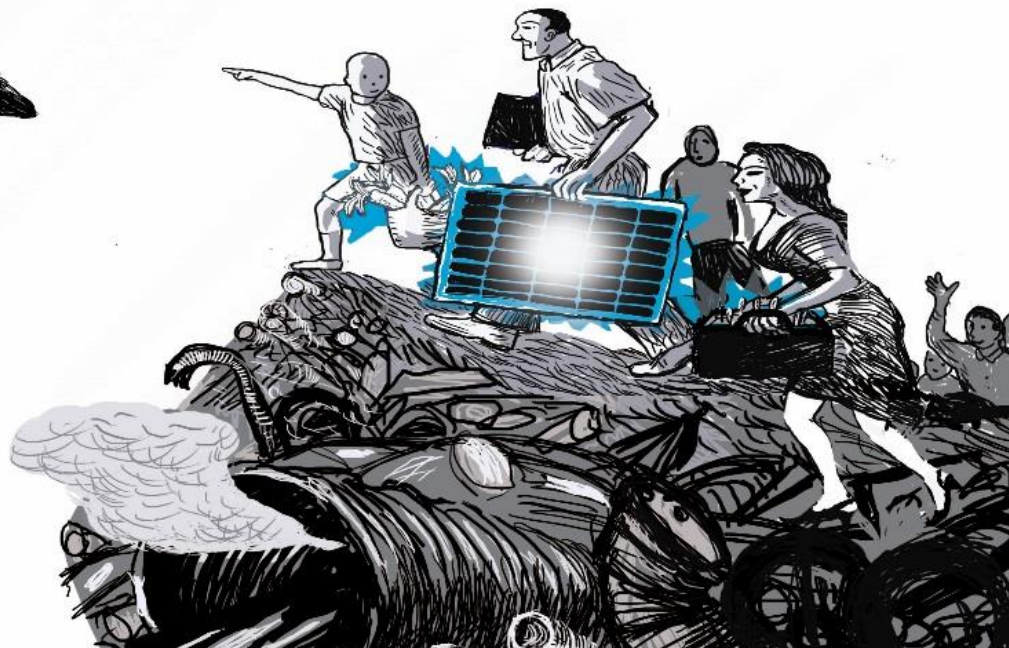


drift for transition



Gijs Diercks
Houten, 26-06-24

**De professional ten
tijde van transitie**
*verschuivende normen op
de werkvloer*



Waarom sta ik hier eigenlijk?

Als de zorg niet sneller verandert, dreigt er een zorginfarct, stelt een advies aan het kabinet

26 augustus 08:30

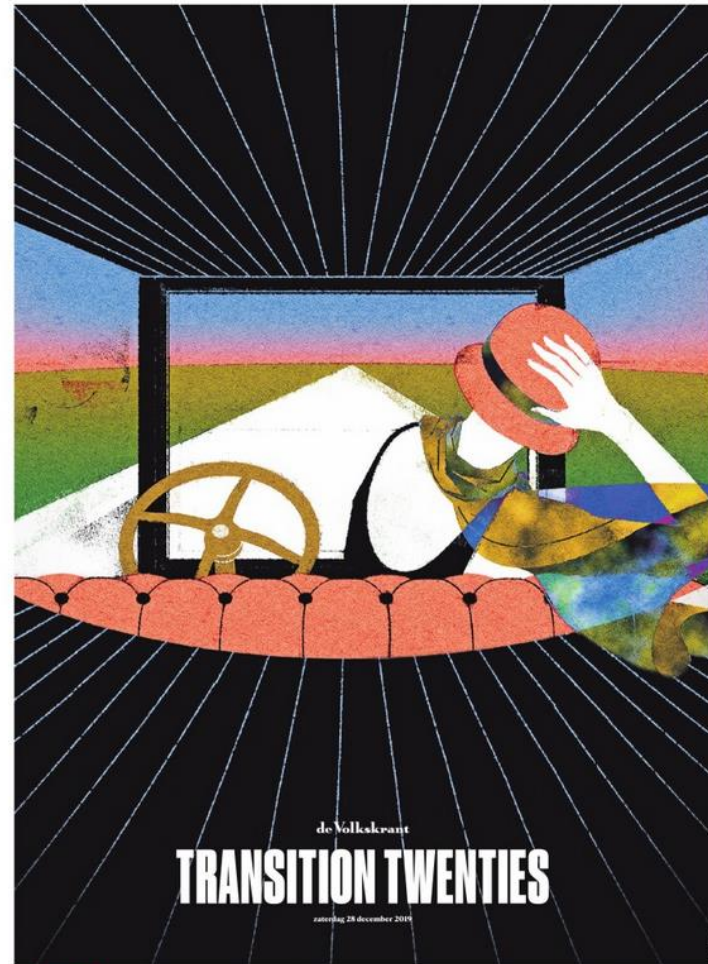
**Anderhalve graad opwarming
buiten bereik**

