

Afscheidscolumn congres GOVLAB010, 28 september 2023

Het was januari 2021 en mijn proefschrift was nog niet af – hoewel er vier jaren verstreken waren. Met veel moeite heb ik bedongen dat ik nog mijn proefschrift af mocht schrijven, want professor Van Buuren wilde heel graag dat ik alvast aan de slag ging met GOVLAB010 – een een of ander clubje in oprichting. Inmiddels zijn we bijna drie jaar verder. Vandaag neem ik afscheid van GOVLAB010 en van de Erasmus Universiteit en kijk ik graag in deze column terug op afgelopen jaren van samenwerking met de Gemeente Rotterdam.

Ik kan in ieder geval zeggen: het is geen clubje in oprichting meer. Met trots kan ik constateren dat het een behoorlijk volwaardige kennisinfrastructuur is geworden tussen universiteit en gemeente. Met dank aan kapitein Arwin en tal van collega's bij EUR en gemeente, waarvan sommigen inmiddels alweer vertrokken zijn. Ik ben eens even nagegaan: de afgelopen jaren hebben we 17 onderzoeken uitgevoerd. Over samenwerking met burgers in Middelland en andere wijken, het leren van pilots en programma's, het integreren van sectorale doelstellingen, het hanteren van spanning en conflict in de organisatie, over ruimhartigheid en sensitiviteit naar Rotterdamse burgers die lijden onder de Toeslagenaffaire, én (het thema van vandaag) besturen vanuit visie.

Zoals zo vaak in het leven, ga je je pas na een tijdje afvragen waar je nou precies mee bezig bent. Als ik een rode lijn mag trekken, dan gaat al ons onderzoek en advies over de vraag wat nu essentiële organisatievaardigheden en -eigenschappen zijn om als gemeente een zinvolle bijdrage te leveren aan complexe vraagstukken. Daar ligt ook mijn gedrevenheid: ik wil bijdragen aan een goed functionerende overheidsorganisatie, aan organisatieontwikkeling, aan organisatorische karaktervorming, zagezegd. In die zin ben ik echt een neurotische onderzoeker. Hoewel alle docenten op de EUR mij probeerden te indoctrineren met het idee dat inmiddels alles zich in netwerken afspeelt (buiten organisaties), ben ik altijd het meest gefascineerd gebleven door wat zich *van binnen* afspeelt in overheidsorganisaties. Niet om te gaan navelstaren, maar omdat ik geloof dat introspectie en het aanpakken van knopen in jezelf nodig is om *naar buiten toe* leiderschap te tonen. Dat geldt op persoonlijk niveau, maar ook op organisatieniveau. Er moet onder de motorkap gekeken worden.

Maar ja, is dat nou ook een beetje gelukt? Als de motorkop al daadwerkelijk omhoogging, wat heb ik dan kunnen bijdragen behalve door met m'n neus erbovenop te staan? Al dat *praktijkgericht* onderzoek, al die pogingen tot *impact*, wat is ervan terechtgekomen? U begrijpt dat dit een wat treurig einde van het congres wordt... Maar zonder gekheid, het is echt een moeilijk te beantwoorden vraag voor mij. Ik heb over het algemeen veel plezier beleefd aan de onderzoeksprojecten en prettig samengewerkt met collega-wetenschappers en ambtenaren. We hebben steeds geprobeerd niet zozeer een vuistdik rapport te schrijven, maar tijdens het onderzoek al effect te sorteren, middels reflecties en interventies. Toch is het moeilijk om de impact van dit soort onderzoek vast te pakken. Vanaf de universiteit heb je toch weinig zicht op wat er met al die reflecties, workshops en rapporten gebeurt. Soms dacht ik, enigszins geërgerd: ze willen gewoon een rapportje om mee te zwaaien. Wat een instrumenteel gebruik van wetenschappelijk vakwerk! Soms dacht ik: ze zien ons als hulpjes die naar believen komen opdruiven om wat reflecties uit te spuwen waarmee ze hun

procesjes kunnen verbeteren. Wat een gulzig bestuur! Wij wetenschappers hebben nog meer te doen! Vaak genoeg, gelukkig, dacht ik ook: wat een enthousiasme en wat een belang wordt er gesteld in kennis en ontwikkeling. En ik vond het ronduit gaaf om door de jaren heen een gevoel te krijgen bij de dominante patronen en dynamieken in de gemeentelijke organisatie; en daar als gemeente en EUR gezamenlijk aan te werken. En ja, dan is het een kwestie van 'niet altijd zien maar toch geloven' dat je echt van betekenis bent en dat de Rotterdamse burgers daar uiteindelijk iets van merken.

Zo'n column is natuurlijk ook een mooie gelegenheid om wat dingen te roepen. Dus dat doe ik graag. Ik heb één boodschap voor collega-wetenschappers en één voor de Gemeente Rotterdam.

