

7. Werken in de brede school of het kulturhus, wat vraagt dat van projectleiders en kwartiermakers?

Ardi Roelofs (Publiek Domein)¹

Inleiding

Brede scholen en kulturhusen zijn steeds vaker onderdeel van oude en nieuwe wijken in de stad en van plattelandsregio's. De organisaties die er deel van uitmaken, hebben een gemeenschappelijke opdracht voor de wijk of regio. Het gaat in essentie om dat de disciplines onderwijs, zorg, sport, cultuur, welzijn, (kinder)opvang en soms ook justitie, samen één krachtig netwerk vormen voor kind, jeugd, ouders en buurt of dorp. Thema's als sociale cohesie, achterstandsbestrijding, zorgversterking, revitalisering van wijken of dorpskernen en dagarrangementen zijn enkele voorbeelden van de sociale opgave waar deze netwerkorganisaties voor staan.

Het maatschappelijke vraagstuk is zo veelzijdig en complex, dat het niet door één organisatie opgelost kan worden. De partners zoeken elkaar op, al dan niet gegeven door gezamenlijke huisvesting. Ze gaan verbindingen aan die van toegevoegde waarde zijn en streven naar synergie.

In de kern hebben brede scholen en kulturhusen gemeen dat ze een meervoudige samenwerking behelzen om de goede zaak zo helder en prettig mogelijk te kunnen realiseren. In de praktijk valt dat niet mee. We hebben hier te maken met een relatief jong vakgebied. Bovendien is er geen blauwdruk: de verbindingen in samenwerking variëren van het makelaarsmodel tot een integraal model, en bovendien zijn er allerlei combinaties van allianties met externe partners. Voor betrokkenen is het nieuw, zoeken en experimenteren. De professionals die leiding en sturing aan geven zijn pioniers. Hun vakmanschap is een belangrijke drager voor het doen slagen van de brede school.

De professionals: brede verbinders en dwarse kijkers

Zoals hierboven genoemd, is leiding geven aan inhoudelijke samenwerking en besturing van een brede school of kulturhus pionierend vakmanschap. Het type voorziening is relatief nieuw, het vak van 'samenwerkingsmanager' of 'alliantie manager' is pril, de samenwerkingsprocessen grillig en de deelnemende partners rouleren nogal eens.

Onder allerlei benamingen komen we deze leidinggevende of regisserende functies tegen: projectleider, procesmanager, kwartiermaker, coördinator, regisseur of

leidsmaker¹². Deze professionals staan voor de taak om dit dynamische beleidsterrein tot ontwikkeling te brengen en te concretiseren. De persoon van de projectleider, coördinator of kwartiermaker is een van de doorslaggevende succesfactoren van de brede school en het kulturhus. Deze persoon is het ook, die voor de complexe taak staat om vitale verbindingen te creëren op meerdere niveaus en tussen organisaties van verschillende signatuur. In deze context is er geen hiërarchische relatie. Het gaat er om een 'fusion' te bereiken: een mix van relaties tussen bestaande en nieuwe organisatieculturen. Deze professionals zien kansen en zoeken telkens weer mogelijkheden, vanuit hun gedrevenheid voor de inhoud en fascinatie voor mensen en processen. Zij zijn dwarse kijkers: ze hebben oog voor communicatie en processen, kijken met een veelzijdige, intensieve focus en stellen zich open en onafhankelijk op vanuit onverwachte invalshoeken. Al werkend, reflecterend en soms gehinderd door vastlopers, hebben deze professionals allerlei vragen waarop zij antwoord zoeken. Het stellen van vragen en het zoeken naar antwoorden getuigt van vakmanschap.

Verbinden: een brede sloot

Er zijn mooie voorbeelden van hoe projectleiders het voor elkaar krijgen dat de diversiteit aan partners in hun gebouw een 'fusion' bereikt die een aanvullende waarde heeft. Deze projectleiders zijn zich bewust van de onontkoombaarheid om over de vertrouwde grenzen heen te kijken en nemen het voortouw om anderen mee te krijgen in de verbetering en vernieuwing van de interactie tussen alle betrokkenen. De projectleiders van brede scholen en kulturhusen krijgen hun missie voor elkaar dankzij een gemotiveerd team om hen heen: leerkrachten, welzijnswerkers, opvangpedagogen, hulpverleners et cetera. En daarbuiten die ene welzijnsambtenaar, die bevlogen schoolbestuurder, die actieve sportwethouder of de betrokkenheid van een ambtenaar op het provinciehuis. In de meeste gevallen echter ligt er nog een brede sloot tussen de realiteit van deze nieuwe frontlijn in de klei en het ambtelijke en politieke bestuursgebouw. Het type horizontaal leiderschap wordt vaak nog niet herkend, en niet vaak genoeg erkend.

Hoewel de trend weliswaar is gezet, brede scholen en kulturhusen zijn aardig in de mode, staat het proces van gezamenlijke regie en bestuur nog in de kinderschoenen. Als we kijken naar de bestuurlijke en politieke arena, dan zien we vaak dat de projectleider van de brede school of het kulturhus deze niet betreedt of zelfs vermijdt. De fysieke context van het gebouw en de wijk of regio bepalen zo ongeveer de grens voor de projectleider, terwijl de sociale opgave er een is die een veel wijdere politieke gevoeligheid en bestuurlijke afstemming vraagt. Deze projectleiders en coördinatoren hebben dan baat bij een beleidsmedewerker die de bestuurlijke regie weet te voeren.

