

Aafke Osse en Evelien Schipper

26

Mensen maken de stad

Hoe leiderschaps- en organisatieontwikkeling bijdragen aan ontwikkeling van Almere

Almere is vanaf het ontstaan voornamelijk op de teken-
tafel tot stand gekomen. Na meer dan 30 jaar is het met
195.000 inwoners, één van de grote steden in Nederland.
Die schaalgrootte vraagt om een heel andere benadering
van ambtenaren dan in eerdere jaren: de overheid regelt
minder, de stad zal zich meer en meer samen met part-
ners en burgers verder ontwikkelen. 'Mensen maken de
stad' is één van de Almeerse principes, richtlijn voor ier-
ders handelen.

Gemeentesecretaris Anja Grootoonk verwoordt het aldus:
*De beste manier om de stad Almere te ontwikkelen is om
het mooiste aan te stad te geven wat we hebben, en dat is
te worden wie we in wezen zijn. Oftewel: ieder mag in deze
stad tot zijn recht komen. De stad mag op ons ambtenaren
rekenen, zoals wij op elkaar mogen rekenen. Het gaat erom
leiderschap te nemen voor onszelf en de stad bij elkaar te*

*brengen. De stad en onszelf te laten groeien en bloeien,
samen krijgen wat nodig is, jezelf mogen zijn en de ander
zichzelf laten zijn. En het gaat om 'Doen', mensen doen
niet wat je zegt, maar doen wat je doet. Mensen maken de
stad; duurzame relaties en oplossingen, de kracht van het
verschil, samenwerken en partnership, een lerende stad
en organisatie, vereenvoudigen en standaardiseren, naast
flexibiliseren en maatwerk, innovatie en kennisdelen. Het
gaat om elkaar succesvol te laten zijn.*

Almere staat daarnaast voor de uitdaging de *Schaal-
sprong* (nog eens een verdubbeling van de stad) vorm te
geven. De vraag was: staan we als organisatie klaar om die
verdubbeling goed te realiseren?

Deze beide impulsen vroegen om de ontwikkeling van een
visie op de organisatie en de stad.

Gemeente Almere



Aafke Osse

(aafke.osse@maakruimte.nl) en

Evelien Schipper

(evelien.schipper@maakruimte.nl) van

bureau "Maak Ruimte" hebben een geïntegreerd project op het gebied van persoonlijke- organisatie-, en stadsontwikkeling in Almere begeleidt. Zij deden dit in co-creatie met Aly Cnossen (organisatieontwikkeling), Anja Grootoonk (gemeentesecretaris), Gerda Blom (adjunct-directeur stadsontwikkeling) en Germaine van der Pas/Jorgina Anderson (HR adviseurs) van de gemeente Almere.

Visie ontwikkelen

De nieuwe visie van Almere is verwoord in:

- Almere principles, grondslagen voor een duurzame stad
- Visie op de organisatie en medewerkers
- Reiswijzer naar de toekomst.

Deze visiedocumenten zijn door medewerkers gemaakt, en niet top down, maar bottom-up ingezet. Groei en beweging is het leitmotiv van de stad Almere, in balans houden van de organisatie eveneens (zie box-tekst).

Almere Principles

Almere onderkent dat we leven in een tijd van grote verandering in de wereld, een sterke toename van complexiteit en diversiteit, waaruit eigentijdse nieuwe opgaven ontstaan. De stad ontwikkelt snel en mensen maken de stad. In enkele visiedocumenten heeft het directieteam van gemeente Almere keuzes gemaakt en richting gegeven en laat zij de ruimte aan iedere dienst en afdeling hier zelf invulling aan te geven.

In de *Reiswijzer naar de toekomst* staat dat de komende jaren 4 onderwerpen centraal zullen staan:

- Het goede behouden;
- Talentontwikkeling;
- Partnership creëren en versterken;
- Basis op orde.

