

DE WAARDE VAN AMBASSADEURSKRACHT IN DE PUBLIEKE ARENA

Versneld bouwen aan een toekomstbestendige samenleving
met de kracht van ambassadeurs

27.11.2020

Door Charlotte Extercatte van AmbassadorWise i.s.m. Tessa de Haas van Programma Duurzaam Door



Deze conversatie met overheidsambtenaren speelde zich op meerdere plaatsen zo af. Het deed me denken aan een uitspraak van Paul Hawken, één van mijn inspirators, die mij op het pad van ambassadeurschap bracht: 'if you don't name the goal, how can you possibly achieve it'?

Het gesprek met de ambtenaren over dat erop volgde, leidde tot antwoorden op vragen: Welke rol heb je te spelen in de vele en snelle ontwikkelingen rondom transitie opgaves. Hoe kun je daarin opereren. Als organisatie, maar ook als individu? En wat is daar voor nodig? De gesprekken gaven in uiteindelijk veel richting om tot beweging met elkaar te komen in de complexe krachtenvelden van energietransitie, klimaatadaptatie en gezondheid. Er blijkt een gedeelde behoefte aan richting en handelingsperspectief onder de deelnemers in de programma's. 'Het moet anders, maar wat kunnen we anders doen als overheid? Hoe gaan we dit doen? Aan de wil en goede intenties ontbreekt het niet: er zijn veel ambassadeurs in het veld. Mensen die graag willen bijdragen aan positieve verandering in de maatschappij. Ze zijn zo gemotiveerd dat het soms leidt tot frustratie'.

In de afgelopen 25 jaar werkte ik op alle fronten aan de maatschappelijke opgaves: met gemeentes, provincies, rijksoverheid, bedrijfsleven groot en klein, financiers, met studenten en onderwijsinstellingen, de politiek en als ondernemende inwoner. Ondanks alle verschillen en soms zelfs extremen, viel mij op dat er sterke overeenkomsten zijn tussen de organisaties en vooral de mensen die daarin werken aan positieve beweging. Tien jaar geleden kwamen deze perspectieven bij elkaar in een duidelijk patroon wat werkt en wat niet werkt. Toen ontstond mijn bedrijf AmbassadorWise. De formule ontwikkelde zich in tien jaar tijd en in samenwerking met diverse professoren tot een solide raamwerk met fases, stappen en succesfactoren.

In dit artikel geef ik een persoonlijke reflectie vanuit 12 projecten en 10 jaar ervaring in de publieke arena op de vraag: Wat is de rol van overheidsdienaren in het realiseren van de urgente opgaves van deze tijd? En in het bijzonder: wat kan de overheidsambtenaar in het verdelen van zijn budgetten daarin betekenen? De cliffhanger van dit artikel luidt: je kan meer dan je denkt! Veel meer. Het is bedoeld om voor die mensen die zich bezighouden met het stimuleren van initiatieven waarin 'de 5 Os'¹ samenwerken handvatten tot versnellen te bieden. Mijn hogere doel om in de 'Decade of Action'², uitgeroepen door de UN, of de 'NextGeneration EU'³ versneld te realiseren. Vanuit het geloof dat dat kan, omdat -zoals ook uit dit artikel blijkt- we ongelooflijk veel potentieel onbenut laten om die Nieuwe Economie te realiseren. Dit artikel is op verzoek geschreven voor de mensen van RVO Duurzaam Door.

De inzichten konden ontstaan dankzij de vele goede gesprekken met Andre Nijhof, Martin Dees, Jan Willem Meinsma en vele anderen.

¹ Samenwerking tussen overheid, onderwijs & onderzoek, ondernemers en ondernemende inwoners

² <https://www.un.org/sustainabledevelopment/decade-of-action/>

³ https://www.youtube.com/watch?v=7eTGDjSl6Lo&feature=emb_logo

We beschrijven in dit artikel de aanleiding, de begrippen publieke arena en ambassadeurskracht, de resultaten van een analyse van praktijkverhalen en een conclusie in het algemeen en specifiek voor ambtenaren die budgetten verdelen in de context van 5-O initiatieven gericht op de transitie opgaves zoals voorstaan door de UN agenda.

Behoeftte aan een andere manier om tot oplossingen te komen in de publieke arena

De vraag over de eed leidde tot een goed gesprek over de rol van overheidsdienaren in de publieke arena: 'ik vind het soms lastig in mijn werk omdat ik eigenlijk niet goed weet wat mijn rol is'. 'De veranderingen gaan zo snel dat je soms niet meer weet wat je moet doen'. 'Dat er iets moet gebeuren weet ik wel, maar hoe doe je dat?'. 'Beleid sluit niet altijd bij de operatie en dat zou ik wel anders willen, maar daar ga ik niet over'. 'Als we opgaves integraal moeten oppakken, komen er zoveel partijen bij elkaar, bij wie moet ik dan zijn?' en 'het is veel – waar moet ik dan beginnen?' of 'soms heb ik het gevoel dat ik er alleen voor sta en de enige ben die iets positief wil veranderen'.

Wat is de publieke arena?