**Kwaliteit van het onderwijs holt
achteruit: 1 op de 5 scholen scoort
onvoldoende**

Sinds 1970 is de populatiegrootte van vissen, vogels, zoogdieren, amfibieën en reptielen wereldwijd met gemiddeld 69% afgenomen. Dat blijkt uit het Living Planet Report 2022.

Transition twenties

Net als de roaring twenties
een decennium met veel
maatschappelijke verandering



JAREN TWINTIG Opnieuw breken de jaren twintig aan en opnieuw zouden die kunnen uitgroeien tot een decennium van grote veranderingen, zoals de roaring twenties in de 20ste eeuw. Een inventarisatie. Met in het hart van dit katern: **V** – De Gouden Familie De Mol

Onderzoek

Onderwijs

drift
for transition

Advies

Arena

Transitievraagstuk

Wanneer verbetering van het bestaande geen oplossing meer biedt

1970: One more lane will fix it.
1980: One more lane will fix it.
1990: One more lane will fix it.
2000: One more lane will fix it.
2010: One more lane will fix it.
2020: ?

via [@avelezig](#)

[Tweet vertalen](#)



Kerngedachte transitie

Onze maatschappij organiseert zich rondom bepaalde maatschappelijke functies.

Energie, mobiliteit, voedsel, onderwijs, zorg, etc.

Normaal optimaliseren we deze systemen

Systemen lopen vast. Niet (meer) in staat antwoord te bieden aan nieuwe opgaven

Elke paar generaties veranderen maatschappelijke systemen ingrijpend

1970: One more lane will fix it.
1980: One more lane will fix it.
1990: One more lane will fix it.
2000: One more lane will fix it.
2010: One more lane will fix it.
2020: ?

via [@avelezig](#)

[Tweet vertalen](#)



