




Jan Nap

Joost Vos

Christiaan Los

Rijker Verantwoorden



Rijker verantwoord: waarom, waartoe en hoe dan? Wat hebben we geleerd en welk ontwikkelperspectief zien we?

Inhoud

1. Rijker verantwoorden ... waarom is dat voor mij / voor ons een goed idee?
2. Op zoek naar een geloofwaardig antwoord op de vraag of je goed werkt.
3. Een theorie van verandering als basis van verantwoording: mobiliseren, leren, realiseren.
4. Hoe bedoel je "rijker"?: inhoud, vorm, gesprek (forum/ relatie).
5. Perspectief: rijk en robuust; belang-stellend besturen.
6. Een uitnodiging ...

1

Rijker verantwoord en ... waarom is dat voor mij/ons een goed idee?

Rijker verantwoord klinkt aantrekkelijk. Maar waarom eigenlijk? Waar zijn we niet (meer) tevreden over? Waar hopen we op?

Wij hebben de afgelopen jaren in en met de praktijk gezocht naar nieuwe manieren van verantwoord en; rijkere antwoorden. Wij hadden en hebben het idee dat het klassieke verantwoord, verticaal en vooral cijfermatig, geen recht kan doen aan de complexe praktijk. Het levert geen geloofwaardig antwoord op de vraag of je goed werkt. Cijfers zijn niet onbelangrijk, maar ze kunnen niet het hele verhaal vertellen; ze geven geen inzicht in de kern en de complexiteit van het werk. Je kunt er de trots op het vak of de professionele puzzels niet mee aantonen. Daarnaast merkten we dat monologisch opgestelde prestatie-indicatoren het noodzakelijke multidisciplinaire samenwerken in de weg kunnen zitten.

We gaan daar straks nader op in en vertellen dan ook wat wij hebben uitgevonden en ontwikkeld. Ter inspiratie en in de hoop dat zich ook elders mooie praktijken ontwikkelen, waar wij weer van kunnen leren.

Maar voordat je met rijker verantwoord en aan de slag gaat, is het goed om stil te staan bij de vraag: waarom willen we dat? Wat bevalt ons niet meer? Waar hopen we op ... en wie zijn 'ons' eigenlijk? Wie mogen meepraten over andere manieren van verantwoord en?

Het onderzoeken en verwoorden van je motivatie, geeft je onderweg de mogelijkheid om zelf de zin en onzin te beoordelen van wat wordt aangeboden en wat zich aandient. Het helpt je bij de koers zoeken en de koers houden. Kortom: het antwoord op de vraag waarom je rijker wilt verantwoord en, kun je niet uitbesteden.

2

Op zoek naar een geloofwaardig antwoord op de vraag of je goed werkt

De zoekvraag die we ons stelden was: hoe geef je - voor jezelf en anderen - geloofwaardig antwoord op de vraag of je goed werkt? Ons uitgangspunt is dat publiekelijk verantwoorden een vanzelfsprekend onderdeel is van goed werk.

Verantwoorden hoort erbij. Maar de vraag is natuurlijk wel hoe je dat doet. Hoe kun je je verantwoord, zodanig dat je recht doet aan de complexiteit van het werk? Niet als *keeping up appearances*, maar verantwoorden als uiting van volwassen professionaliteit. Dat was de inzet van onze zoektocht. Wij denken dat die zoektocht van groot belang is.

Het is meer dan een technisch-instrumentele inzet. Het is volgens ons ook een morele inzet. Je wilt als professional, als organisatie laten zien hoe je pro-

beert je maatschappelijke verantwoordelijkheid waar te maken. Wat je daarin ontmoet en hoe je daarmee omgaat. De vraagstukken waarmee veel professionals, bijvoorbeeld de politie, de zorg of het onderwijs te maken hebben, zijn taaiere vraagstukken; *wicked problems*.