De publieke arena is gedefinieerd als de agenda die bijdraagt aan een volhoudbaar leven op aarde voor de volgende generaties, de Sustainable Development Goals van de United Nations. De doelen voorstaan 17 complexe vraagstukken die met vele actoren dienen te worden opgelost. Dit zijn zogenaamde Wicked Problems worden gekenmerkt door het feit dat er niet 1 actor meer verantwoordelijk is dan een ander, maar dat er vanuit gezamenlijkheid een oplossing dient te worden gevonden. Hoewel er vaak wordt gezegd 'maar dat is iets van de overheid' in dit soort opgaves, is het juist het samenspel dat tot de beste oplossing voor de transitie opgave moet leiden. Overheid heeft een rol om te spelen maar niet als enige. Dat is voor alle partijen die betrokken zijn een nieuw samenspel en dat kent een specifieke transformatie dynamiek die vraagt om specifieke bijdrage vanuit de overheid. Deze inzichten gaven de gesprekspartners in onze opdrachten handvatten om hun rol als publieke diender verder vorm te geven. Dit gaf 'Ambassadeurskracht'.

Wat is Ambassadeurskracht? Hoe draagt het bij aan versnelde oplossingen?

In tien+-jaar ambassadeursprojecten is ervaren wat werkt en wat niet werkt in de samenwerking van actoren in en tussen organisaties rondom transitie opgaves. Dit is inmiddels uitgewerkt in een aanpak van 10 succesfactoren. Daar waar het proces werkte, werd vastgesteld dat er sprake is van Ambassadeurskracht. Dat staat voor een groeiende beweging van intrinsiek gemotiveerde mensen die zich met elkaar verbinden op basis van waarden en ambities en zo samen werken en elkaar weten te inspireren. Zij werken alleen als individu én zijn daarnaast verbonden in slimme netwerken. In die netwerken komt men door specifiek ambassadeursvermogen samen versneld tot concrete oplossingen te komen voor complexe opgaves. In de publieke arena specifiek gaat het dan om het optimaliseren van het samenspel van burger, overheid, ondernemer en het onderwijs en onderzoek ten behoeve van de publieke zaak.

Belangrijk vertrekpunt voor deze 'ambassadeurskracht' is dat er meerdere strategische oriëntaties zijn voor organisaties om tot concrete oplossingen voor transitie opgaves te komen.

Van oudsher wordt vanuit een instrumentele benadering vertrokken om nieuw beleid te formuleren en dat beleid leidt in de operatie tot oplossingen – in theorie. Hoewel effectief bedoeld is er vaak een kloof tussen beleid en praktijk.

De stewardship oriëntatie voorstaat een aanpak waarbij menselijk handelen en transformatie voorop staat. Deze visie wordt overwegend onderbenut maar is juist cruciaal bij transitie opgaven. Deze voorstaat een verandering van collectieve mindset en een omgeving waarin relaties en netwerken dominant zijn in het komen tot oplossingen in plaats van het individu. De oriëntatie voorstaat een fundamenteel andere grondslag van handelen.

Dat betekent voor een overheid dat sturing meer dient te komen uit een samenwerkende en responsieve overheid, in plaats van enkel een rechtmatige of presterende overheid. De oproep voor



overheid is dan ook om meer veerkracht te ontwikkelen, door niet alleen het door de vraagstukken zo gewenste outside in perspectief te ontwikkelen vanuit de samenleving, maar gelijk ook het vermogen te versterken om om te kunnen gaan met steeds snellere en complexere verandering.

Table I Essential differences between the instrumental and stewardship strategic orientations

Indicators	Instrumental strategic orientation	Stewardship strategic orientation
Focus	Company is central	Connection with issues in society is central
Motivation	Restricted to financial criteria	Encompassing also non-financial criteria
Commitment	Commitment is depending on external forces	Commitment based on passion, dedication and care
Creation of support	Developing a policy, communication and rewarding good results	Emphasizing relevance and giving space and support to people with ideas inside and outside the company
Communication	Communication about actions and results	Communication also about motivations, concerns and dilemmas

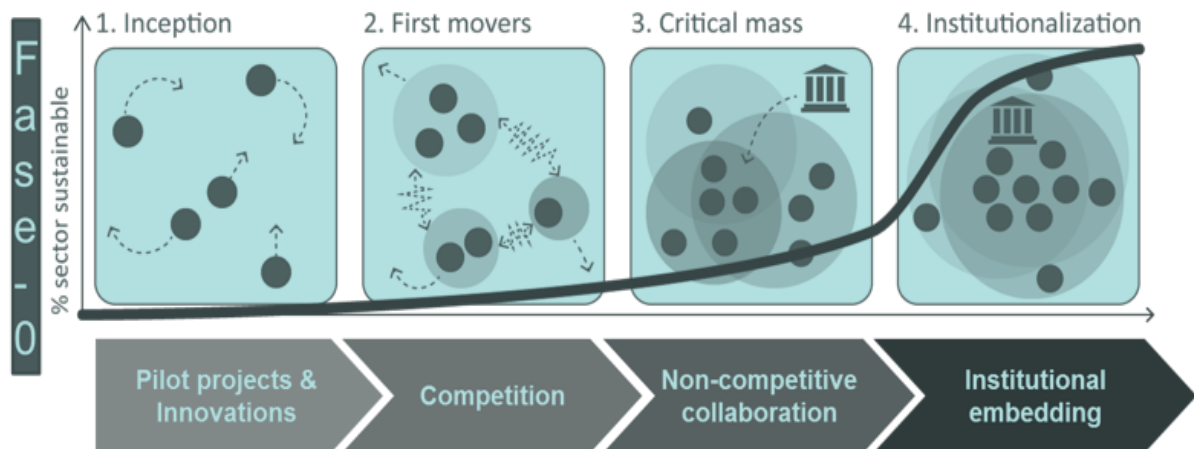
Source: Nijhof and Jeurissen (2012)