Deze onderwerpen krijgen vorm op organisatie-, dienst-, team-, en individueel niveau vanuit de Almeerse visie op organisatie en mensen. Het 'wat' is via het directieteam en door de zittende coalitie uitgezet, het 'hoe' is vrij om in te vullen door betrokkenen en is gestoeld op de volgende 7 Almeerse (Leiderschaps)principes:

Almeerse Principles (voor de stad)	Almeerse leiderschapsprincipes
1. Mensen maken de stad;	1. Gaan voor jouw deel en het geheel;
2. Ontwerp gezonde systemen;	2. Overzicht en inzicht organiseren;
3. Koester diversiteit;	3. Inspireren en bewegen;
4. Verbind plaats en context;	4. Ruimte geven en ruimte nemen;
5. Combineer stad en natuur;	5. Stralen en laten stralen;
6. Anticipeer op veranderingen;	6. Durven sturen en focus aanbrengen;
7. Blijf innoveren.	7. Dichtbij jezelf blijven en durven stilstaan.



Visie in praktijk brengen

Die visie is mooi verwoord, maar de praktijk is nog niet zover. De gemeente staat bekend als servicegericht en vernieuwing in bouwen en stadsontwikkeling mogelijk makend (het kàn in Almere!). In Almere is eerder een teveel aan initiatieven, dan een gebrek. Er is een stadsmanifest, er zijn gebiedsmanagers en accounthouders voor maatschappelijke partners, er is een ondernemersloket, etc.

Tegelijkertijd is de gemeente Almere voor bijvoorbeeld ondernemers niet altijd even toegankelijk. Er waait wel een wind van vernieuwing, maar lang nog niet overal. Aan de slag gaan zonder zelf het antwoord denken te weten, maar te luisteren naar initiatieven en behoeften van burgers en bedrijven en andere sectoren, is nog geen gemeengoed.

Om het stads- en organisatieontwikkelproces verder vorm te geven is ondermeer een leiderschapsprogramma ontwikkeld met 2 hoofddoelen:

1. persoonlijke ontwikkeling en –effectiviteit stimuleren en
2. het gedachtegoed: visie op de stad, organisatie en medewerkers eigen maken.

Aan de hand van deze doelen hebben we het afgelopen jaar in co-creatie het Almeers Leiderschaps Traject (ALT) ontwikkeld. ALT staat voor de ontwikkeling van nieuw leiderschap, vanuit de visie op de stad, de medewerkers en de organisatie.

In dit artikel beschrijven we het ontwikkelproces dat gemeente Almere is gestart om deze doelen te realiseren. Hoe krijgt deze ontwikkeling vorm op stedelijk, organisatie-, groeps- en individueel niveau? Welk leiderschap wordt gestimuleerd? En waar staat de stad nu?

Theory U

In Almere spreekt men over ‘nieuw leiderschap’ wanneer je leiding neemt over jezelf, over de kwaliteit van samenwerking met collega’s en partners in de stad, én over het resultaat dat je met elkaar wilt bereiken. De essentie hiervan is leiding geven en leren omgaan met complexiteit en een onzekere toekomst. Door open te staan voor de omgeving en anderen, proberen oordelen uit te stellen, contact te maken en aanwezig te zijn, kunnen nieuwe inzichten ontstaan.

Otto Scharmer’s Theory U is een belangrijk achterliggend concept van het MD-beleid in Almere. Dit is een filosofie en een methodologie die ervan uitgaat dat in onze complexe wereld niemand meer in staat is het geheel te overzien, maar alleen in co-creatie, dus door meervoudig te kijken. Partnership is daardoor een onontbeerlijk element geworden van leidinggeven aan verandering en vernieuwing in een

complexe wereld: met elkaar het hele beeld maken, in plaats van het stukje dat ieder individu kan zien.

Theory U geeft taal en handelingsrepertoire voor het begrijpen en verkrijgen van diepgaande verandering, innovatie en leiderschap. Het is een ontdekkingsreis naar ‘de bron’ in mensen: dat wat hen ten diepste drijft. Het gaat over de capaciteit van een persoon en een gemeenschap om haar eigen toekomst te creëren, c.q. die veranderintentie te mobiliseren.

Waar we onze aandacht aan besteden en hoe we aandacht besteden, zowel individueel als collectief, is de sleutel tot wat we creëren. Een van onze grootste obstakels is de neiging om snel naar een oplossing te zoeken. Vanuit onze automatische piloot “downloaden” we als het ware gecondenseerde ervaringen en inzichten uit het verleden naar de situatie van nu. De sleutel ligt in het leren de spanning te verdragen die hoort bij het ‘niet weten’ en te vertrouwen dat goede ideeën zich aandienen wanneer je mensen verbindt en de controle loslaat.