Omgekeerd, redenerend vanuit de bestuurlijke arena: zijn bestuurders zich wel bewust van het feit dat uit het integrale vraagstuk voortvloeit dat integrale sturing een noodzaak is? Hebben zij letterlijk plaats voor maatschappelijke organisaties en andere belangenbehartigers? Zien zij zichzelf als regisseur of als facilitator, en hoe verhouden zij zich als verbinders?

Het zou voor alle betrokkenen – projectleiders, beleidsmedewerkers, en maat-

schappelijke en politieke bestuurders – dagelijkse kost moeten zijn om zich te verplaatsen in de cultuur van de andere organisaties en eigen denkkaders te verbreden.

Professionalisering: drie terreinen

Projectleiders en kwartiermakers herkennen zich in de vragen: hoe krijg ik de brandende kwesties opgelost, hoe duurzaam kan en moet de samenwerking zijn, hoe maken we beweging, hoe creëren we een lerende onderneming met inspiratie, hoe houd ik balans in de waan van de dag en tijd om te bezinnen en strategieën te ontwikkelen die de gezamenlijke opgave versterken?

Beleidsmedewerkers of regisseurs leggen contacten en staan voor de taak om allianties te vormen met het politieke bestuur, ambtelijke diensten en directies van betrokken moederorganisaties. Zij brengen de opgave aanhoudend voor het voetlicht en zoeken wegen om het integrale denken en handelen te verdiepen.

De synergie tussen de ambtelijke vertegenwoordiger en de projectleider als frontlijnmanager is bij de vorming van allianties en het integrale denken en handelen van groot belang, maar is er niet automatisch. Behalve een goed betrekkningsniveau is daar ook een duidelijke opdracht aan de projectleider voor nodig. Is er wel een opdracht? Wat is eigenlijk het probleem dat moet worden opgelost? En hoe kunnen we daar goed over communiceren? Wie is de bestuurder die achter de opdracht staat en welk krachtenveld heb ik om me heen? Kortom, op drie terreinen is een professionaliseringslag gewenst: op het speelveld, in de bestuurlijke arena en in het samenspel.

Rolopvattingen: een ingrediënt

Dergelijke professionaliseringsvragen worden de laatste jaren steeds actueler voor deelnemers aan leergangen en workshops. We zien dat ketenregisseurs, casusmanagers, alliantie managers en projectleiders brede school een nieuwe professie gaan uitstralen. Het is hun horizontale leiderschap waaraan in allerlei typen organisaties de behoefte toeneemt. Specifiek voor de vitale verbinders in brede school en kulturhus hebben wij in een expertmeeting onze waarnemingen onderzocht. Daaruit kwam onder andere de unanieme conclusie dat de persoon van de projectleider of beleidsregisseur zeer bepalend is. De projectleider moet veel voor elkaar krijgen, terwijl contextgegevens zoals tijdelijke aanstellingen, veelvuldige wisselingen van deelnemers, beperkte budgetten, onduidelijke politieke of ambtelijke opdracht, matige fysieke omstandigheden, heftige overtuigingen, stevige motivaties en dergelijke ervoor zorgen dat deze professionals het gevaar lopen zichzelf voorbij te hollen. Het afbreukrisico voor deze professional is hiermee reëel, en ook voor de brede school of het kulturhus als zodanig is op termijn de toekomst onzeker als krachtig leiderschap en stabiele koers aan devaluatie onderhevig zijn.

Praktische voorbeelden

De positie die je inneemt in het politiek-bestuurlijke veld heeft invloed van opvattingen over je rol. Veelal hebben ambtenaren (vaak onbewuste) opvattingen over hun eigen professionele handelen en dat van hun collega's. Een model dat wij de

afgelopen jaren in de praktijk hebben ontwikkeld laat zien wat de ingrediënten zijn in het ambtelijke samenspel. Samengevat zijn dit de oriëntaties: eigen profesie, maatschappij, organisatie en politiek. Een projectleider of kwartiermaker heeft met deze opvattingen te maken, als persoonlijke oriëntatie en/of in gesprekken en uitvoering met (andere) ambtenaren.

Is er bijvoorbeeld in een team of overlegplatform van een brede school veel inhoudelijke oriëntatie, of is er veel organisatie- en regelbehoefte, dan zie je dat daar de politieke context nogal eens vergeten wordt en daardoor de brede school onvoldoende op de kaart komt. Ander voorbeeld: een beleidsambtenaar is sterk doordrongen van de mogelijkheid om bestuurlijke invloed te hebben, maar mist voor het evenwicht een tegenspeler die het maatschappelijk belang vanuit de ogen van het veld of de beweging van de pedagogen inbrengt. Voor de samenwerking is input op alle niveaus nodig.

Noten

11. Ardi Roelofs is programmaleider bij Publiek Domein, een bureau dat leerprogramma's ontwikkelt voor hoger opgeleiden die werkzaam zijn bij overheden en semioverheid, bewogen door maatschappelijke vraagstukken. De leergang brede school richt zich op: visieontwikkeling en leiderschap, coalities en krachtenveld, omgaan met weerstand en druk, en ondernemen en besturen. Daarvoor was zij zes jaar projectmanager Samenwerking van diverse brede scholen. Meer informatie: www.publiekdomein.nl
12. In dit artikel worden de verschillende benamingen bewust door elkaar heen gebruikt.