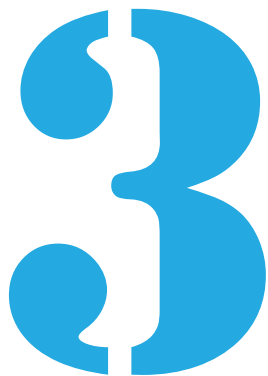
Natuurlijk kun je de taken versmalen tot taakstellingen als 'zoveel dit, zoveel dat' (bijvoorbeeld: bomen, boeven, aanrijdtijden), maar dan raakt er toch iets uit beeld. Dat geldt temeer voor een vraagstuk als ondermijning, waar we in Rotterdam ervaring mee hebben opgedaan.

Zo'n complex vraagstuk laat zich niet zinvol vangen in simpele, lineaire 'als dit, dan dat'-redeneringen. Het betreft complexe, 'moerassige' vraagstukken waarin je op de tast, zo goed en zo kwaad als het gaat, met elkaar begaanbare wegen zoekt. Wat is oorzaak? Wat is gevolg? Wat werkt? Wat is goed? Wat deugt en doet deugd? Je kunt wel doen alsof je vooraf weet wat nodig is en vanaf 'hoge gronden' heldere targets stellen, maar dat helpt niet echt.

Dat is een zwakgebod, armoedig. Met simplistische verhalen kun je misschien wel budget, maar nooit legitimiteit verwerven. In onze opvatting is het van belang om ons fundamenteel te bezinnen op de manier waarop we ons verantwoorden; legitimiteit vragen en schenken.

Dat is uiteraard ook een vraag voor bestuur, politiek en media. Hoe krijg je ruimte voor een niet-simplistische verantwoording? Voor een streven naar goed werk?





Een theorie van verandering als basis van verantwoording: mobiliseren, leren, realiseren

Hoe geef je geloofwaardig antwoord op de vraag of je goed werkt? We hebben dit eerder verkend in diverse branches. Hoewel dat interessante inzichten bood, leidde dat nog niet tot een werkbaar en bevredigend antwoord.

Op verzoek van de leiding van het SGBO Ondernijning in Rotterdam-Zuid (Alex van der Plas) hebben we onze zoektocht vervolgd in Rotterdam in het traject Hartcore, waarin meerdere organisaties werken aan het bestrijden van ondernijning. Echt een *wicked problem*. We hebben daarbij de praktijk van professionals centraal gesteld. Wat is voor jou belangrijk in jouw werk? Wat doe je? Wat laat je daarvan aan anderen zien? Aan wie, hoe en waarom?

Het bleek dat de professionals van Hartcore vol overtuiging en

al doende hun weg vinden en ontdekken wat werkt en wat niet werkt. Daarover wordt op allerlei manieren gecommuniceerd met burgers en partners in de hoop op een vruchtbare samenwerking. We ontdekten langzamerhand dat het in hun handelen, dat je kunt opvatten als een impliciet antwoord op de vraag naar goed werk, draait om drie samenhangende lijnen: mobiliseren, leren, realiseren. Wij ontdekten dat in dat handelen ook een theorie van verandering zichtbaar werd. "Zo denken wij dat het werkt, daarom handelen wij zo."

Dat vonden we een mooie ontdekking. Het leidde zelfs tot een model waarin die drie lijnen van mobiliseren, leren en realiseren in samenhang bijdragen aan legitimering. Dat gaan we verderop toelichten, maar we geven ook alvast een winstwaarschuwing; een model kan zeker behulpzaam zijn, maar als je niet oplet, gaat het ook net zo makkelijk weer in de weg zitten. Reken je dus niet rijk! De kaart is niet het gebied; *ceci n'est pas une pipe ...* Van die dingen ...