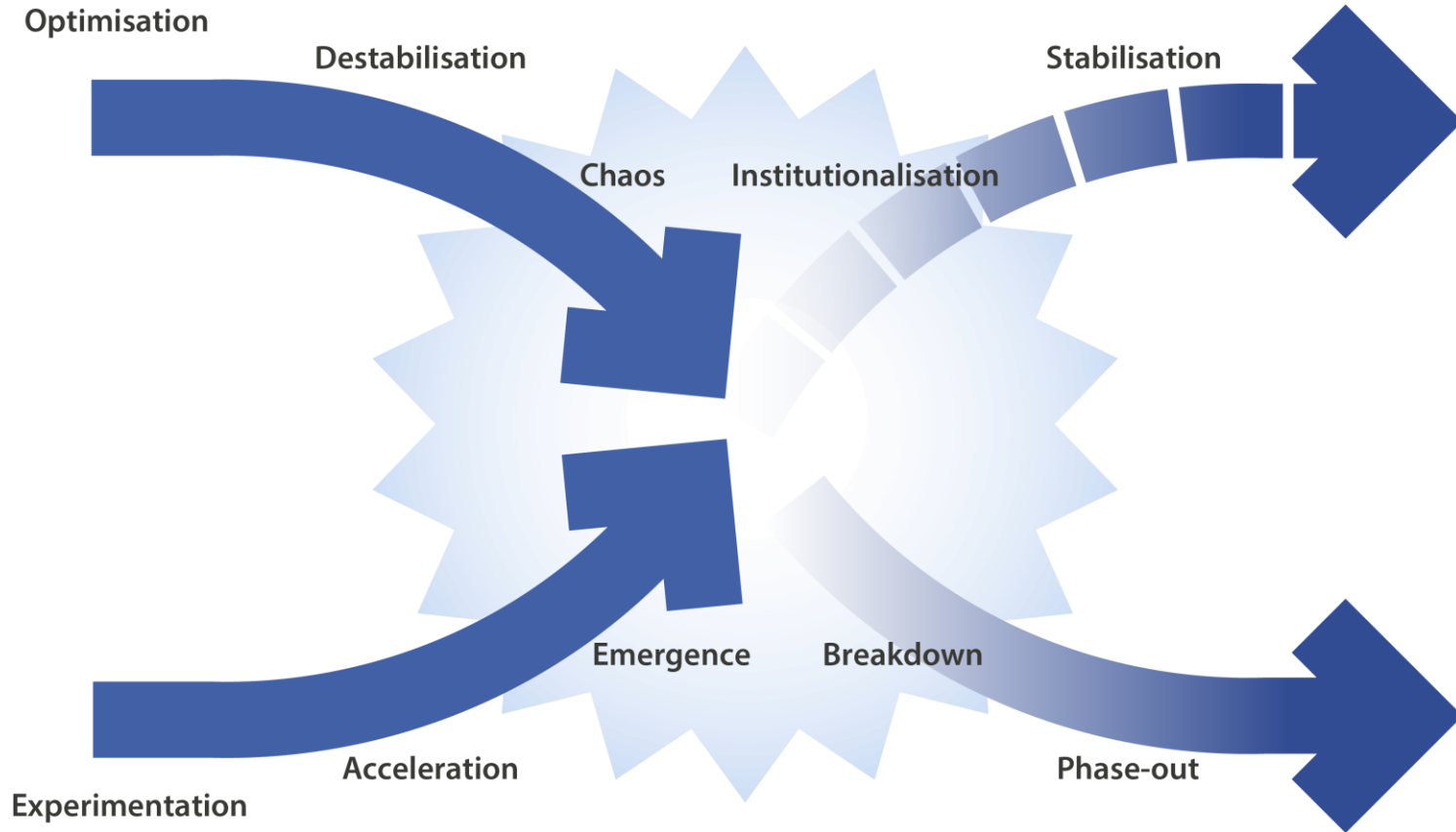
Fundamentele verandering

Transities zijn radicale veranderprocessen die leiden tot **transformatie – en niet optimalisatie** – van een systeem of onderdelen daarvan.

- **Structuur** (organisaties, wet- en regelgeving, infrastructuur)
- **Cultuur** (gedeelde overtuigingen, beelden, waarden, paradigma's)
- **Praktijk** (routines, gedrag, acties)