Volgens de theorie zorgt een stewardship oriëntatie met aandacht voor veerkracht om krachtig leiderschap op alle fronten dat de juiste randvoorwaarden creëert, zoals tijdelijke structuren en lerende communities die gericht bijdragen. Met focus op de karakteristieke momenten in transitieprocessen (ook translaties genoemd) die bijdragen aan golven van verandering. En waarbij de energie wordt gestopt in ambassadeurskracht als motor voor de verandering. Ambassadeurskracht komt voort uit de coalities van mensen die willen en wiens mindset en inspanningen versterkt worden. Dit vraagt om gedrag van 'de bevlogen dienaar die ongemakkelijke feiten onder ogen wil zien, daarin positie durft te kiezen en bereid is het debat aan te gaan, zijn stem te verheffen en zelf grenzen stelt'. In de communities van informeel leiderschap wordt vervolgens geleerd van het omgaan met complexe uitdagingen en dit wordt in feedback loops verder gebracht door het formele leiderschap.

In de praktijk zien we dat er veel vragen leven en dan met name : HOE organiseer je de verandering die nodig is voor de transitie opgaves? Hoe krijg je daarin mensen mee? En wat kunnen ambassadeurs dan doen?

Opvallend is dat de vragen die gesteld worden om als expert adviseur een rol te spelen vaak niet gericht zijn op het inhoudelijk ontwerpen van een ontwikkeltraject om stappen te maken. Terwijl dat juist onze bijdrage is. Er wordt gevraagd om klassieke en losse interventies zoals een evenement of een workshop, een pilot of een project hier of een actie daar. Er zijn wel projecten, maar vaak niet verbonden of onderdeel van een meerjarenstrategie. Er zijn individuen die zich hard maken, maar daarmee niet de organisatiestrategie per se voorstaan. Dit duidt op Fase 1 van 4 waarin de transitie zich bevindt. In sommige gevallen is het 'druk in het veld' en dan spreken we over Fase 2: de fase van competitie. Daadwerkelijke doorbraken en doorontwikkeling naar volgende fases lijken in de projecten achterwege te blijven, simpelweg omdat ze niet op die beweging zijn ingesteld. Vanuit rechtmatigheid en prestatie lijkt de overheid daarmee de doelen niet te gaan halen. Daarom moeten we het gaan hebben van de samenwerkende overheid en de veerkrachtige overheidsrol. En de rol en financiering van consultants als experts. Die hebben het vermogen om de snelheid op te voeren van de processen om tot oplossingen te komen.





Figuur: Simons e.a. – Market transformation (2013/2020)

Hoe werkt Ambassadeurskracht in de praktijk als manier om versneld tot oplossingen te komen in complexe krachtenvelden? We kennen twee elementen in de aanpak: het scheppen van voorwaarden om tot beweging te komen en het richten en faciliteren van de beweging zelf.

De praktijktrajecten leren ons dat er nog veel kan worden geoptimaliseerd tussen de vraagstelling en de opgave en de context die er ligt. De vraag van een opdrachtgever gaat bijvoorbeeld over het faciliteren van de beweging, terwijl de randvoorwaarden niet op orde zijn. Of om een bepaalde oplossing die niet past bij de transformatiefase waarin de organisatie(s) zich bevinden.

‘Every movement has its own look and feel’, zoals Ursula von der Leyen stelde in haar State of the Union van 2020. Dat heeft tevens te maken met de volwassenheid van de transformatie opgave. Waar staan we met de partijen: aan het begin met experimenten en ‘projecten om van te leren’ of werken we al echt aan een multi level agreements in de gehele markt?

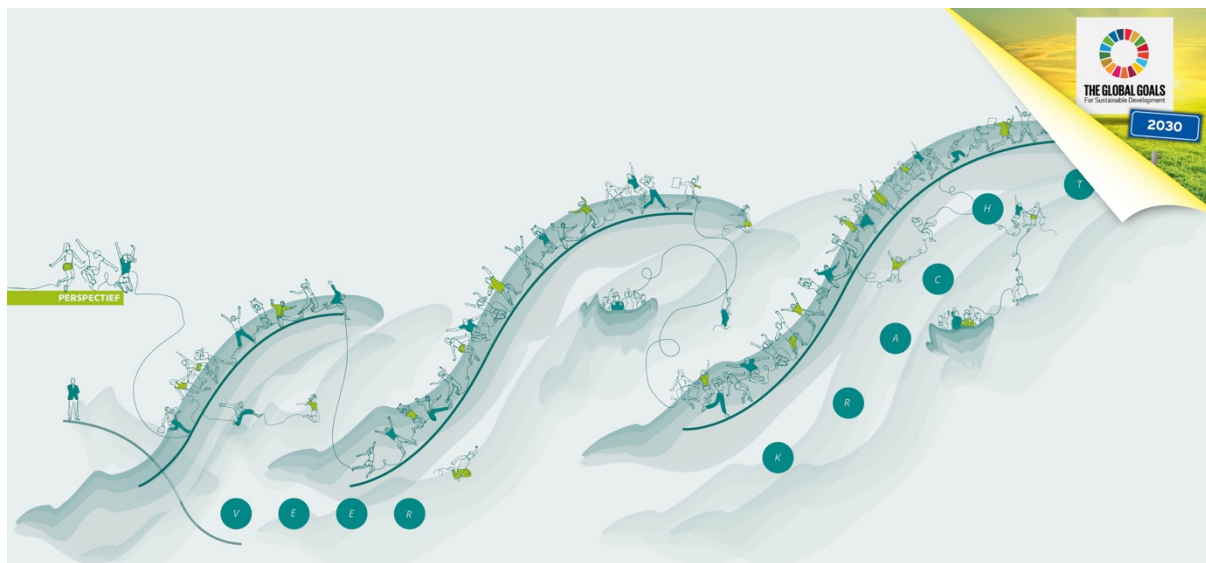
Eerst weten waar je staat, dan kun je in beweging komen en deze gaan versterken – is het vertrekpunt. De meeste projecten die we deden zitten in de eerste of tweede fase van de transformatie. Twee partijen wisten deze in een paar jaar tijd door te ontwikkelen naar het begin van fase 3. Opvallend was dat de vraag aan ons voorafgaand aan een opdracht bijna altijd gingen over het realiseren van oplossingen die passen bij fase 3, terwijl het initiatief daar nog lang niet aan toe was omdat daartoe geen randvoorwaarden waren georganiseerd. En ook opvallend dat er op oplossingen werd uitgevraagd, waarbij de vraag is of dat voor de ambassadeurs wel de juiste oplossing voor die uitdaging was.



