Domein aan het Kenniscentrum Sociale Innovatie (KSI) van Hogeschool Utrecht. Daarnaast is hij zelfstandig adviseur.

Hij was onder meer tien jaar werkzaam als universitair docent bestuurskunde aan de Tilburgse School voor Politiek en Bestuur (TSPB) van Tilburg University. Daar was hij tevens lid van het dagelijks bestuur. Zijn studie Bestuurs- en Organiseringswetenschappen voltooide hij in 2001 aan de Radboud Universiteit te Nijmegen. In 2007 promoveerde hij aan de Utrechtse School voor Bestuurs- en Organiseringswetenschap (USBO) van de Universiteit Utrecht op het proefschrift: *Gedragen beleid. Een bestuurskundig onderzoek naar interactief beleid en draagvlak in de stad Utrecht*. Als lector verbindt Laurens de Graaf de bestuurlijke praktijk in het publieke domein met onderwijs en onderzoek. De afgelopen vijftien jaar heeft hij zich gespecialiseerd in het functioneren van de lokale democratie. Hij doet veel onderzoek naar en geeft adviezen over draagvlakontwikkeling, burgerparticipatie, doe-democratie, dorps- en wijkgericht werken, maatschappelijke ondernemers- en burgerinitiatieven, referenda, bewonersbudgetten, de rol van de overheid in de participatiesamenleving, *best persons* en sociale innovatie. Als docent heeft hij diverse cursussen ontwikkeld op het gebied van bestuurskunde, organisatiekunde en beleidskunde. Hij geeft trainingen aan publieke professionals, wethouders, gemeenteraadsleden en bestuurders van publieke organisaties. Ook is hij auditor van diverse hbo bachelor- en masteropleidingen.

Laurens de Graaf is voorzitter van de Raad van Commissarissen van woningbouwvereniging Lopik, lid van de Raad van Toezicht van Codarts Hogeschool (muziek, dans en circus) te Rotterdam, lid van de Raad van Advies Samenhang in Vernieuwing/ Decentralisaties van de gemeente Rotterdam en lid van de Rekenkamercommissie van de gemeente Gorinchem. Hij is

lid van de redactieraad van het wetenschappelijke tijdschrift *Local Government Studies*, redactielid van het tijdschrift *Bestuurswetenschappen*, lid van de Thorbeckekring (klankbordgroep van de Thorbecke-leerstoel, momenteel bekleed door prof. mr. Job Cohen), lid van de Visiegroep Binnenlands Bestuur en Democratie van het CDA. In zijn vrije tijd is Laurens de Graaf algemeen bestuurslid van en commissievoorzitter binnen Rotaryclub Schoonhoven en hij speelt trompet in bigband Dizzijazz. Laurens is getrouwd met Jantine Bos. Samen met hun twee kinderen (Lieke en Janne) wonen zij in zilverstad Schoonhoven.





## / LITERATUUR

- ActiZ (2010).** *Naar autonomie, verbondenheid en een gezond leven. Een nieuwe ambitie voor de langdurige zorg.* Bunnik: Libertas.
- Andriessen, D. (2014).** *Praktisch relevant en methodisch grondig? Dimensies van onderzoek in het hbo.* Openbare les. Utrecht: Hogeschool Utrecht.
- Ardon, A. (2015).** *Ontketen vernieuwing. Blokkades wegnemen en beweging creëren.* Amsterdam: Business Contact.
- Argyris, C. & D. Schön (1996).** *Organizational learning II: Theory, Method and Practice.* Reading, Mass: Addison Wesley.
- Bakker, J., B. Denters, M. Oude Vrielink & P.J. Klok (2012).** Citizens initiatives: how local governments fill their facilitative role. *Local Government Studies*, 38 (4), pp. 395-415.
- Bateson, G. (1973).** *Steps to an ecology of mind.* Londen: Paladin Books.
- Bauman, Z. (2000).** *Liquid Modernity.* Cambridge: Polity Press.
- Bekkers. V.J.J.M. (2007).** *Beleid in beweging. Achtergronden, benaderingen, fasen en aspecten van beleid in de publieke sector.* Den Haag: Uitgeverij Lemma.
- Benington, J. & M. Moore (2011).** *Public Value, Theory & Practice.* Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Benjamin, W. (1990).** *Kinderjaren in Berlijn rond 1900.* Nijmegen: Vantilt.
- Binkhorst J., H. Geugjes, R. Gründemann & J.P. Wilken (2016).** Toeleiding naar arbeid op het snijvlak van Wmo en Participatiewet. In: KSI bundel *Sociale Innovatie in Beeld. Kansen en uitdagingen.* Utrecht: Hogeschool Utrecht.
- Boonstra, J., H. de Bruijn, Y. Burger, R. van Es, M. van Twist & H. Vermaak (2017).** *Veranderen van maatschappelijke organisaties. Praktische concepten en inspirerende praktijkverhalen.* Amsterdam: Business Contact.
- Bovens M. & T. Schillemans (2009).** *Handboek Publieke Verantwoording.* Den Haag: Boom.
- Brink, G. van den (2007).** *Moderniteit als Opgave. Een antwoord aan Relativisme en Conservatisme.* Nijmegen: SUN Uitgevers.
- Brink, G. van den, M. van Hulst, L. de Graaf & T. van der Pennen (2012).** *Best persons en hun betekenis voor de Nederlandse achterstandswijk.* Den Haag: Boom Lemma Uitgeverij.
- Brink, G. van den & S. Soeparman (red.) (2015).** *Naar een geloofwaardig bestuur.* Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.