X-curve – dynamiek van opbouw en afbraak



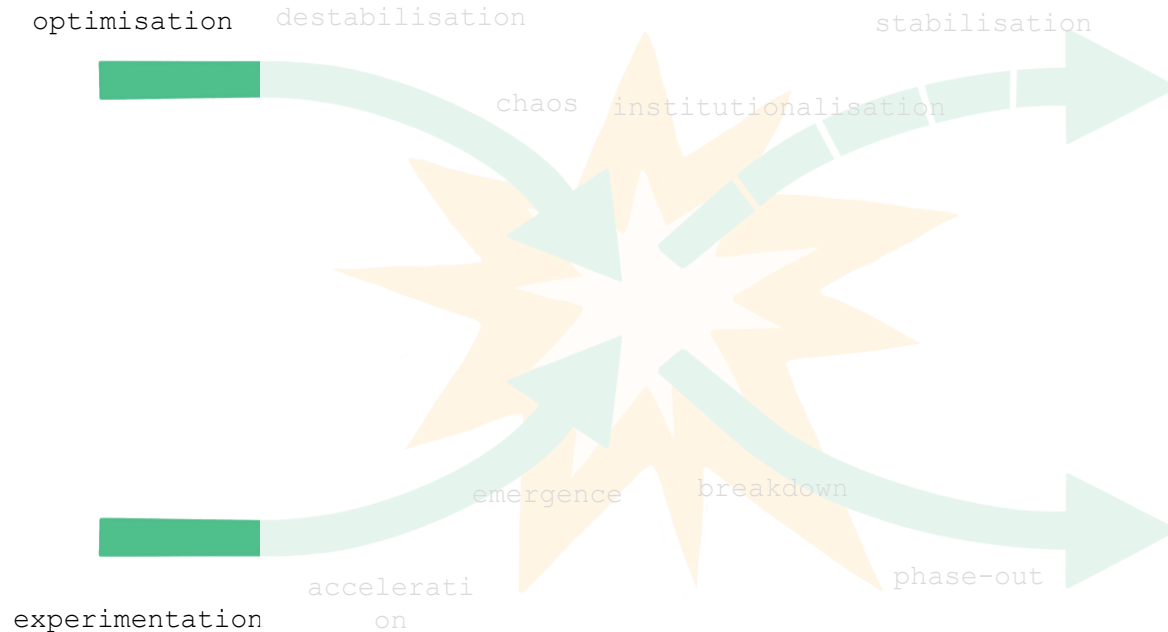
Hoe transities beginnen

Transities ontstaan zodra er bij groepen mensen een besef van **'onvolhoudbaarheid'** ontstaat over bestaande manieren van denken, werken of organiseren...

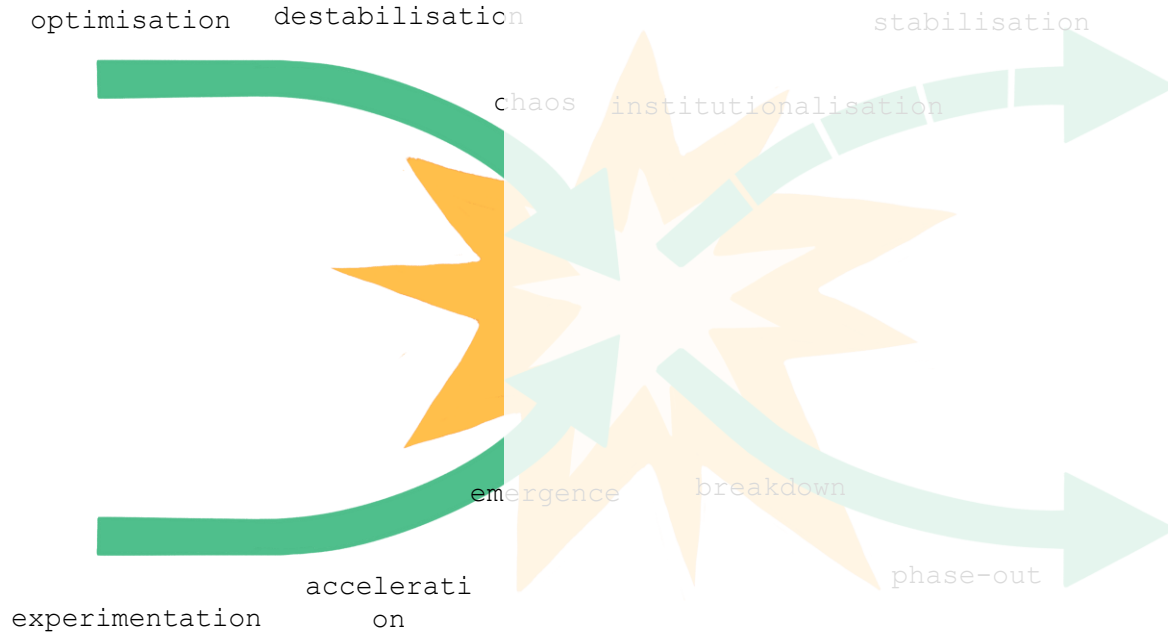
...en zij de **urgentie** voelen om daar iets aan te doen.