Vanwege dominant instrumenteel leiderschap is de menselijke factor vaak de ontbrekende factor in trajecten waar de middelen voor transitie naar toe gaan. Dit wordt ook zichtbaar in het model van Van der Steen e.a. (2014), waarbij van binnenuit en op resultaat sturen dominant is dan vanuit randvoorwaarden sturen in samenwerking met de samenleving zelf. In de opdrachten is een opvallende resultaatgerichte sturing en minder aandacht voor integraliteit en gewenste effecten.

Naast algemene inzichten uit onze projecten zijn de bevindingen hieronder verdeeld in zaken over de randvoorwaarden om tot beweging te komen en de beweging zelf – in lijn met de tien succesfactoren van ons model. De randvoorwaardes zijn dan het hebben van een duidelijke voorstelbare visie, het in kaart brengen van het betrokken ecosysteem in de geïdentificeerde fase, weten wie de energie in de beweging vormen en welke ruimte er is om tot beweging te kunnen komen.

- In alle projecten ontbreekt bij aanvang de gedeelde visie op de vraagstukken en de toekomst, terwijl daar de transformatie mee begint. Ook blijkt dat men zich niet bewust is van het feit dat er meerdere strategische oriëntaties mogelijk zijn. Als men wel tot die gedeelde visie komt ontstaat er een positieve sfeer en gevoel van 'maar dát kunnen we wel' en 'daar wil ik graag aan bijdragen' of 'dit geeft het gevoel van richting wat ik altijd zocht'.
- Specifiek het werken aan gewenst gedrag en een duidelijk startpunt i.p.v. enkel sturen op feiten en cijfers geeft vervolgens focus: waar staan we nu en wie moet er wat anders gaan doen om tot de gewenste stap vooruit te komen? Door in kaart te hebben welke actoren en soms ook factoren een rol spelen in het ecosysteem, kan handelingsperspectief worden gecreëerd: bij wie willen we wat bereiken en in welke volgorde. In de praktijk wordt er geen tot onvoldoende tijd gecreëerd voor deze analyse. Specifiek voor ons als externe expert zien we dat deze werkstap gezien wordt als 'acquisitiewerk' in plaats van een cruciale vaardigheid om tot oplossingen te komen en dat maakt een gezonde business case onmogelijk met als gevolg dat expertise van buitenaf niet optimaal wordt benut en dat maakt het leerproces suboptimaal. Dat maakt het lastig om een gezonde business case van de opdracht te maken.
- Er blijken vaak al vele kiemen actief, zonder dat deze van elkaar weten of zijn soms gefrustreerd vanwege het uitblijven van erkenning. Door vast te stellen waar al beweging is, kan ook vastgesteld worden wat nog nodig is om er meer van te maken. Dat doen we aan de hand van een Kansenkaart. Door dan vast te stellen waar al de juiste dingen gebeuren - 'mensen die energie geven' – ontstaat een beeld van de beschikbare positieve collectieve mindset. In de praktijk blijken dat meer mensen te zijn dan men vooraf denkt. Ook zien we specifiek in overheid dat er binnen afdelingen en 'directies' veel initiatieven lopen die op elkaar lijken en dat brengt 'innovatie scepsis' met zich mee. 'Het komt toch niet verder'. Terwijl juist in elke opdracht is gebleken dat er ontzettend veel positieve beweging is.
- Vervolgens is de vraag of er voldoende ruimte is om tot beweging te komen: wordt het menselijk handelen gericht op doelen die ook daadwerkelijk bedragen aan ander gedrag, we noemen dat de effecten. Het loopt structureel vast als programma's met termen als duurzaamheid of andere 'niche vocabulaire' en wanneer deze los van de kernactiviteiten worden georganiseerd. Alignment van doelen en handelen is cruciaal om de ruimte te bieden voor vernieuwing, samen met tijd en ruimte. Maar ook het organiseren van een stimulerende omgeving, zowel bewust als onbewust beïnvloedend, maakt ruimte. Met als minimale eis dat de bestaande doelen geen tegenkracht vormen op de gewenste verandering. Financiële middelen zijn vaak meer beschikbaar dan men vooraf denkt, maar bevinden zich in 'de andere portemonnee'. Ruimte ontstaat ook uit zelf meer ruimte claimen en die kansen goed in beeld te hebben. Specifiek in de aanpak van complexe vraagstukken dient de ruimte aangepast te worden op de adaptieve manier van werken, waarin we outputgericht werken met gewenste effecten, kaders qua beschikbare resources, momentum en doorbraken en de menselijke factor en andere factoren als versterker.



