



## De Ontwikkel Alliantie en de weg naar Abiline

*Het pand aan een drukke verkeersader heeft een traditionele façade, maar eenmaal door de draaideur en op de 3<sup>e</sup> verdieping komen we in een zee van licht en ruimte. Grote ruime werkplekken, lichte kleuren en grote ramen. Overal maquettes en kaarten. We nemen plaats in een soort glazen kantoor tussen alle werkplekken. Duco Biggelaar is de rust zelve. Hij regelt koffie, zet een pak stroopwafels op tafel en steekt van wal.*

“De Ontwikkel Alliantie is een mooie naam voor een verzameling van klassieke diensten in de ruimtelijke ordening, waarvan de directeuren om de twee weken met elkaar om de tafel zitten”, zegt hij, met gevoel voor understatement.

### Wat vooraf ging...

In de zomer van 2007 zijn door het College de notities *Sterke Projecten* en *Beter Presteren voor de Ruimtelijke Sector* vastgesteld. Dit leidde tot de oprichting van De Ontwikkel Alliantie. De directe aanleiding hiervoor was het afkeuren van de jaarrekening Grondontwikkeling in 2006, de financiële verantwoording van de grote projecten, een onduidelijk georganiseerde aansturing van de grote projecten en onvoldoende integraal opgestelde adviezen.

De voorzitter van de Directieraad van de Ontwikkel Alliantie heeft samen met de andere directeuren twee jaar lang gewerkt aan het versterken van de samenwerking rond grote projecten en aan het meer integraal adviseren en werken binnen de Ruimtelijke Sector. De wens was om in 2012 een federatie voor de ruimtelijke sector te hebben, waarin iedereen met een ‘open mind’ kennis, capaciteit en bedrijfsvoering met elkaar deelt. In de loop van 2009 werd duidelijk dat de realisatie van deze wens nog ver weg was. De samenwerking binnen De Ontwikkel Alliantie verliep niet goed.

Duco vervolgt: “Je moet weten dat deze gemeente, in tegenstelling tot andere gemeenten in Nederland, veel zaken in eigen beheer doet. We hebben naast ruimtelijke ordening (dit betekent onder meer dat we bestemmingsplannen niet uitbesteden aan externen) een eigen projectmanagementbureau en ingenieursbureau. We maken zelf grondbeleid, hebben een eigen grondbedrijf en doen ook de grondontwikkeling zelf. Daarnaast hebben we nog een behoorlijke dienst Verkeer en Vervoer.”

### Heisessies en een blauwe adviseur

“De diensten komen elkaar op de werkvloer en in overleg voortdurend tegen in allerlei projecten. De samenwerking tussen de diensten liep niet vlot. In eerste instantie had de samenwerking een flinke boost gehad door de oprichting van de zogenaamde Ontwikkel Alliantie.

Deze Alliantie was gevormd op een intensieve heisessie onder leiding van Egon de Zeeuw. Hij was een prima adviseur met een ‘blauw’ profiel in de termen van de Caluwé. Ik maakte deel uit van een coördinatiegroep die de samenwerking moest verbeteren en was als interne adviseur mee bij deze oprichtingssessie.”

Strange BV  
Lloydstraat 54  
3024 EA Rotterdam

KvK: 1014.4139  
BTW: 8013.95.677  
ABN AMRO: 467.37.94.24

M: 06 22 124 258  
E: [veranderen@shirine.nl](mailto:veranderen@shirine.nl)  
W: [www.shirine.nl](http://www.shirine.nl)

“Op een gegeven moment nam het aantal personele wisselingen bij de directeuren toe. Er waren mensen met pensioen gegaan of van baan gewisseld, die als het ware de motor vormden voor samenwerking. Met hun vertrek verdween ook de drive uit de Alliantie en verslechterde de samenwerking tussen de diensten. In de ambtelijke coördinatiegroep vonden we dat er weer een heisessie nodig was, maar dit keer wilden we een nieuwe frisse aanpak. We hadden al op een kleinschaliger manier met Shirine gewerkt en vroegen haar ons bij deze ‘heisessie’ te helpen. De coördinerende club ging haar daarbij helpen.”

### **Een andere aanpak**

“Shirine startte met het doen van intakes met alle directeuren van de diensten. Ze wilden eerst goed weten hoe elk van hen ‘er in’ stond. Deze interviews heb ik samen met Shirine gedaan.”

“Ze maakte me attent op een boek dat ze gebruikte. Het ging over de cultuur van managers en hoe deze per tijdperk (generatie) verschillen. Zo zijn babyboomers gedreven door een gevoel van verantwoordelijkheid en betrokkenheid. De generatie van veertigers is meer van het MBA-idiom. Ze zitten meer op de lijn van rationaliteit, procesoptimalisatie, bedrijfsmatig leiden en carrière. Ik herinner me deze twee generaties omdat ze in de groep van directeuren sterk vertegenwoordigd zijn. Onderling hebben deze groepen veel verwachtingen van elkaar die impliciet blijven en dus niet boven tafel komen, wat maakt dat ze elkaar niet begrijpen.”