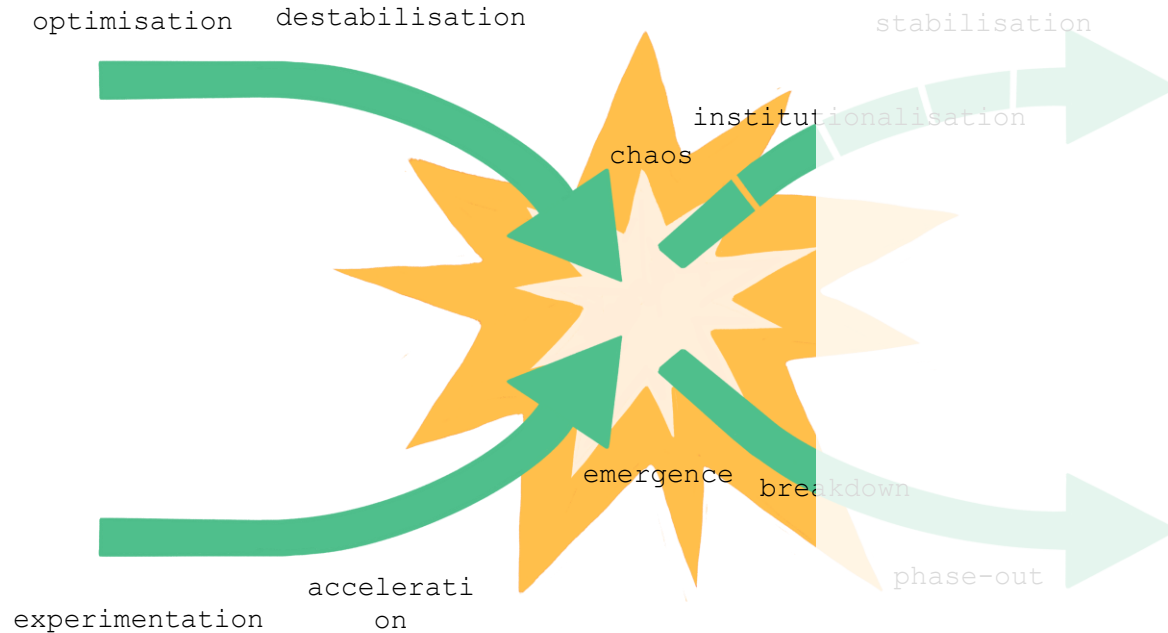
Dynamiek van opbouw	Dynamiek van afbraak
Experimentation	Optimisation
<ul style="list-style-type: none"> - Radicaal nieuw denken - Radicaal nieuw doen 	<ul style="list-style-type: none"> - Het bestaande verbeteren - Geen twijfel, het gaat goed zo



Dynamiek van opbouw	Dynamiek van afbraak
Versnelling	Destabilisatie
<ul style="list-style-type: none"> - Alternatieven verbinden zich - Worden zichtbaar en toegankelijk 	<ul style="list-style-type: none"> - Incidenten leiden tot urgentie - Fundamentele discussie over toekomst en richting



Dynamiek van opbouw	Dynamiek van afbraak
Emergentie	Chaos
<ul style="list-style-type: none"> - Transitie staat niet meer ter discussie - Nieuwe structuren vormen zich 	<ul style="list-style-type: none"> - Tegenstrijdigheden en onzekerheden - Tegengestelde belangen en conflict



De rol van de professional

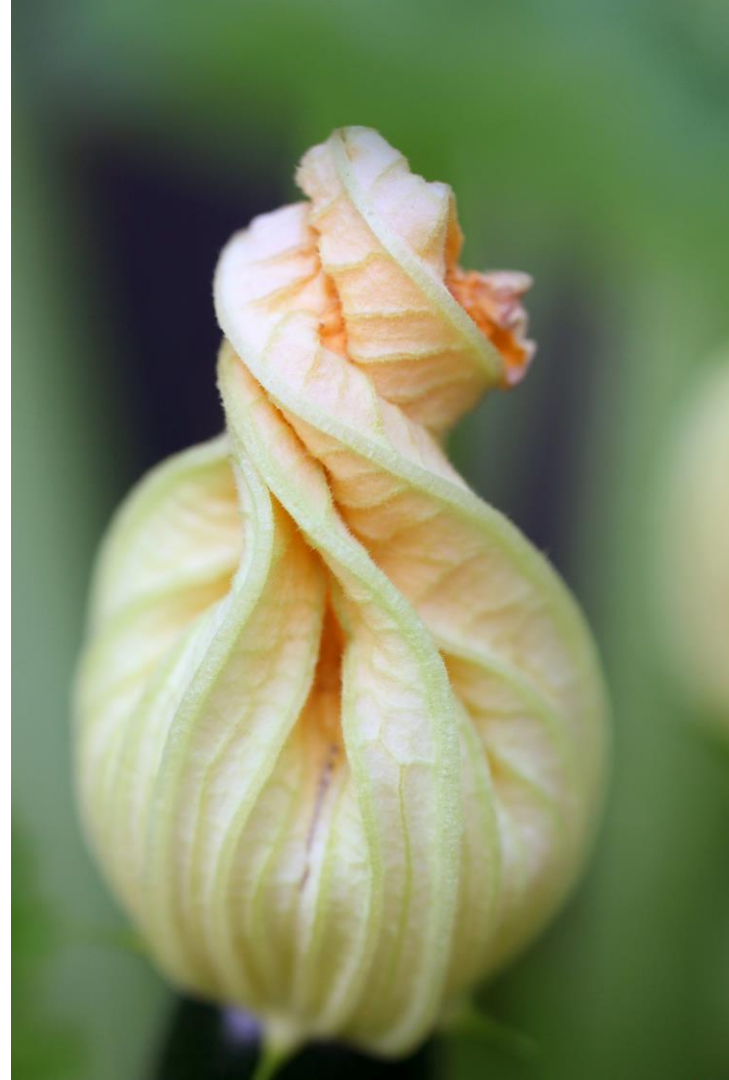
Reflex: kijken met bewondering naar vernieuwers....
...maar hebben neiging tot stabiliseren en beheersen.