Figuur: Veerkrachtmodel – in 10 stappen naar veerkracht

Bron: www.ambassadorwise.nl/aanpak

- | | |
|---|---|
| <p>1 Visie hebben Kunnen verwoorden waarom en waartoe de beweging dient. Maatschappelijk perspectief blijft de voorwaarde voor succes</p> | <p>5 Kompas formuleren Tot een voorstel en gedeeld beeld komen van de gewenste situatie, weten wat de huidige situatie is en welke waarden relevant zijn</p> |
| <p>2 Ecosysteem creëren Gezamenlijk in beeld hebben wie in beweging is en waar deze beweging te beïnvloeden</p> | <p>6 Rollen verdelen Met elkaar afstemmen wie welke waarde toevoegt in het geheel vanuit meervoudig perspectief: functie, belang, ambitie en motivatie</p> |
| <p>3 Energie geven Weten waar mensen zich reeds positief en proactief inzetten voor de verandering - die groep werkt aanstekelijk</p> | <p>7 Actie met ambitie definiëren Weten wat je binnen je eigen invloedssfeer maar buiten je comfortzone wilt bereiken</p> |
| <p>4 Ruimte maken Gebruik maken van momenten en middelen die al beschikbaar zijn om verandering vorm te geven en beweging te versterken en waar nodig interventies toevoegen</p> | <p>8 Community bouwen Met andere ambassadeurs aan de slag: van elkaar leren, de ander stimuleren en de kracht van het netwerk weten te benutten waar nodig</p> |
| | <p>9 Horizon herijken Tussentijds gezamenlijk vaststellen of je individueel en collectief nog op koers ligt. Successen worden gevierd</p> |
| | <p>10 Trots en transparant zijn Trots delen en anderen laten zien waar vooruitgang wordt geboekt, successen zijn behaald of mislukkingen tot verbetering hebben geleid</p> |

Wat is de ervaring van 'beweging' in de transformatie programma's?

Beweging gaat over kleine groepen van mensen met diverse achtergronden uit het ecosysteem die met elkaar werken aan individuele en/of collectieve opgaves. Uit het model en de theorie weten we dat beweging voor transformatie processen werkt als we werken met tijdelijke kaders en duidelijke gedeelde ambities en gewenste effecten. Eenmaal in gang gezet, wordt voortgang aantoonbaar, voelbaar, deelbaar en eerbaar gemaakt. Daarmee geeft het enerzijds inzichten om van te leren en anderzijds energie voor een vervolgbeweging. Vervolg, omdat het proces zorgt dat er momentum wordt gecreëerd en een bepaalde richting wordt ingezet.

Ook hier zijn algemene bevindingen, met als belangrijkste de attitude van de opdrachtgever cruciaal. Opvallend is dat zij die aan het stuur staan van de transformatie opgaves gewend zijn om vanuit een dominant prestatiegericht en instrumenteel denkkader te werken. Hulde voor hen die de stap durfden te zetten richting het voor hen onbekende om deze aanpak te gaan proberen. Daarin zijn het geduld om deelnemers de kans te geven om door het proces te gaan en het aandacht houden bij het proces de uitdaging. Voorafgaand valt op dat het soms lastig is om te laten merken in de groepsbijeenkomsten dat men bepaalde dingen niet weet of lastig vindt. Tijdens opdrachten wordt

een programma soms ingehaald door de tijd, door een reorganisatie uit andere hoek of een ander programma wat dominant wordt – vaak onvoorzien of buiten de invloedsfeer van de opdrachtgever. Als het gelukt is om door het programma heen te gaan komt men tot de conclusie dat het veel energie en inzichten en vooral vertrouwen geeft om gericht de ambassadeurskracht als cruciale resource in te zetten. Als een dominosteen die andere dominostenen aantikt en zo beweging in gang zet. We noemen dit sprints – een tijdelijke vorm van organiseren. Vergelijk het met het idee van een expeditie. Opdrachtgevers die de nieuwe koers kozen, beginnen vaak met kleine stappen en gedeeld opdrachtgeverschap. Die keuze staat soms een vliegende start in de weg omdat het meer tijd kost om de afspraken te maken dan om samen de positieve nieuwe ervaring tegemoet te gaan, die later in het proces zorgt voor een grotere en betrokken bijdrage in de samenwerking. De kosten gaan hier dan voor de baten uit en dat vraagt een ondernemende houding van hen die investeren.

In een sprint zijn zes succesfactoren en deze noemen we KRACHT-sprint. Daarin zijn de volgende zaken opvallend.

Het programma vraagt meer aandacht dan men gewend is, om stil te staan bij de persoonlijke en collectieve kompassen van de betrokkenen van de sprint. Waar staan we voor als individu en groep en wat is onze gezamenlijke *challenge*. Men weet dan van elkaar waar men voor gaat en staat en wat men komt brengen en halen.

Als dat goed in beeld is, is er een sterke basis om met elkaar aan de slag te gaan en resources uit te wisselen.

Door de roldefinitie goed uit te klaren, wordt overzicht en handelingsperspectief helder en staan deelnemers op scherp om vol vertrouwen tot ‘actie met ambitie’ te komen. Dat is de derde succesfactor.

Afhankelijk van de hoeveelheid ruimte uit de randvoorwaarden, is dit een collectieve actie of juist individuele actie. Soms is hier koudwatervrees aan de orde, maar meestal is het een podium voor ambassadeurs om zich buiten de comfort zone te begeven en eigenaarschap en ondernemerschap te ontwikkelen.