- Brink, G. van den, C. van Beuningen, A. Gabrielli, H. Groen & T. Jansen (2016).** *Moraliteit in actie*. Wat sociale voortrekkers gemeenten kunnen leren. Stichting Beroepseer.
- Boer, F. de (2006).** Mixed Methods: een nieuwe methodologische benadering?, *Kwalon*, 11 (2), pp. 5-10.
- Caluwé, L. de & H. Vermaak (2006).** *Leren veranderen. Een handboek voor de veranderkundige*. Deventer: Vakmedianet.
- Cohen, J. (2015).** *De vierde D*, oratie Leiden: Universiteit Leiden.
- Dalen, A. van (2010).** *Uit de schaduw van het zorgsysteem: Hoe Buurtzorg Nederland zorg organiseert*. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.
- Delden, P.J. van (2009).** *Samenwerking in de Publieke Dienstverlening. Ontwikkelingsverloop en resultaten*. Delft: Eburon Uitgevers.
- Denktank VNG (2013).** *Van eerste overheid naar eerst de burger. Over maatschappelijke initiatieven die de lokale overheid uitdagen*. Den Haag: Vereniging voor Nederlandse Gemeenten.
- Dijkers, J.S.E. (2008).** *Work-home interference in relation to work, organizational, and home characteristics*. Enschede: Print Partners Ipskamp.
- Dijkers, J.S.E., A.H. de Lange & B.I.J.M. van der Heijden (2017).** An Integrative Psychological Perspective on (Successful) Ageing at Work. In E. Parry & J. McCarthy (eds.), *The Palgrave Handbook of Age Diversity and Work*. London: Palgrave Macmillan, pp. 67-88.
- Divosa (2014).** *Divosa Monitor 2014*. Utrecht: Divosa.
- Drosterij, G. (2008).** *Politics as Jurisdiction. A new understanding of Public and Private in Political Theory*. Amersfoort: Drukkerij Wilco.
- Durose, C., M. van Hulst, S. Jeffares, O. Escobar, A. Agger & L. de Graaf (2016).** Five ways to make a difference: Perceptions of practitioners working in urban neighborhoods. *Public Administration Review*, pp. 576-586.
- Eigeman, J. (2015).** *Wijzer met raadsleden voor een vitale lokale democratie. Investeren in vertrouwen, toerusting en mensen*. Den Haag: Raadslid.Nu.
- Freese, Ch., B. Fruytier, M. Staal, P. Veltink & M. Kraaijenhagen (2013).** *Ondernemend werknemerschap als vorm van aantrekkelijk werkgeverschap, een experiment in de ouderenzorg*. Utrecht: Kenniscentrum Sociale Innovatie.
- Fruytier, B. (2008).** *Arbeidsproductiviteit en arbeidsparticipatie. Samenspraak of tegenspraak. Personeel- en Organisatiebeleid als motor voor sociale innovatie in arbeidsorganisaties*. Openbare les. Utrecht: Hogeschool Utrecht.
- Geelhoed, S. en M. Gademan (2015).** *Licht en Lucht. Improviserend samenwerken in de buurt*. Utrecht: Kenniscentrum Sociale Innovatie, Hogeschool Utrecht.