Structuur: handboeken, opleidingen, gedragscodes, ...

Cultuur: kernwaardes, beroepseer, ethiek

Praktijk: ‘professioneel gedrag’

‘**adapt and conform**’ in plaats van ‘**stretch and transform**’
oftewel: veranderkracht **inkapselen ipv ontketenen**.



Maar de professional *is* op veel plekken al in transitie

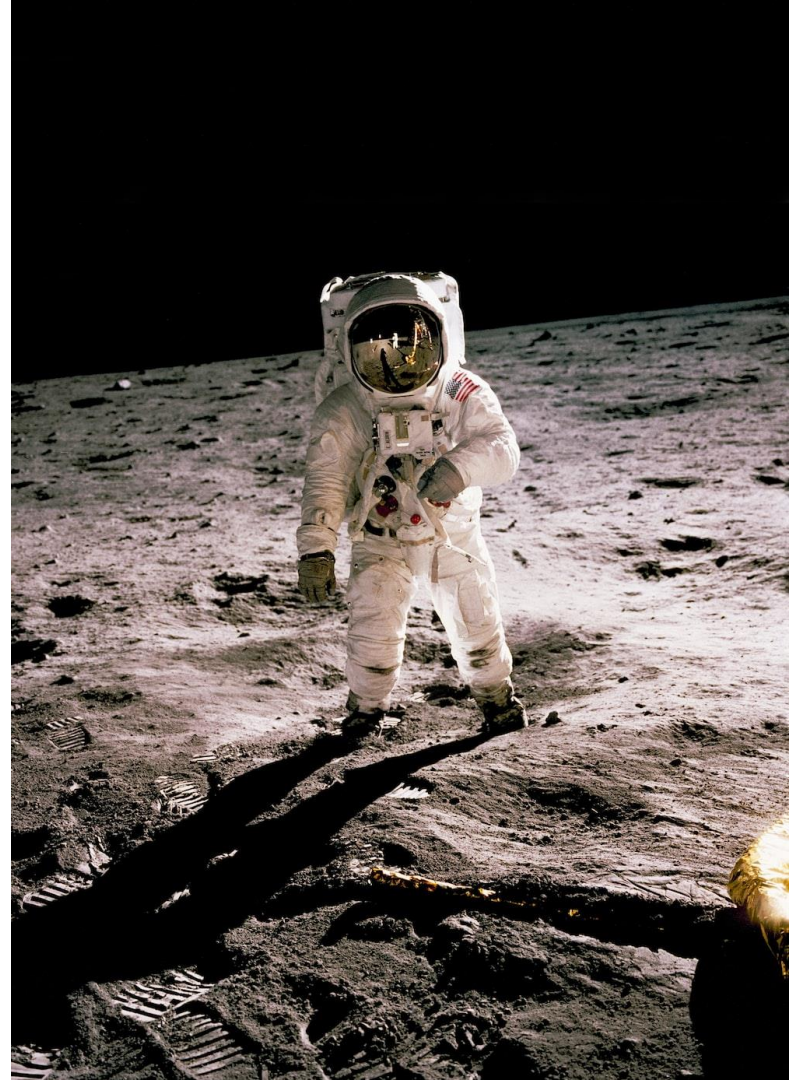


Inzoomen

De rol van de ambtenaar

Ambtelijke Ruimte

- **Ambtelijke ruimte:** bij werken aan transities ontstaat veel ruimte tussen ambitie, rolopvatting, strategie en uitvoering
- **Ambtenaar:** niet slechts een neutrale en objectieve uitvoerder van beleid, maar ook een creatieve en politieke actor
- **Ambtelijk vakmanschap:** de behendigheid – of praktische wijsheid – om deze ruimte goed te benutten