In een community wordt vervolgens ervaren dat de individuele acties gesteund worden en verrijkt worden met de kennis en kunde uit het netwerk. Het werken in een community wordt ervaren als een ‘snelkookpan’, al heeft het begrip helaas ook last van deflatie als woord, door de vele niet functionerende -vaak online - communities die er zijn.

De grote hoeveelheid feedback die in een community ontstaat, heeft als opvallend kenmerk dat het veel waardevolle lessen bevat, maar daardoor ook als spannend wordt ervaren. Ook hier wordt soms weer koudwatervrees gemerkt: wat zou de opdrachtgever hiervan vinden? Als het de groep lukt om weer in het gevoel van de Kompassen te komen (waar doe ik het voor, wat is onze gezamenlijke challenge) en de stap wordt gezet om zich op het juiste front te presenteren met feedback en oplossingen uit de Acties, dan zien we op inhoud en proces mooie resultaten. Op proces dat communicatie zichzelf organiseert en er echt goede gesprekken worden georganiseerd. Soms uit zich vermoeidheid omdat er eigenlijk toch niet genoeg ruimte was voor deelnemers om deel te nemen. Of ze zijn al een tijd bezig en niet meer vol energie. Op inhoud zien we dat middelen voor de oplossingen er vaak wel zijn en er veel meer kan dan we vooraf denken als we de krachten bundelen. Het kost deelnemers relatief moeite om scherpe hulpvragen te stellen en deze te mobiliseren. Daar is meer support voor nodig – wat in de eerste ronde van opdrachten vaak niet mogelijk is. Met enige tijd om een sterke community te worden, vervolgens sprints en aansluiting van Directie, HR en COM of andere -externe- stakeholderfuncties zoals gelijkgerichte overheidsinitiatieven, werkgeversvertegenwoordiging of bankiers, krijgt dit kracht. Daarom noemen we dit proces ook een ‘KRACHT-sprint’. Met als algehele conclusie: er kan meer dan je denkt!

Daar waar de ambassadeurskracht' volop tot bloei kwam in de projecten, daar was er een kleine groep mensen in staat om gedeelde en voorstelbare visie op de transitie te maken en deze in een ecosysteem tot leven te wekken. Zij richten daarbij hun energie op het herkennen en mobiliseren van ambassadeurs en ruimte voor deze mensen, zodat zij in de publieke arena een bijdrage kunnen leveren aan het oplossen van de transitie opgaves.

Wat zijn de lessen tot zover vanuit overheidsoptiek?

'We hebben simpelweg meer mensen nodig om tot de benodigde transformatie te komen als we de samenleving toekomstbestendig willen houden. Veel meer' 'En snel – sneller dan nu gebeurt'. Deze uitspraak resoneert sterk bij opdrachtgevers en deelnemers van programma's. Het besef van noodzaak en nut is er wel, maar hoe organiseer je dat? Dat is de meest gestelde vraag. En als men dan van start wil met het traject is er vaak koudwatervrees, want die 'andere manier' is onbekend. Het brengt een andere manier van leiderschap, organisatievermogen en strategische oriëntatie met zich mee.

De publieke zaak is tegenwoordig een zaak van iedereen. Dat besef en dat dat een ander vermogen vraagt van de betrokken overheidsambtenaren, leeft volop. In de programma's oefenen we met dat nieuwe collectieve gedrag, wat voornamelijk bestaat uit een meer naar buiten gerichte houding met visie op het systeem en de eigen rol en waarde van het netwerk. Daarin realiseert men zich dat specifiek het netwerk waarin men werkt van waarde is om versneld tot vooruitgang te komen. Opvallend is dat in decentrale overheid - gemeentelijk en provinciaal niveau – minder contact is met de Visie en Kompassen en het veerkrachtig werken dan op overheidsniveau op niveau van opdrachtgevers, met uitzonderingen op de regel. Bestuurlijk is dit beeld dominant, in de netwerken van ambassadeurs zit in alle organisaties ongelooflijk veel potentie. Er zijn veel mensen op alle niveaus in de overheid die wel willen. Zij hebben daarvoor wel een duw in de rug nodig door middel van erkenning en de juiste randvoorwaarden. Het vraagt bereidheid van het bestuurlijk gremium om zich te willen verdiepen op de randvoorwaarden en het vraagt bereidheid van deelnemers om zich te organiseren en bij te kunnen dragen. Als de transformatie arena's daadwerkelijk tot stand komen, dan spat de energie en actie er af.

We stellen vast dat in veel van de opdrachten de 10 succesfactoren hooguit 1 of 2 factoren zijn of worden ingezet. De belangrijkste conclusie is daarmee dan, dat er nog ongelooflijk veel potentie is om te ontginnen. En dat die potentie onvoldoende benut wordt.

Een tweede belangrijke conclusie is dat gewenste verandering komt in golven en dat men in verschillende volwassenheid en fases kan zitten van een transformatie onderwerp, maar dat die oriëntatie vaak niet plaatsvindt.

En tot slot dat de randvoorwaarden voor transformatie (VEER) bepalen of een beweging kan slagen.

De grootste kansen liggen in het ontwikkelen van deze randvoorwaarden voor transformatie (De 4 elementen VEER) binnen de overheidsomgeving om tot beweging te kunnen komen. 'Aan de voorkant de juiste randvoorwaarden organiseren' en dan ontstaat de beweging vanzelf en misschien nog wel sneller dan men had durven dromen. En dan is er ook vermogen om daar mee om te gaan.