Een van de moeilijkste nieuwe leiderschapsvaardigheden is misschien wel die van het “op de handen zitten”, je oordeel uitstellen en echt luisteren naar de inbreng van anderen.

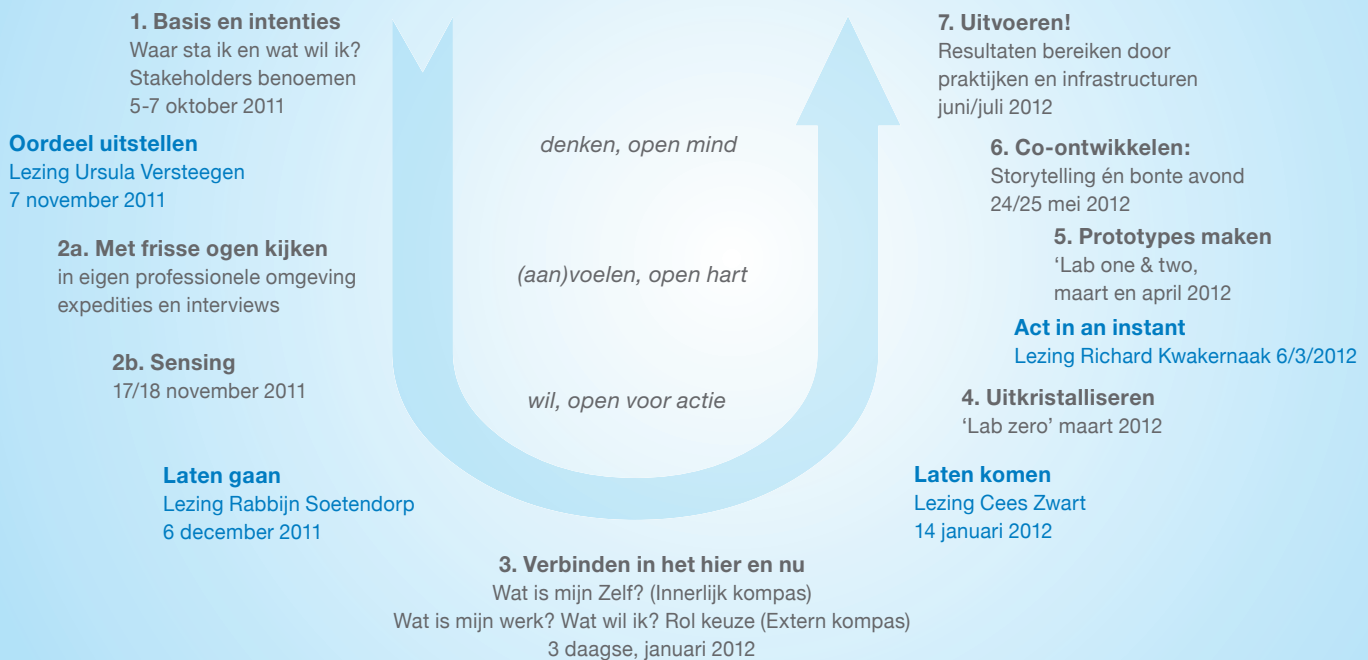
Henk Hoogland, kwartiermaker Vastgoedbedrijf Almere

De nadruk ligt op wat Scharmer e.a. ‘Presence’ noemen: het onbevengaan aanwezig zijn in het hier-en-nu waarbij het gaat om het diepgaand en volledig ervaren van wat er is, zonder dat je hierbij vastzit in oude interpretaties en oordelen. Werkelijk contact maken met jezelf, met elkaar en aanvoelen wat nodig is. Dit nieuwe luisteren en kijken vormt de basis van het werkelijk met elkaar leren en creëren van nieuwe praktijken. Anders dan anders is dat die nieuwe praktijken in pilots of ateliers /laboratoria werkendeweg ontwikkeld worden. Door uit te proberen en te doen, gebruik je niet alleen je hoofd, maar ook ‘het weten’ van je handen en ervaar je in praktijk wat werkt en wat niet. Vervolgens combineer je de beste resultaten van de verschillende prototypes en komt zo tot een versie die je daadwerkelijk wilt inpassen in het dagelijkse werk.