- Geelhoed, S. (2007).** *Publishers, books and passions in Alsace and Brittany. Imaginaries, subjectivities, social creativity.* Paris: Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales.
- Gersick, C.J.G. (1991).** Revolutionary change theories: a multilevel exploration of the punctuated equilibrium paradigm. *Academy of Management Review*, 16, (1), pp. 10-36.
- Graaf, L.J. de (2007).** *Gedragen beleid. Een bestuurskundig onderzoek naar interactief beleid en draagvlak in de stad Utrecht.* Delft: Eburon.
- Graaf, L.J. de, A.M.B. Michels & M.J. van Hulst (2015).** Enhancing participation in Disadvantaged Dutch Neighbourhoods. *Local Government Studies*, 40 (1), pp. 44-62.
- Graaf, L.J., L. Schaap & M. Theuns (2016).** *Raadswerk is Maatwerk. Hoe kun je als raad(slid) meer kleur geven aan je eigen lokale democratie?* Tilburg: Tilburgse School voor Politiek en Bestuur.
- Gründemann, R. (2008).** *Arbeidsparticipatie in Nederland. Personeelsvoorziening met stip op de agenda van management en HR. Beschikbaarheid en inzetbaarheid van personeel steeds belangrijker voor bedrijven.* Openbare Les. Utrecht: Hogeschool Utrecht.
- Gründemann, R., L. Keijzer, J. Sanders & W. van der Torre (2015).** *Leren in een turbulente omgeving: Lessons learned.* TNO: Leiden.
- Hajer, M. (2011).** *De energieke samenleving. Op zoek naar een sturingsfilosofie voor een schone economie.* Den Haag: Planbureau voor de Leefomgeving.
- Hart, P. 't (2014).** *Ambtelijk vakmanschap 3.0. Zoektocht naar het handwerk van de overheidsmanager.* Essay in opdracht van de Vereniging voor OverheidsManagement, Vereniging van Gemeentesecretarissen en de stichting IKPOB. Den Haag: NSOB.
- Hart, W. (2012).** *Verdraaide organisaties. Terug naar de bedoeling.* Deventer: Kluwer.
- Harvey, D. (1989).** *The Condition of Modernity: An Enquiry into the conditions of Cultural Change.* Oxford: Blackwell.
- Have, K. ten (2009).** Werk als al het andere. In T. Jansen, G. van den Brink & J. Kole (2009). *Beroepstrots, een ongekende kracht.* Amsterdam: Boom, pp. 336-352.
- Hendriks, F., T. Metzke, G. Broek, L.J. de Graaf, G. Haanen, M. van Hulst & T. van de Wijdeven (2015).** *Samen leren over een participerende overheid. Community of practice van de gemeente Tilburg, actieve burgers en Tilburg University.* Tilburg: Tilburgse School voor Politiek en Bestuur.
- Heuvel, S. van den, R. Schalk, C. Freese & V. Timmerman (2016).** What's in it for me? A managerial perspective on the influence of the psychological contract on attitude towards change. *Journal of Organizational Change Management*, 29 (2), pp. 263-292.

- Heuvel, S. van den, C. Freese, R. Schalk & M.A.L.M. van Assen (in press).** *How Change Information Influences Attitudes towards Change and Turnover Intention: The Role of Engagement, Psychological Contract Fulfillment, and Trust.*
- Heuvel, S. van den & V. Timmerman (2011).** Psychologisch contract management is de nieuwe sleutel tot succesvol veranderen. *HR Strategie*, pp. 37-39.
- Hilhorst, P. & J. van der Lans (2013).** *Sociaal doe-het-zelven. De idealen en de politieke praktijk.* Amsterdam/ Antwerpen: Atlas Contact.
- Homan, Th. (2012).** *Teamleren. De canon van het leren, online geraadpleegd op 14 maart 2017:* [https://www.ou.nl/Docs/Faculteiten/MW/artikelen%20Thijs%20Homan/43%20Teamleren\\_De%20canon%20van%20het%20leren.pdf](https://www.ou.nl/Docs/Faculteiten/MW/artikelen%20Thijs%20Homan/43%20Teamleren_De%20canon%20van%20het%20leren.pdf).
- Homan, T. (2014).** Verwarmingsmanagement in de zorg. *NVMA Magazine*, 11 april 2015.
- Huber, M., M. van Vliet & I. Boers (2016).** Heroverweeg uw opvatting van het begrip 'gezondheid'. *Nederlands Tijdschrift Geneeskunde*, 160: A7720.
- Hulst, M.J. van, L.J. de Graaf & G.J.M. van den Brink (2012).** The work of exemplary practitioners in neighborhood governance. *Critical Policy Studies*, 6 (4), pp. 433-450.
- Kenniscentrum Sociale Innovatie (KSI) (2016).** *Sociale Innovatie in Beeld. Kansen en Uitdagingen.* Utrecht: Hogeschool Utrecht.
- Looise, J.K. (2014).** *Veel verandert, veel blijft gelijk. Reflecties over medezeggenschap, HRM, (sociale) innovatie en bedrijfskunde.* Afscheidsrede Universiteit Twente.
- Mano, R.S. (2010).** Past organizational change and managerial evaluations of crisis. A case of double-loop learning effects in non-profit organizations. *Emerald Insight*, 17 juli 2010.
- Meijer, A. (2015).** *Bestuur in de datapolis. Slimme stad, blijf burger?* Oratie Universiteit Utrecht, Den Haag: Boom.
- Michels, A.M.B. & L.J. de Graaf (2010).** Examining citizen participation: Local participatory policy making and democracy. *Local Government Studies*, 36 (4), pp. 477-491.
- Ministerie van Binnenlands Zaken en Koninkrijksrelaties (2013).** *De Doe-Democratie. Kabinetsnota ter stimulering van een vitale samenleving.* Den Haag: Ministerie van BZK.
- Moore, M. (1995).** *Creating Public Value. Strategic Management in Government.* Cambridge: Harvard University Press.
- Moore, M. (2013).** *Recognizing Public Value.* Harvard University Press.