Invullen ambtelijke ruimte vs dominante ambtelijke ethiek

Transitietaken passen slecht bij dominant beeld ambtenaar

- ‘Objectieve en neutrale uitvoerders van beleid’
- Vanuit duidelijke wettelijke kaders en bestuurlijke taken
- Relatief weinig ‘ambtelijke ruimte’ voor persoonlijke invulling ambtelijk vakmanschap

Hier wilde ik een plaatje van een ambtenaar, maar de online suggesties zijn zo clichématig dat jullie het met deze tekst moeten doen

Objectief en neutraal: Een ‘nuttige mythe’?

Op andere plekken wordt dit debat beter gevoerd

Wetenschap

NIET: waardevrije zoektocht naar feiten van de briljante wetenschapper

WEL: een waardegedreven proces van kennisproductie tussen diverse actoren.

En dan maakt het dus altijd uit wie het onderzoek doet, voor wie, waarom, met welke blik, etc.



Journalistiek

NIET: neutrale en objectieve beschrijving van de werkelijkheid

WEL: een continue morele afweging van wat er wel en niet toe doet óm te beschrijven.

En dan maakt het dus altijd uit wie het verhaal maakt, voor wie, waarom, met welke blik, etc.



Normatieve professionaliteit

Elk professioneel handelen kent behalve technische kwaliteiten ook een morele kant.

- Essentieel bij het invullen van 'ambtelijke ruimte'
- Cruciaal bij vormgeving 'ambtelijk vakmanschap'
- Vraagt om een 'reflective practioner'

Staat aan de basis van discussie over tegenmacht, dialoog & ethiek, loyale tegenspraak, ambtelijk activisme



Breder dan politiek-ambtelijke verhouding

- Relatie met politiek krijgt meeste aandacht
- Gaat ook om interne organisatie
 - HR-beleid
 - Silo's doorbreken
 - Externe inhuur/ omgang met kennispartijen
- En relatie met de buitenwereld
 - Hoeveel tijd
 - Welk mandaat
 - Welke verantwoording

drift for transition


**stroom
versnelling**

publicatie

Ambtelijke Ruimte Bouwen

Voor het werken aan de warmtetransitie
gebouwde omgeving op gemeentelijk niveau

datum

Oktober 2023

auteurs

Mattijs Taanman (GovernEUR)
Aron Teunissen (DRIFT)
Gijs Diercks (DRIFT)
Dieke Schutjens (Stroomversnelling)
In opdracht van Stroomversnelling

Kortom

- Ten diepste een zoektocht naar wat het betekent een goede ambtenaar te zijn ten tijde van transitie

- Die we op veel plekken al invulling zien krijgen
 - Beleidsondernemer
 - Transitiemakelaar
 - Scharrelambtenaar
 - Activistische ambtenaar
 - ...