Leiderschapsontwikkeling

In het schema hiernaast ziet u hoe we Theory U in Almere verwerkt hebben in een leiderschapsprogramma:

Almeers Leiderschaps Traject



Van concept naar een veranderende overheid

Theory U volgend, nodigen we mensen uit om zich open te stellen voor zichzelf en anderen, anders te kijken en te luisteren. Door bewust te zijn van je oordelen, deze proberen uit te stellen en aanwezig te zijn in het moment, krijgt ieder mens toegang tot informatie of kennis over zichzelf en de omgeving. Al doende scherp je je interne kompas aan. Andere informatie krijg je niet wanneer je gevangen blijft in je eigen 'mentale kaders' of overtuigingen. Dan heb je tenslotte altijd gelijk en is de wereld overzichtelijk. Samenwerken kan dan wel wat lastig worden.

'Ontvankelijkheid creëren voor het grote geheel' wil in dit geval zeggen: wat is er gaande in Almere en haar omgeving? En wat hoop je dat de stad zal worden als alle dromen uitkomen? Vervolgens is een cruciaal element dat je ontdekt wat de bijdrage is die jij daaraan wilt leveren: waar neem jij leiderschap voor (je externe kompas)? Het geeft kracht om te spreken vanuit een brede beweging in plaats van alleen namens jezelf, vanuit je ego of functie op 't podium te staan. In de persoon gaat het om de verbinding tussen het **interne kompas** en **externe kompas**.

Werkelijk verbinding aangaan met de stad vraagt meer doe-gerichtheid. Een interne notitie heeft nog niet direct effect op de stad. Het gaat erom een werkelijke verbinding tot stand te brengen tussen de gemeentelijke organisatie en de stad. Theorie U geeft praktische handreikingen om in stadsateliers of zogenaamde citylabs eerste ideeën en nieuwe inzichten samen om te vormen en praktisch te maken, dus doen en uitproberen. Dit noemen we 'prototyping'.

Resultaten na een jaar

Na een jaar zoeken en samen ontwikkelen, zowel met de deelnemers als met de klankbordgroep, hebben wij de pilot inmiddels afgerond. We kunnen nu meer zeggen over wat het oplevert om met dit gedachtegoed aan persoonlijke-, organisatie-, en stadsontwikkeling te werken:

Ontwikkeling leiderschap en gemeentelijke organisatie

- 1. Een gemengde groepssamenstelling leidt tot het leren van diversiteit**
Almere heeft gekozen voor een bijzonder divers samengestelde groep.. Het vraagt veel inspanning van iedereen om elkaar te waarderen en niet te bekritisieren. Na ongeveer 7 maanden is de kracht van diversiteit zichtbaar geworden.
- 2. In co-creatie ontwikkelen is samen het onzekere instappen**
Co-creatie zorgt voor een buitengewoon hoge betrokkenheid van iedereen. Actuele thema's krijgen ruimte. Geen vooruit bepaalde uitwerkingen, alleen de visie en inhoud op hoofdlijnen.
- 3. Een klankbordgroep helpt, zeker als het lastig wordt**
Steun voor deze werkwijze vanuit de top van de organisatie is absolute voorwaarde om een aanpak als dit aan te durven. Tijdens het jaar ontstaat het ongemak van stil staan, niet weten waar het heen gaat, geen opdrachten 'van boven'.



Mensen maken de stad

De roep om duidelijkheid is enorm. Dat samen verdragen en niet veroordelen of bang zijn voor mislukking, is cruciaal gebleken.

De resultaten zijn breder dan een trainingsgroep, in de gehele organisatie leeft het gedachtegoed

Aly Cnossen, afdeling Organisatieontwikkeling

4. Meer initiatieven naast leiderschapsontwikkeling

Allerlei initiatieven dragen ertoe bij dat de gemeente zich ontwikkelt. Organisatiebreed investeert zij in kennis delen, gesprekken voeren en contacten leggen door hiërarchische lagen heen.