Theorie van verandering: mobiliseren, leren, realiseren

Als je goed kijkt naar wat de professionals doen die in Hartcore werken, zie je drie kernpunten in hun aanpak: mobiliseren, leren en realiseren. Dat eerste krijgt veel aandacht. Vanuit de overtuiging dat je ondernijning alleen effectief kunt tegengaan als een breed

scala aan partijen zijn steentje bijdraagt, is er veel ingezet op bewustwording. Je moet mensen en organisaties meekrijgen in het idee dat ondermijning een belangrijk vraagstuk is. Je moet hen uitnodigen na te denken over de manier waarop zij een waardevolle bijdrage kunnen leveren aan het bestrijden of voorkomen van ondermijning. Als de Hartcore-professionals een effectieve uitnodiging doen en mensen meekrijgen, dan zijn ze in hun overtuiging goed bezig. De gedachte is dat zonder die bewustwording, zonder het meedoen, de kans op resultaten gering is.

Het tweede dat ze belangrijk vinden, is het stap voor stap doorgronden van het vraagstuk en leren wat werkt. Werkenderwijs hun aannames toetsen... Het kan overigens ook dat zij juist door die reflectie op het handelen, ontdekken wat hun aannames eigenlijk zijn. Dat onderzoekend handelen, met het oog op beter doorgronden van het fenomeen en snappen 'wat werkt', zien ze ook als een opbrengst van hun (samen)werken. Dat is de lijn van het leren. En natuurlijk is er ook de lijn van het realiseren, de ambitie om écht iets voor elkaar te krijgen. Deze lijn loopt van urgent probleem ('dit willen we niet op zijn beloop laten') naar de verlangde werking ('we hopen dat ons werk deze effecten oplevert'). De effecten kun je niet beloven of garanderen – zo werkt dat niet

met *wicked problems* –, maar je kunt er wel 'naar eer en geweten' aan werken. De gedachte is: we zijn goed bezig als we mobiliseren, leren en beoogde effecten realiseren. Die drievoudige inzet draagt in samenhang bij aan legitimeren. Zo kwamen wij tot het model zoals afgebeeld op pagina 13.

Dit model hebben we vanuit de praktijk ontwikkeld en blijkt ook te werken in de praktijk. Het model maakt het mogelijk om rijker en bewuster te spreken over het waarom en waarvoor je iets doet. Het is een model dat de reflectie op het handelen ondersteunt en helpt aan anderen uitleggen waarom en waarvoor je iets doet. Het kan prikkelen tot bewustere praktijken, tot scherper onder woorden brengen wat je bezielt om zus of zo te handelen. Het kan ook helpen om het gesprek over de inzet en bedoeling met anderen te verrijken; als een uitnodiging aan de ander om de eigen theorie van verandering in te brengen, de eigen inzet en bezieling onder woorden te brengen. Als dat gebeurt, gaat het goed. Maar het gaat mis als het model gebruikt wordt als invuloefening. Dan verdringt het model de presentie en bezieling van de betrokkenen ... dat is zonde en niet de bedoeling.



4

Hoe bedoel je “rijker”?: inhoud, vorm, gesprek (forum/ relatie)

Al doende kregen wij zelf langzamerhand zicht op wat we bedoelden met ‘rijker verantwoord’. Hoe rijker verantwoord eruit kan zien. Dat klinkt wat vreemd wellicht, maar aanvankelijk was het vooral een intuïtie dat verantwoord rijker kan en moet. In het onderzoek leerden we dat het bij het verrijken gaat om:

1. **Rijker van inhoud**, zodat recht gedaan wordt aan de complexiteit van de praktijk. Dit bracht ons bij het denken vanuit een theorie van verandering, voorbij het lineaire redeneren;
2. **Rijker van vorm**, zodat de inhoud betekenisvoller wordt overgebracht. Dit werd duidelijk doordat we de werking zagen van vlogs, infographics, verhalen, filmpjes, teksten, cijfers, leerdossiers ... Een mix van vormen, toegesneden op de situatie en de gesprekspartners;