Eerst maar collega-wetenschappers. Universiteiten zijn zichzelf opnieuw aan het uitvinden, is mijn gevoel. Alleen maar artikelen schrijven zit in het verdomhoekje, terwijl praktijkonderzoek met *impact* en een *design-benadering* de heilige graal is. En ja, ook ik geloof in een bestuurskundige wetenschap die met de poten in de klei staat en bestuurspraktijken van binnenuit onderzoekt. Maar soms heb ik het gevoel dat we ons zo graag nuttig willen maken voor het openbaar bestuur, dat we ons iets te dienstbaar opstellen. Ik merkte dat bij mezelf de afgelopen jaren en worstelde daar soms mee in de onderzoeken die we deden. Daarom zou ik zeggen: iets meer zelfbewustzijn kan geen kwaad. Laten we eens wat vaker zeggen: beste gemeente, deze vraag is gewoon wetenschappelijk niet interessant. Vraag maar een consultant. Of: beste gemeente, dit kunt u prima zelf. U huurt ons alleen maar in om zelf niet in beweging te hoeven komen. Recent verscheen een boek van Rosie Collington en Mariana Mazzucato waarin zij betogen dat de publieke sector op een kinderlijke wijze afhankelijk is geworden van massaal ingehuurde consultants zonder en daardoor zelf nauwelijks nog iets leren en ontwikkelen. Laten we ervoor waken als wetenschappers niet in dat patroon terecht te komen. We mogen staan voor onze onafhankelijkheid en wetenschappelijke belangen. En ongevraagd ons gezag laten gelden, ook als we daar niet voor betaald worden. De overheid, ook de Gemeente Rotterdam, heeft er uiteindelijk niets aan als we hierop inboeten.

En dan de Gemeente Rotterdam, waarvan ik vandaag ook een klein beetje afscheid neem (maar niet helemaal hoop ik). Toen ik promotieonderzoek deed, dus vóór mijn werk bij GOVLAB010, had ik een toegangspas voor alle gemeentelijke gebouwen. Elke vrijdagmiddag dronk ik een biertje met een programmamanager; via een account kon ik bij alle stukken. (schrik niet, ik had natuurlijk keurig een geheimhoudingsverklaring getekend...) Nooit meer heb ik zo dicht met m'n neus op de overheidspraktijk gestaan. Nooit meer heb ik zo van dichtbij de logica's en perspectieven mogen doorgronden die bij beleidsvorming een rol spelen en daarop kunnen reflecteren. In onze huidige samenwerking in GOVLAB010 opereren we weer op afstand; vanuit onze torens schieten we interviews in, die we deels digitaal afnemen; en af en toe komen we langs voor een focusgroepje en staan we lang te wachten bij de balie van het Timmerhuis. Dat moet toch anders kunnen. Daarom mijn vraag aan u: hoe dichtbij wilt u ons als onderzoekers laten komen? Ja, we mogen vrijwel altijd een keertje langskomen op de werkplaats en onder de motorkap kijken, maar zullen we eens gezamenlijk een auto ontwerpen? Gezamenlijk een proefritje maken? Samen de APK doen?

Ja, dat is spannend, ook voor wetenschappers trouwens. Maar we kunnen aantonen dat we niet van de Rekenkamer zijn en ook geen consultants in maatpak. Het zou onze samenwerking aan beide kanten een stuk spannender en leerzamer maken als we écht actieonderzoek kunnen doen, als we écht gezamenlijk kunnen ontwerpen. Maar dat vraagt wel om enige moed. Om te beginnen zou ik zeggen: regel een toegangspas en account in het kader van duurzame samenwerking tussen gemeente en wetenschap, in het kader van organisatieontwikkeling... (lijkt me voldoende onderbouwing).

Tot slot; na bijna drie jaar GOVLAB010 en 13 jaar Erasmus Universiteit (inclusief studie) begin ik op 1 oktober als universitair docent bij de Universiteit Utrecht, afdeling Bestuurs- en Organisationswetenschappen. 1 oktober is op een zondag, en dat symboliseert wel een beetje hoe het voor mij voelt. Een periode van (hopelijk) wat rust en bezinning om een nieuw verhaal te maken. In dat verhaal staat klimaatverandering in ieder geval centraal. De wetenschap is vrij duidelijk over het belang van onmiddellijke actie, maar die urgentie zie ik in de politiek nog niet terug, eerlijk gezegd. Ik kan daar als systeemonderzoeker allerlei verklaringen voor bedenken, maar sinds ik een dochter heb van 2 jaar, kan en wil ik me daar niet meer bij neerleggen. Komende tijd wil ik gaan uitzoeken hoe ik daar niet alleen privé, maar ook in mijn werk gestalte aan kan geven. Hoe ik kritisch maar ook liefdevol systeemwerelden kan onderzoeken, aan de boom kan schudden zonder de samenwerking te verliezen. Veel ambtenaren worstelen met ditzelfde vraagstuk denk ik. Mocht u hierover met mij willen spreken, heel graag. U weet mij te vinden.

Ik draag met veel vertrouwen het stokje over aan de nieuwe coördinator Lizet Kuitert, die samen met Vivian Visser en Joëlle van der Meer GOVLAB010 komt versterken. In de eerstvolgende nieuwsbrief komt u meer over hen te weten. Dank u wel.

Hans Joosse