5. Eerst vertrouwen opbouwen, dan de stad/anderen betrekken

Een veranderkundig dilemma: bij Theory U is het belangrijk de hele keten direct te benaderen en te betrekken om een gedeeld beeld te creëren van wat er gaande is in de stad. Deelnemers maken zich zorgen over de effecten op burgers en partners wanneer zij zonder antwoorden en oplossingen, open in gesprek gaan en hun indrukken delen met anderen.

6. De succesformule

'Zelfinzicht, herschikken overtuigingen, groepsdynamiek, uitproberen en zelf in the lead'.

De combinatie van bovenstaande elementen hebben het verschil gemaakt in dit ontwikkeltraject. Het vormde een uitdaging om een weg te vinden: leren hanteren van onzekerheid, vinden van je eigen drive én ontdekken van de diverse behoefte in de stad én dit te vertalen naar een experiment.

7. Er is een gedeelde taal ontstaan

in Almere heerst een oplossingsgerichte cultuur. Men is gedreven, resultaat- en oplossingsgericht. De term: 'laten we de U doorgaan, niet direct recht oversteken', maakt een collectief bewustzijn wakker dat er verdieping nodig is voor complexe vraagstukken.

Mensen uit de omgeving van onze deelnemers worden nieuwsgierig naar wat er gaande is. Er komen steeds meer vragen naar hoe op deze nieuwe wijze gewerkt kan worden.

Ontwikkeling partnerships

Iedere leider heeft een persoonlijke ontwikkelslag gemaakt. Men is meer ontvankelijk geworden voor wat er gaande is in de omgeving en de stad. Unaniem heeft men het belang ervaren om vanuit het

perspectief van de stad en de stakeholders te kijken en te denken. Sommige prototypes ontwikkelen zich verrassend, anderen blijken niet levensvatbaar:

1. Sociale duurzaamheid realiseren door samenwerkingsverbanden te verstevigen met en tussen toeleveranciers.
2. ZZP'ers in de stad, staan nu meer op de radar in Almere.
3. De samenwerking met partners en bewoners bij de inrichting van het Cascadepark in Almere Poort, heeft een betere taal en bedding gekregen. De mensen die hier werkten kregen een conceptueel kader waarbinnen de dingen die ze al deden op hun plek zijn gevallen.
4. In gesprek met ongebruikelijke doelgroepen nieuwe mogelijkheden zoeken om de verkoop van woningen te stimuleren.
5. De droom van een bewoner waarmaken. Initiatieven van bewoners en ondernemers raken regelmatig zoek wanneer ze met de gemeente in aanraking komen. Wat gebeurt hier precies? Welk mechanisme zit hierachter? Nieuwe wegen uitproberen.
6. Verkenning van de kwaliteit van het MBO in Almere. Samen is de agenda voor de kwaliteitsverbetering tussen de gemeente en primair het ROC Flevoland opgesteld.
7. In de doorontwikkeling van het Vastgoedbedrijf worden partners, medewerkers en klanten eigenaar van de mogelijkheden om te verbeteren. Verschillende laboratoria staan in de steigers.

Waar staat Almere nu?

Er is veel bereikt en nog veel te doen. De inzet op partnership heeft al een mooi succes opgeleverd: de Floriade is met vereende krachten binnen gehaald. Het aangaan van samenwerkingsprocessen waarbij je echt naar de ander luistert en openstaat voor wat er wil ontstaan (met collega's maar vooral ook met burgers en ondernemers) blijft erg spannend. Het hanteren van je eigen onzekerheid en/of je eigen neiging om te bepalen blijft de grootste uitdaging. Het is mooi te zien dat de tweede ALT-groep, die een half jaar later is gestart, soepeler instapt.

Het blijft dus gaan om *doen*. Zowel op het niveau van je eigen behoefte benoemen als luisteren naar anderen en concreet tot actie komen. Voor ieder geldt "Mensen doen niet wat je zegt, maar doen wat je doet." Dus blijven *doen*, blijven co-creëren met burgers en ondernemers, en verhalen blijven uitwisselen. | *Ma*