3. Rijker in het gesprek, de relatie, zodanig dat het tonen van de praktijk leidt tot een onderzoekend gesprek over zinvolle ontwikkeling. Dit met oog op de dilemma's, paradoxen en moeilijkheden die bij het hanteren van *wicked problems* horen. Het is te schraal als na een presentatie van al dan niet behaalde resultaten de duim oordelend omhoog of omlaag gaat. Bij rijker verantwoordwoorden zoeken we een ontwikkeling *van* monologisch, verticaal, oordelend *naar* meer dialogisch, horizontaal onderzoekend ... met klassieke verantwoordingspartijen en ook met burgers en partners. Bij rijker verantwoordwoorden is degene aan wie verantwoording wordt afgelegd niet slechts opdrachtgever en 'toeschouwer' die van afstand een oordeel velt, maar ook betrokken deelnemer, met een eigen verantwoordelijkheid voor zinvolle ontwikkeling. Dan verandert het forum (met wie ben je in gesprek?) en de relatie.

Dit laatste punt is zeker nog geen staande praktijk. Hier en daar merken we dat verantwoordingsgesprekken veranderen en meer gaan over het werken vanuit de bedoeling, een gezamenlijk zoeken naar zinvolle praktijken.

Maar die ontwikkeling is nog kwetsbaar. Het spreekt nog niet voor zich dat met de belofte van rijker verantwoordwoorden de ander (de leiding, het gezag of de politiek) afstand wil doen van het vertrouwde houvast. Van meetbare, telbare, harde resultaten.

Op het pad van rijker verantwoordwoorden kom je, naast de nodige en zinvolle waardering voor de zoektocht, ook gezond wantrouwen tegen: "Ik snap dat het complex is en het is allemaal wel mooi, die filmpjes, verhalen et cetera ... maar laat nou maar eens gewoon en keihard zien wat je voor elkaar krijgt." Andersom kan bij professionals het idee leven dat het bij bestuurders of de leiding alleen maar gaat om de aantallen; daar hangt immers hun financiering vanaf.

Dat gezonde – wederzijdse – wantrouwen vatten wij op als een uitnodiging tot verdere ontwikkeling. Goed verantwoordwoorden vergt niet alleen goede inhoud en aanspreekbare vormen, maar ook het wederzijds vertrouwen dat daadwerkelijk gezocht wordt naar goed werk en zinvolle ontwikkeling.

5

Perspectief: rijk en robuust; belang-stellend besturen

In een gesprek met bestuurders, topambtenaren en wetenschappers waarin de stand van zaken over het rijker verantwoordden werd besproken, kwam ook het thema robuustheid op tafel.

In het Rotterdamse traject hadden we ook al onder ogen gezien dat er, zeer begrijpelijk, behoefte blijft bestaan aan afrekenbaarheid en toerekenbaarheid. Hoe kun je vanuit het (huidige) rijker verantwoordden – dat ook sterk contextgebonden en daardoor moeilijk schaalbaar is – aan die behoefte voldoen? Hoe kun je zicht bieden op het geheel? Hoe helpt het bij prioriteitsstelling, bij de toewijzing van middelen et cetera?

Dat zijn zondermeer relevante vragen, maar, eerlijk gezegd, hebben we daar nog geen antwoord op dat standhoudt in de (interne) politieke arena. Vooralsnog wint de kwantitatieve verantwoording – ondanks de erkenning dat

die vaak verwijst naar een illusie van controle – het nog van rijker verantwoordden – daarin komen de onzekerheden in de complexe werkelijkheid helderder in beeld.

De belofte van rijker verantwoordden wordt erkend, velen hebben er zin in, maar we zijn er nog niet. In de komende tijd willen we werken aan het robuuster maken van de verrijking, zodanig dat het ook in politieke contexten aanvaard kan worden als zinvol alternatief voor de klassieke benadering.