- Die we met elkaar vorm moeten gaan geven



Uitzoomen

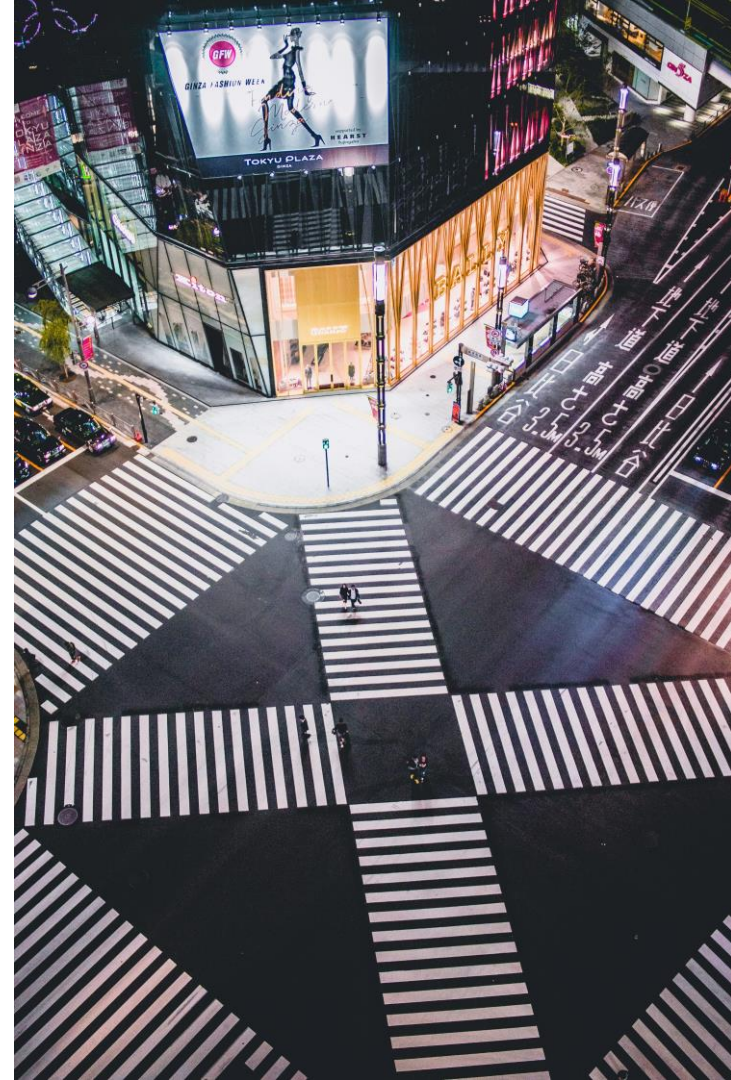
De rol van de integriteitsmanager

Welke rol speelt integriteit hierin?

“Integriteit nodigt je uit om te handelen vanuit een reeks normen en waarden, zonder je te dicteren wat deze normen en waarden zouden moeten zijn.”
(Timber Hawkeye)

Belang van zowel harde als zachte borgingen

Cultuurverschillen tussen organisaties zijn enorm



Welke rol hebben jullie te spelen?

Mijn hypothese: als de professional daadwerkelijk in transitie is, komt integriteit in het hart van het dagelijkse werk

- Niet het beginpunt van generiek beleid of het eindpunt van de escalatieladder
- Niet de incidentele heidag of 'voeten op tafelgesprek'

Hoe maken jullie de verbinding met het dagelijkse werk en de dilemma's die daar spelen?

Hoe maken jullie dit onderdeel van een continu leerproces?

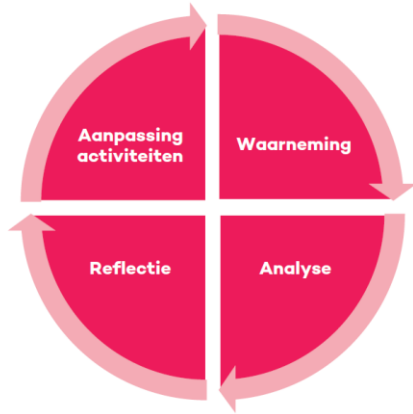


Reflexieve Monitoring

Een vorm van procesbegeleiding
die bestaat uit transitegericht
leren en handelen



Het Reflexieve Monitorinsspectrum



Een gestructureerde methodiek om stapsgewijs reflectie, leren en handelen centraal te zetten in ons werk



Procesbegeleiding **voor transitiegericht leren en handelen**, die stap voor stap vorm krijgt terwijl je het aan het doen bent

Reflexieve professional: iemand/een organisatie die continu bezig is met reflectie op eigen werk en handelen - niet omdat iemand anders zegt dat dit moet, maar omdat zij dit zelf belangrijk

Stellingen

- Mijn organisatie geeft ruimte voor een persoonlijke invulling v/h vakmanschap
- Mijn organisatie ondersteunt en faciliteert innovatie en ondernemerschap
- Mijn organisatie ondersteunt en faciliteert activisme
- Mijn organisatie biedt niet alleen richtlijnen en handreikingen, maar ook ruimte voor reflectie, dialoog en leren
- Mijn organisatie voert dit gesprek structureel en gestructureerd en geeft proactief vorm aan nieuwe professionele normen en waarden