“Met de generatiekloof in het achterhoofd deden we de interviews, om er per directeur te ontdekken hoe ze er in zaten; persoonlijk, in hun baan en in de samenwerking. **We werkten ook met een boekje; de Strange Notes. Shirine gaf me de instructie om nadrukkelijk op te schrijven wat ik zag en hoorde. Dus: ‘Ze zit aan haar kin, ze lacht en ze zit er ontspannen bij’ (observaties). Zo lette ik beter op wat er in het gesprek gebeurde en leerde de betekenis ervan te onderzoeken.** Ik kon zo beter ‘zien’ of en hoe de directeur zich openstelde voor de samenwerking tussen de directeuren.”

“Het resultaat van deze interviews was glashelder: er werd onvoldoende samengewerkt, er waren op dat moment ook veel sluipende onderhuidse conflicten. **Shirine besloot daarom om te onderzoeken of ze überhaupt bereid waren om samen de hei op te gaan én zich open te stellen. Om de sluimerende conflicten op tafel te krijgen moesten ze nu uit hun comfort zone en wij moesten ze daarop goed contracteren. Daarnaast was het belangrijk dat ze Shirine moesten tolereren als begeleider van het heiproces; mocht ze aan alle thema’s komen?”**

“Ik vond het een fascinerend proces. Al die directeuren. Ze bekeken de wereld vanuit het perspectief van hun eigen dienst en zaten erg ‘in hun macht’ ten opzichte van elkaar. Om daar uit te komen en op metaniveau naar de situatie te kijken hadden ze ander repertoire nodig, waardoor ze elkaar werkelijk leerden begrijpen. Ze hadden allerlei aannames gedaan die op tafel moesten komen en gecheckt moesten worden om te onderzoeken waar de echte frictie zat. Zolang ze die niet uitspraken, zou alles maar doorgeïnterpreteerd worden en vervolgens gaan etteren.”

## Tweedaagse

“We organiseerden een tweedaagse. Elke directeur had zo zijn eigen idee over samenwerking tussen de diensten, waarin ze ook een soort gelijkwaardigheid wilde zien. We besloten dat idee van ‘gelijkwaardigheid’ als uitgangspunt te nemen voor het programma, of eigenlijk het tegenovergestelde daarvan.”

“Ik had net een boek gelezen over netwerksamenwerking van Kaats. Daarin wordt promotie gemaakt voor het verbinden van mensen, teams, organisaties, netwerken op allerlei verschillende manieren. Per ‘verbinding’ verschilt wat de één van de ander wil en onder welke voorwaarden. Het houdt per definitie in *dat geen verbinding gelijk* is. In onze organisatie verwachtten de directeurs die gelijkwaardigheid dus wel.”

“Met de eerste oefening op dag 1 ging het eigenlijk meteen ‘mis’. Elke directeur moest in de huid van een andere directeur kruipen. In die rol moesten ze bedenken wát ze precies van de andere dienst nodig hadden en wat ze te brengen hadden. Die oefening duurde te lang en liep heel erg uit. Het was een hele heldere illustratie van de wijze waarop iedere directeur in zijn eigen positie gevangen zat.

“Shirine zei het bij aanvang van de opdracht al: ‘Deze opdracht over samenwerking tussen diensten is echt ‘deze gemeente’. Iedereen begint zijn ding te doen zonder te weten of zich af te vragen of er een opdrachtgever is, wie dat is en wat het doel is. Dat wordt er eenvoudigweg in een later stadium bijverzonnen’. Ik vrees dat het klopt. **Deze gemeente kent ook ambtelijk een anarchistische vrijheidslievende cultuur. In de praktijk zie je dat met het wegvallen van het commitment voor een project de samenwerking vanzelf stop of het project verzandt. Het is symptomatisch voor samenwerkingsprojecten tussen diensten in de ruimtelijke sector dat deze van goede bedoelingen aan elkaar hangen. De samenwerking in de Ontwikkel Alliantie leek te passen in dat patroon.**

## De omtovering van Abiline

“Bij de start van de Ontwikkel Alliantie was er een beeld dat de diensten van ruimtelijke ordening niet goed samenwerkten en dat er verbetering noodzakelijk was. Daarónder was er ook een bezuinigingswens ingeboekt; met de samenwerking zou er een efficiëntieslag gemaakt kunnen worden die weer besparingen oplevert. Er waren toen (2009) nog niet zulke forse bezuinigingswensen als nu (2012). De gemeentesecretaris was destijds bezig met een lijn brengen in de organisatie en wilde dat ‘bottom up’ doen, maar er lag geen keihard ‘blauw’ programma.”

“Ik weet nog dat ik in die tijd een scriptie schreef over organisatieontwikkeling. Daarin citeer ik een voorbeeld dat ik in de literatuur terugvond van een gezin dat een dag een uitstapje maakt naar Abiline (USA), de grote stad. Elk gezinslid denkt van de ander dat hij het leuk vindt om te gaan en ‘dus’ gaan ze gezamenlijk op pad. Op de terugweg komen ze erachter dat niemand echt zin had om te gaan. Ze hadden het er van tevoren überhaupt niet over gehad en zaten vol aannames.”