Het lijkt ons daarbij van belang dat we zo realistisch mogelijk willen verantwoordden. Dat wil zeggen: met erkenning (en niet verhulling) van de complexiteit van het werken aan grote maatschappelijke vraagstukken. De wijze van verantwoordden moet de kans op goed werk vergroten, niet verkleinen. Die inzet gaat ook deel uitmaken van de gesprekken met bestuurders en mensen die middelen toewijzen en prioriteiten stellen. Natuurlijk kun je ook de route van de hypocrisie kiezen: maak je niet te druk over de schijn van controle en beheersing, gun de (politieke) ander dat plezier en houd zodoende je handen vrij om zinvolle dingen te doen, in de praktijk én achter de schermen.

Wij zijn geen voorstanders van die benadering, al snappen we wel de verleiding. Wij willen in en vanuit de complexe praktijk echt structureel leren en innoveren. Wij zien

het overigens ook als een morele opgave om zo rijk mogelijk te verantwoorden, om de praktijk niet te verhullen, maar te tonen. Dat maakt het namelijk mogelijk om de gesprekken die ertoe doen – gesprekken over wat wel en niet werkt, over wat nodig is, over wie wat kan bijdragen – echt te voeren.

Belang-stellend besturen

Voor de duidelijkheid merken wij op dat rijker en realistischer verantwoorden ook van bestuurders en de leiding een andere kijk op verantwoorden vergt. Hoe houden zij de bedoeling voor ogen? Hoe maken zij ruimte voor het werken in complexiteit? Hoe ziet voor hen een rijke resultaatverwachting eruit? Wat is een vruchtbare manier om te sturen in complexiteit? Is belang-stellend besturen een zinvolle optie? Je moet nieuwsgierig zijn naar wat zich in de praktijk ontwikkelt en daaraan waarde toevoegen, vanuit het bestuurlijk perspectief en in het licht van de institutionele opgave – “*The gentle art of asking instead of telling*” van Schein.

Het is een wijze van besturen die oog heeft voor het moreel kapitaal in organisaties en zoekt naar mogelijkheden om dat te laten renderen. Het is mooi om te zien dat daar op meerdere plekken aan gewerkt wordt. En wij gaan daar ook mee verder ...