Willen we dat? Dan beginnen we deze programma's met een sterk krachtteam dat zich bewust is van een duidelijk startpunt en een aantrekkelijke, voorstelbare visie waarom en waartoe er beweging op transformatie onderwerpen nodig is. Het is bekend welk ecosysteem betrokken is en waar de beweging al gaande is – waar de energie in de organisatie(s) aanwezig is waar meer van moet worden gemaakt. Voor men van start gaat en de opdracht voor vervolgfase kan afkaderen, is duidelijk welke ruimte er al is en welke nog gecreëerd moet worden om een eerste sprint met elkaar te organiseren. Een ruimte waarin wordt gekeken naar krachten die de gewenste beweging versterken en kunnen beperken (tegenkrachten) en waarin aandacht is voor communities, lerend



vermogen en een doorgaande beweging. Sommige termen hebben voor opdrachtgevers of deelnemers een negatieve lading, en dat is iets waar gezamenlijk een oplossing voor moet worden gevonden en soms eigen ‘taal’ voor wordt ingebracht. ‘Every movement has its own look and feel’.

Wat is de rol van de expert?

Als consultant brengen we waarde in het helpen opbouwen van transformatievermogen. Ambassadeurskracht is eigenlijk de shortcut naar veerkracht. Alleen is het geen makkelijk speelveld om in te opereren en die waarde ook daadwerkelijk te creëren. De business case is niet houdbaar in de eerste fase van het projecten, die juist dan zo relevant is voor overheid. De relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer in dit soort trajecten is uitdagend en echt anders dan regulier. De opdrachten wil men graag klein starten om te kunnen verkennen en experimenteren of het wel gaat werken, en dat biedt dan weer te weinig ruimte om echt relaties op te kunnen bouwen en slagen naar vertrouwen in het resultaat te maken. In principe kan deze rol ook door overheid of andere partijen zoals werkgeversvertegenwoordiging worden vervuld, mits er voldoende kennis van transformatie en transformatievermogen aanwezig is.

De rol van de overheidsambtenaar met budgetten te verdelen voor 5-O initiatieven kan hierin uitkomst bieden, door specifiek op de opstartfase en het creëren van de eerste twee randvoorwaarden visie en ecosysteem een bijdrage te leveren in de kosten voor externe support. Die zullen de ‘versterker’ zijn die zorgen voor het eerder genoemde ‘domino effect’ verderop in de fases van de transformatie. Soms is het zelfs nodig dat een ambtenaar dan wijst op de noodzaak om een andere aanpak te kiezen om de investering doelmatiger en doeltreffender te maken en dus ontwikkelgerichte transformatie te organiseren. Idealiter komt dit uiteindelijk ook in de ‘inkoopcriteria’ te beïnvloeden van de externe expert of een andere transformatie. Het is dan een uitdaging om te zorgen dat het speelveld eerlijk blijft en geen oneerlijke concurrentie ontstaat. Het is aan de expert om actief te voorstaan dat sociale innovatie daadwerkelijk sneller resultaat oplevert dan de leidende aanpakken en waar dan concreet ‘haakjes’ zijn om het bestaande beleid te gepast bij te stellen. Hoe meer ruimte daarvoor kan ontstaan, hoe meer collectieve waarde ontstaat. RVO met Duurzaam Door kan hier een level playing field bieden en helpen organiseren – uiteindelijk is er zoveel potentie dat de taart in de markt groot genoeg is voor iedereen. Het is interessant om verder te verkennen welke vorm daar bij past, maar dat is niet de scope van dit artikel.

Wat gaan overheidsambtenaren die werken met 5-O kiemen (anders) doen?

Er ligt heel duidelijk een grotere rol voor ambtenaren uit de overheid om het werk aan de transformatie opgaves te versnellen. Groter dan dat deze nu gemiddeld genomen wordt vervuld. Zoals in de paragraaf hierboven beschreven, is de overheidsambtenaar met budgetten de partij die de toon zet van de eerste beweging die zo nodig is om te starten met elkaar, met het juiste startpunt en de juiste vraag als vertrekpunt en voldoende ruimte en externe support in minimaal de eerste drie ontwikkelfases. We pleiten dus om een gefaseerde grotere bijdrage in plaats van vele, versnipperde kleine subsidies met duidelijke criteria voor het stimuleren van transformatievermogen in een doorlopende lijn.

Het doel van die support is om de juiste hoeveelheid ruimte te helpen maken om eerste ervaringen op te doen met nieuwe manieren van werken. Niet als ‘one offs’ maar vanuit een duidelijk startpunt, de juiste mensen aan tafel en een gezamenlijke wens tot een lerend proces met meerdere fases. Dus één financiering met meerdere fases. Die constructies bestaat waarschijnlijk nog niet, maar willen we met klem adviseren. Dan ontstaat er een prikkel om over middellange termijn en te denken en vervolg in beeld te houden. Juist daar kunnen overheidsfinanciers een bijdrage leveren: dit proces vraagt om aandacht en drempelverlagende financiële middelen om begeleid dit proces door te lopen.

Maar let op: geld is niet het enige dat hier bijdraagt. Misschien nog wel het minste van de andere factoren die zullen bijdragen. Overheidsfinanciers wordt gevraagd ‘to step in the ring’: Neem deel

aan het programma, volg de inhoudelijke ontwikkeling, endorse de transitie die wordt voorstaan ('wij vinden dit belangrijk') en help de visie vanuit persoonlijk leiderschap en zet ook contacten uit netwerk in. Ook: mede in samenwerking met communicatie professionals met visie - zichtbaar maken wat er gebeurt. Een leider en groep die voelt dat een reis niet makkelijk is maar steun heeft vanuit de rijksoverheid, krijgt energie en kan zijn collega's laten zien: kijk, wat hier gebeurt is veelbelovend. Dan gaat de bal rollen. Met ook een community van dergelijke pionierende overheidsambtenaren, wordt dit een lerende ervaring met als gevolg dat de financiering van transformatie zo steeds sterker wordt en ...versnelt oplossingen helpt realiseren van de transformatieopgaves. En dan komen er meer. En meer. En ze werken steeds slimmer.