“Dit is een voorbeeld van de ‘omtovering’ die hier gaande was. De directeuren hadden allemaal beelden over waar de samenwerking naartoe zou gaan, maar er was geen gemeenschappelijk beeld. Bovendien waren er ook beelden ‘van elkaar’. Tijdens de tweedaagse liepen de misverstanden uit op flinke discussies. ‘We zouden toch...’ en dan maakten ze elkaar verwijten. Het ging over gemeenschappelijke bedrijfsvoeringzaken, over sluimerende onduidelijke afspraken rondom de huisvesting. De strategische ontwikkelingen kwamen zo niet aan bod!”

### **De tweede dag**

“Shirine en ik besloten de avond van de eerste dag om de tweede dag geheel in dienst te stellen van de conflicten. Die waren zo dominant, dat het was belangrijk was dat er over doorgepraat werd én alle aannames op tafel kwamen te liggen.”

“Het werd een onvergetelijke dag. De emoties liepen hoog op. Mensen werden erg boos of haakten helemaal af. Zo gaat dat dan. **De vraag was of Shirine de autoriteit kon pakken om de goede dingen te doen. Kon zij dit gezelschap in deze storm wel begeleiden? Het was niet vanzelfsprekend dat ze die rol gegund kreeg. Je moet wel het vertrouwen krijgen waardoor je dichtbij kan komen bij wat er speelt.**

“**Het was improviseren, maar dat deed ze heel erg goed. Intervenieren, terwijl mensen met toch sterke persoonlijkheden onderling flink bonje hebben, valt niet mee. Shirine kon dit alleen door ‘haar hele hebben en houwen’ in te zetten.** Ik moet toegeven dat ze op dat moment niets had aan mij. Als interne adviseur met je ‘baas’ aan tafel kan je in een dergelijke situatie ook maar beter je mond houden. In de pauzes kon Shirine wel met mij even stoom afblazen, ook nuttig.”

“Uiteindelijk lukte het om de verschillen en aannames boven tafel te krijgen en daarmee ook de reden waarom alles zo hoog kon oplopen. Daarmee kon het ontvlechten en ontrafelen van het conflict beginnen en ontstond er een doorkijk naar de toekomst; hoe verder?”

“De directeuren hebben de tweedaagse afgesloten met bijgestelde verwachten en een beeld van de manier waarop ze deze kunnen uitventen. Er was bovendien een verhaal naar buiten. Heel basic. Conflicten waren op een goede manier ontward en, belangrijk, op zowel inhoudelijk als emotioneel niveau. De directeuren begrepen elkaar echt beter. Daarnaast lag er ook een concept, een basisbeeld voor toekomstige samenwerking in een netwerk met variëteiten dat verscheidenheid kan opleveren. Je kunt wel zeggen dat er daarmee echt een nieuwe zakelijke kijk in is gekomen. Ze zijn beter in staat verschillen te waarderen en te begrijpen. Er is een zakelijke kijk op de samenwerking.”

### **Shirine als adviseur**

“**Shirine probeert in veel dingen tegelijk te kijken, ook als het heel ingewikkeld is. Als er vele interpretaties mogelijk zijn, blijft ze ze allemaal zien én tegelijkertijd open staan voor nieuwe input en inzichten én intervenieren.**”

“**Ze bevat een rijkdom aan dimensies in het kijken, waarvoor ik mijn petje afneem. Ze is jong en goed in staat om ‘in de breedte’ te kijken. Dat vind ik knap.**”

“Ik zie ook haar voortdurende onrust, de drive en wil om iets te bereiken zowel op inhoud als op andere vlakken. Ik weet dat ze houdt van dansen en graag op dat fysieke niveau haar ‘voeding’ haalt voor inspiratie en balans. Ze is onafhankelijk, heeft geen binding en heeft een soort onstilbaarheid in dingen. We zijn heel tevreden over haar inzet. We hebben het maximaal haalbare eruit gehaald.”

### **Status quo 2012**

Ik durf niet te zeggen dat er nooit meer een knallende ruzie is geweest. Maar stapje voor stapje is de samenwerking op onderdelen verbeterd, is er meer diversiteit gekomen.

**“Een directe werking van het project zie je ook in het bewustzijn; de wil om de hygiëne van de organisatie te bewaken. Geen hemelbestormende nieuwe ontwikkelingen dus, maar de kleine stapjes maken me optimistisch.”** De concrete stappen werken het beste. Bijvoorbeeld op het terrein van bedrijfsvoering hebben drie diensten met elkaar een gezamenlijk financieel systeem opgezet.”

“De directeuren zitten nog steeds om de twee weken met elkaar aan tafel. Ze hebben nu alleen eerlijke verwachtingen over wat samenwerken is en hoe we het willen hebben. Er zit meer bewustzijn op. Dat scheelt jaren mediteren!”