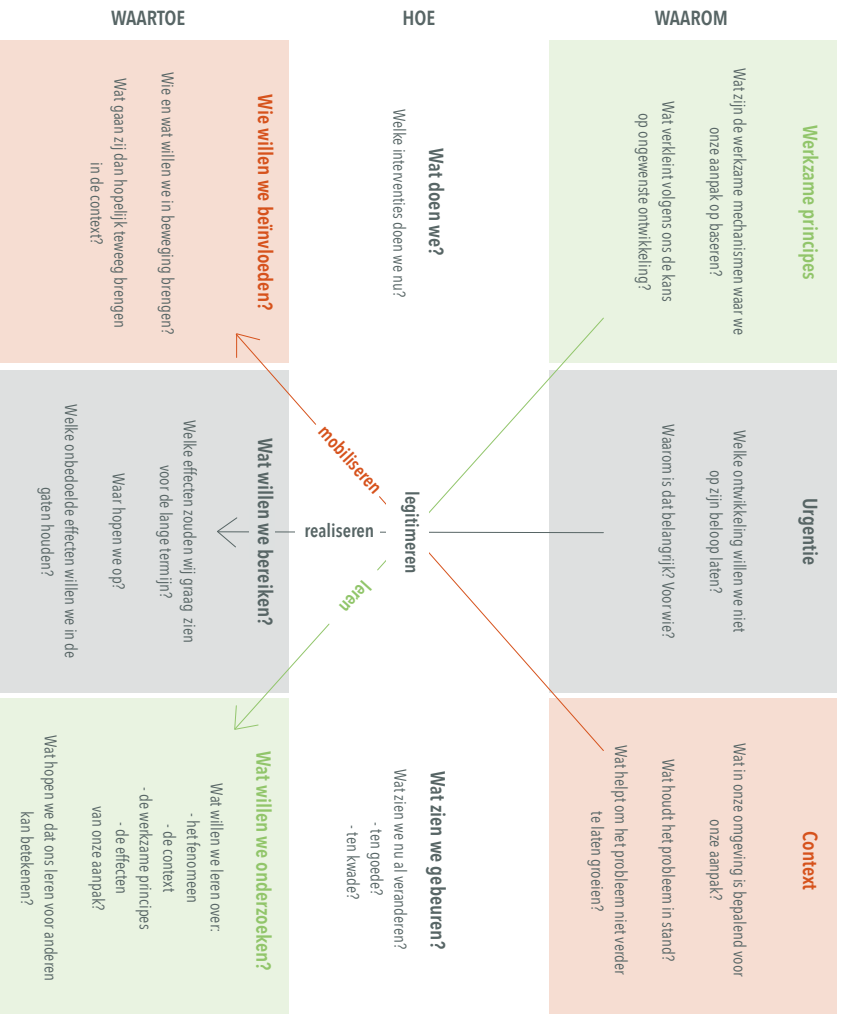
6

Een uitnodiging ...

In deze brochure wordt in het kort verteld waarom en hoe wij werken met rijker verantwoordenden. Wij zien het als een kansrijke weg, maar we zijn er nog niet. De komende tijd gaan we op allerlei plekken hierover nog veel meer leren. Hopelijk werkt deze brochure als een stimulans om zelf met het onderwerp aan de slag of verder te gaan. Wij zouden het heel mooi vinden als je ons daarbij een beetje meeneemt en vertelt over je ontdekkingen ... en dat kunnen ook nieuwe vragen zijn. Laat het ons weten ... dank!

Jan Nap
Joost Vos
Christiaan Los

VERANTWOORDINGSBEELD



Cijfers



Welke cijfers hebben we die inzicht geven in de situatie, de aanpak en de effecten?

Zijn er cijfers die we daarover bij willen houden?

Letters



Welke rapporten en dossiers hebben we waaruit blijkt wat de situatie is?

Welke rapporten of dossiers willen we maken om te laten zien wat we doen?

Dialog



Welke gesprekken voeren we?

Welke gesprekken willen we voeren?
- met wie?
- waarover?
- wat hebben we geleerd?

Beeld & verhaal



Welke foto's, verhalen, interviews, persberichten, filmpjes, blogs hebben we over onze aanpak?

Wat voor producten willen we maken om inzicht te geven in onze bedoeling m.b.t. de situatie, de aanpak en de effecten?

Colofon

Deze uitgave is tot stand gekomen op basis van jarenlang samenwerken aan het thema Rijk(er) Verantwoorden. In het bijzonder danken we de partners met wie we tijdens het actieonderzoek op Rotterdam-Zuid samenwerkten aan rijker verantwoord(en) bij de aanpak van ondermijning. Onze inzichten zijn daardoor verrijkt en het verantwoordingsbeeld dat in deze brochure wordt gepresenteerd, is in die samenwerking ontwikkeld.



Uitgave: Politieacademie/RONT Management Consultants/Politie Eenheid Rotterdam

Januari 2020

Vormgeving: M.C. Vastenhout

Fotografie: T. Bongers

Omslag: Unsplash, Miles van der Looven

Auteurs:

- Jan Nap, Lector Waardevolle Praktijkontwikkeling, politieacademie, jan.nap@politieacademie.nl
- Joost Vos, Partner, RONT Management Consultants, vos@rontmc.nl
- Christiaan Los, Operationeel Specialist, Politie Eenheid Rotterdam, christiaan.los@politie.nl

Meer informatie: www.rijkerverantwoorden.nl

Voor reacties, vragen of exemplaren: neem contact op met de auteurs

© 2020

Alles uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt zonder schriftelijke toestemming van de auteurs. Zegt het voort en maak passend gebruik van bronvermelding.