En nu?

De komende tijd komt er een stroom van kansen voorbij om de nieuwe manier van opdrachtgeven als ambtenaar in de context van 5-O initiatieven vorm te geven. De kansen zijn groot, maar worden ze ook herkend? Beleid wordt bijgesteld, projecten ontstaan, regiodeals worden vormgegeven en niet te vergeten : corona veerkracht wordt nu georganiseerd. Ideaal momentum om de nieuwe manier van werken in te voegen. Het vraagt niet om nieuwe kaders of om nieuw labelling van geldstromen. Het gaat om het alloceren met lef en daar waar het lukt, de bal aan het rollen te krijgen.

Wie gaat de uitdaging aan?

Referenties:

"De opgaves van deze tijd zijn niet eenvoudig. Hoe krijg je mensen en organisaties mee in het vinden van de juiste oplossingen? Wanneer we blijven denken vanuit klassieke structuren en systemen zijn we niet in staat om de handelingssnelheid en uitvoeringskracht te realiseren die we nodig hebben. Het is nodig om de uitdaging van overmorgen te verbinden aan de pijn en de kansen van vandaag. Gedeelde ambities en persoonlijke inzet van mensen vormen de drager van beweging en resultaat. De kennis en ervaring van AmbassadorWise heeft ons geholpen om op een andere manier naar veranderingen te kijken."

Auke is sinds enkele jaren betrokken bij de regio ontwikkeling van Zwolle vanuit ondernemersperspectief.

Auke Oosterhoff
Regiomanager VNO NCW Midden

""Beleid en praktijk moeten meer aansluiten en integraler worden ingericht.

Ik geloof in de ambassadeursaanpak als manier om die verandering solide te versnellen. Dat geeft - wat ik graag noem-publieke kracht!"

Martin en Charlotte kennen elkaar sinds 2002 Martin introduceerde Charlotte in de publieke arena.

Martin Dees
Expert Publieke Verantwoording
Ex-hoogleraar Public Auditing & Accounting
Nyenrode Business Universiteit

"The most important work today is highly systemic and deeply personal.

Het is mooi om met AmbassadorWise te mogen ervaren hoe deze werelden bij elkaar worden gebracht in korte maar krachtige trajecten met gegarandeerd resultaat. Ik volg met aandacht de lessen die steeds weer worden toegevoegd aan het uitgebreide repertoire van AmbassadorWise".



Andre werkt samen met Charlotte in het programma Frontrunners in Stewardship sinds 2017 vanuit eenzelfde fascinatie voor de kracht van ambassadeurs: Andre vanuit theorie en Charlotte vanuit de praktijk.

Andre Nijhof
Professor Stewardship & Sustainable Business
Business Universiteit Nyenrode

“Het geeft energie om van elkaar te weten waarom je voor een verandering gaat. Het werd verrassend persoonlijk. Dat gekoppeld aan visie en rollen, gaf ons team richting, overtuiging en moed bij onze inspanningen om de klimaatdoelen te halen.”

Aart Kees werkte in twee opdrachten met AmbassadorWise vanuit een samenwerking tussen AmbassadorWise en Universiteit Nyenrode Business Universiteit in het programma Frontrunners in Stewardship.

Aart Kees Evers
Opgave manager Energietransitie, Klimaatadaptatie en Circulaire Samenleving
Provincie Utrecht

“De manier van werken zoals AmbassadorWise doet is anders dan we gewend zijn. De onderwerpen vragen al om vaardigheid met verandering. Het is niet eenvoudig om in de toenemende dynamiek te werken als overheid.

Het werken met de AmbassadorWise aanpak hielp ons daarbij en had een verfrissend effect. Met visie en doorzettingskracht en concrete handvatten pleit AmbassadorWise voor meer sociale innovatie in de publieke arena. Ik zie in de praktijk dat het goed werkt. De aanpak verdient meer daglicht”

Rob Tax werkte van 2017 tot en met 2019 met AmbassadorWise in twee opdrachten

Rob Tax
Programmamanager Duurzaamheid
Gemeente Steenwijkerland
En vml. Alliantie Nieuwe Energie Overijssel



Wie is AmbassadorWise



AmbassadorWise

- Eén van de vijf transformatie experts in Nederland
- Expertteam van 4 personen en een slim partnernetwerk, opgericht in 2010
- Charlotte Extercatte is oprichter en Geanne van Arkel Associate van AmbassadorWise
- Unieke en bewezen sociaal innovatieve aanpak
- Ervaren met alle stakeholders van de Nieuwe Economie: rijk, provincie, gemeentes, grote en kleine ondernemers in binnen- en buitenland, stichtingen, ondernemende inwonersrol, wetenschap en onderwijs, politiek en multistakeholder initiatieven.
- Voortgekomen uit transformatie pionier Interface, multi award winning bedrijf met vele duurzame innovaties, mede versneld gerealiseerd door de ambassadeurs.
- MVO Manager van het Jaar 2018 en genomineerd als enige sociale innovatie in de GreenQuest Top 40 en de Duurzame Top50.
- Werkt samen met Nyenrode Business Universiteit en Radboud Universiteit Nijmegen.
- Auteur van diverse artikelen en co-auteur van diverse boeken