- Mouwen, C.A.M. (2006).** *Strategie implementatie, sturing en governance voor de moderne non-profit organisatie*. Assen: Van Gorcum.
- Mulder, K. (2014).** *Pakkenproletariaat*. Leusden: ISVW Uitgevers.
- Mulder, K. (2009).** *Kadernota Beter Betrokken. Kadernota interactieve beleidsvorming*, Houten: Laagland Advies.
- Noor, S. (2009).** *Medezeggenschap in alle tonen. Naar een interculturele cliëntenraad in drie stappen*. Utrecht: LOC Zeggenschap in zorg en Actiz.
- Offereins, A. & B. Fruytier (2013).** *Handreiking sociale innovatie in de ouderenzorg. Samenwerken aan goede zorg, op reis met de cliënt als kompas*. Bunnik: Libertas.
- Offereins, A. & K. ten Have (2016).** Veranderen van onderop in de ouderenzorg: Is de Baron van Münchhausen op het droge te krijgen? *Tijdschrift voor HRM*, 5, pp. 1-18.
- Peeters R., M. Schulz, M. van Twist & M. van der Steen (2013).** *Beweging bestendigen: over dynamica van overheidssturing in het rizoom*. Den Haag: NSOB.
- Van der Pennen, T. (2012).** Best Persons maken het verschil in probleemwijken. *Sociale Vraagstukken*, 3 december 2012.
- Putters, K. (2014).** *Rijk geschakeerd. Op weg naar de participatiesamenleving*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Putters, K. (2016).** *Land tussen hoop en vrees: over het politiek en maatschappelijk vertrouwen van Nederlanders*. Drees-lezing uitgesproken op 17 november 2016. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Van Reybrouck, D. (2013).** *Tegen verkiezingen*. Amsterdam: De Bezige Bij.
- Raad voor het Openbaar Bestuur (2012).** *Loslaten in vertrouwen. Naar een nieuwe verhouding tussen overheid, markt en samenleving*. Den Haag.
- Rosa, H. (2016).** *Leven in tijden van versnelling. Een pleidooi voor resonantie*, Amsterdam: Boom.
- Rosanvallon, R. (2014).** *Le parlement des invisibles*. Paris: Editions du Seuil/ Raconter la vie.
- Schulz, M., M. van Twist & M. van der Steen (2013).** *De koopman als dominee. Sociaal ondernemen in het publieke domein*. Den Haag: Boom Lemma.
- Senge, P. (1990).** *The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization*. Deckle Edge.
- Sociaal en Cultureel Planbureau (2015).** *Meer democratie, minder politiek*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Stolker, M., G. van Beek, M. Thunnissen, R. Gründemann & B. Fruytier (2014).** *Op weg naar een open arbeidsmarkt in het hoger onderwijs. Een handreiking voor meer intersectorale samenwerking en personele mobiliteit in het hoger onderwijs*. Den Haag: Zestor/SoFoKles.

- Sterk, E., M. Specht & G. Walraven (red.) (2013).** *Sociaal ondernemerschap in de participatiesamenleving. Van de brave naar de eigenwijze burger.* Apeldoorn: Garant.
- Studiegroep Openbaar Bestuur (2016).** *Maak Verschil. Krachtig inspelen op regionaal-economische opgaven.* Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
- Suijkerbuijk, S., C. Hofman & J. Engels (2016).** Durf te experimenteren. Past je manier van onderzoeken bij de mensen die je onderzoekt? *Kwaliteit in Zorg*, nummer 5.
- Van den Tillaart, H. & J. Warmerdam (2016).** *Medezeggenschapsmonitor Hoger onderwijs 2016.* Den Haag: Interstedelijk Studentenoverleg.
- Tonkens, E., M. Trappenburg, M. Hurenkamp & J. Schmidt (2015).** *Montessori-democratie. Spanningen tussen burgerparticipatie en lokale politiek.* Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Tonkens, E. en M. de Wilde (2013).** Inleiding: als meedoen pijn doet. Affectief burgerschap in de wijk. In: E. Tonkens & M. de Wilde (red.), *Als Meedoen pijn doet. Affectief burgerschap in de wijk*, Amsterdam: Van Genneep.
- Touraine, A. (2015).** *Nous, sujets humains*, Paris: Editions du Seuil.
- Transitiecommissie Sociaal Domein (2015).** *Mogelijk maken wat nodig is.* Derde rapportage Transitiecommissie Sociaal Domein, Den Haag.
- Tuckman, B. (1965).** Developmental sequence in small groups, *Psychological Bulletin*, 63 (6), pp. 384–399.
- Verhoeven, I., Th. Kampen & L. Verplanke (red.) (2013).** *De affectieve burger. Hoe de overheid verleidt en verplicht tot zorgzaamheid*, Amsterdam: Van Genneep.
- De Waal, V. (red.) (2008).** *Samenspel in de buurt. Burgers, sociale professionals en beleidsmakers aan zet.* SWP.
- Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (2012).** *Vertrouwen in burgers.* Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Wijdeven, T.M.F. van de (2012).** *Doe-democratie. Over actief burgerschap in stadswijken.* Delft: Eburon.
- Wijdeven, T.M.F. van de, L.J. de Graaf & F. Hendriks (2013).** *Actief burgerschap: lijnen in de literatuur.* Tilburg: Tilburgse School voor Politiek en Bestuur.
- Wijdeven, T.M.F. van de & L.J. de Graaf (2014).** *Kernkracht: over doe-democratie in het landelijke gebied.* Tilburg: Tilburgse School voor Politiek en Bestuur.
- Zouridis, S. (2013).** Prikken in praktijken, receptuur voor een reflectieve onderzoeksstrategie. In: H. de Jong, P. Tops, & M. van der Land, *Prikken in praktijken, over de ontwikkeling van praktijkonderzoek*, Den Haag, pp. 145-166.
- Zijderveld, A.C. (1999).** *The waning of the welfare state: The End of Comprehensive State Succor.* New Brunswick: Transaction Publishers.





## / COLOFON

### **Auteur**

Dr. Laurens J. de Graaf

### **Eindredactie**

Mariek Hilhorst

### **Fotografie**

Ed van Rijswijk

### **Vormgeving**

Vuur, Utrecht

### **Drukwerk**

Grafisch Bedrijf Tuijtel, Hardinxveld-Giessendam

*Lectoraat Organiseren van Verandering in het Publieke Domein,  
20 april 2017, Hogeschool Utrecht*

*Openbare les*

*Van top tot teen in verbinding*

*Beweging van onderop, beweging aan de top*

### **Bezoekadres**

Kenniscentrum Sociale Innovatie  
Padualaan 101  
3584 CH Utrecht

### **Postadres**

Kenniscentrum Sociale Innovatie  
Postbus 85397  
3508 AJ Utrecht

### **Telefoon**

088 481 70 90

### **E-mail**

ksi@hu.nl

laurens.degraaf@hu.nl

### **Website**

<https://www.onderzoek.hu.nl/Kenniscentra/Sociale-Innovatie/Organiseren-van-Verandering-in-het-publieke-domein>







ISBN (EAN) 978-90-8928-107-4  
April 2017, Hogeschool Utrecht  
Kenniscentrum Sociale Innovatie



Op deze uitgave is de CC-BY-NC-licentie van toepassing.  
Het is toegestaan om deze uitgave te kopiëren, distribueren,  
vertonen en op te voeren, en om afgeleid materiaal te maken  
dat op dit werk gebaseerd is zolang dit geen commerciële  
doeleinden heeft en uitsluitend als de auteur vermeld wordt als  
maker: Dr. Laurens J. de Graaf/Hogeschool Utrecht.

